

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIALE

Consortiu: Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat „Bogdan
Petriceicu Hașdeu” din Cahul, Institutul Național de Informații și Securitate
„Bogdan, Întemeietorul Moldovei”

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 342.7-053.2: [35.07:316.77]

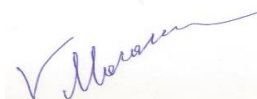
MARGINEAN Livia

COMUNICAREA INTERINSTITUȚIONALĂ
AXATĂ PE RESPECTAREA DREPTURILOR COPILULUI
ÎN PROCESUL DE DEZINSTITUȚIONALIZARE

Teză de doctor în științe ale comunicării

571.02 - Comunicare și relații publice

Conducător științific:



Moraru Victor, doctor
habilitat în științe politice,
profesor universitar, m. c. al
AȘM

Autor:



Marginean Livia

CHIȘINĂU 2025

© MARGINEAN LIVIA, 2025

CUPRINS:

ADNOTARE (în limbile română, engleză și rusă)	3
LISTA ABREVIERILOR.....	6
INTRODUCERE	7
Capitolul 1. REPERE TEORETICO-METODOLOGICE ÎN DEFINIREA STATUTULUI ȘTIINȚIFIC AL COMUNICĂRII INTERINSTITUȚIONALE	27
1.1. Delimitări teoretico-explicative în cercetarea comunicării interinstituționale	27
1.2. Gradul de abordare în literatura științifică a comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare și respectarea drepturilor copilului.....	46
1.3. Clarificări ale arealului științifico-metodologic al cercetării.....	58
1.4. Axe teoretico-empirice ale analizei comunicării interinstituționale bazate pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare	65
1.5. Concluzii la Capitolul 1.....	73
Capitolul 2. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ ȘI COMUNICAREA INTERINSTITUȚIONALĂ ÎN CAZUL PROCESULUI DE DEZINSTITUȚIONALIZARE ÎN REPUBLICA MOLDOVA.....	76
2.1. Validarea rolului competențelor de colaborare și cooperare intersectorială în contextul comunicării interinstituționale.....	76
2.2. Particularități și caracteristici ale comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare	104
2.3. Promovarea comunicării interinstituționale prin inițiative ale societății civile.....	117
2.4. Concluzii la Capitolul 2.....	128
Capitolul 3. LEGITIMAREA COMUNICĂRII INTERINSTITUȚIONALE ÎN DEZINSTITUȚIONALIZARE ȘI PROTECȚIA DREPTURILOR COPILULUI	130
3.1. Consolidarea inițiativelor interinstituționale și depășirea obstacolelor de comunicare în procesul de dezinstituționalizare.....	130
3.2. Limbajul normativ și rigorile procedurale ale comunicării interinstituționale	146
3.3. Fortificarea dimensiunii protectoare și de prevenție a riscurilor comunicării interinstituționale	157
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	180
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	182
BIBLIOGRAFIE	188
ANEXE	217
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	249
CV-ul AUTORULUI	250

ADNOTARE

Livia Marginean „Comunicarea interinstituțională axată pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare”, teză de doctor în științe ale comunicării la specialitatea 571.02 - Comunicare și relații publice, Școala doctorală Științe sociale, Universitatea de Stat din Moldova. Chișinău, 2025.

Structura tezei: 186 pagini de text de bază, adnotare în limbile română, engleză și rusă, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 300 de titluri, 18 anexe, 8 tabele și 8 figuri.

Cuvinte-cheie: comunicare interinstituțională, dezinstituționalizare, mesaj instituțional, bariere ale comunicării, flux informațional, informații, strategie de comunicare, parteneriat public-privat, instituții, organizații necomerciale, autorități publice, copii în situații de risc.

Domeniul de studiu: Comunicare și relații publice

Scopul lucrării: Analiza sistemică a comunicării interinstituționale în calitate de instrument/mecanism eficient de protecție a copilului în procesul de dezinstituționalizare.

Obiectivele tezei: stabilirea reperelor conceptuale prin analiza și sintetizarea literaturii de specialitate și a practicilor existente la nivel național și internațional cu privire la comunicare, dezinstituționalizare și drepturile copilului; clarificarea statutului epistemic al comunicării interinstituționale prin analize comparative; definirea rolului comunicării interinstituționale dintre diverse entități din domeniul drepturilor copilului; identificarea particularităților comunicării interinstituționale; argumentarea caracterului formal și a dimensiunii protectoare a comunicării interinstituționale în cadrul dezinstituționalizării.

Noutatea și originalitatea lucrării constă în faptul că ea reprezintă un studiu inovativ, complex, interdisciplinar și multidimensional al comunicării interinstituționale pe dimensiunea procesului de dezinstituționalizare; cercetarea aduce o contribuție în domeniu prin investigarea modului în care comunicarea între instituțiile publice și private poate fi eficientizată.

Rezultatele obținute au contribuit la consolidarea unei perspective complexe și sistemice asupra comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare, la fundamentarea teoretico-praxiologică a comunicării, relevând evoluția reformelor de dezinstituționalizare la nivel național și internațional, precum și modalitățile de comunicare interinstituțională, barierele, factorii facilitatori și mecanismele care pot asigura progresul prin relevarea beneficiilor aduse de parteneriatele dintre entitățile publice și private.

Semnificația teoretică rezidă în sistematizarea lucrărilor din domeniul comunicării interinstituționale privind instituționalizarea și nocivitatea ei pentru copii. Totodată, cercetarea a fost orientată spre analiza componentelor care asigură eficacitatea intervențiilor prin proceduri instituționale, ghidate de liniile directoare de comunicare, a politicilor, prin proceduri organizaționale și formularea unor propuneri de optimizare a procesului de comunicare interinstituțională, pentru a accelera procesul de dezinstituționalizare.

Valoarea aplicativă a lucrării se reflectă în faptul că ea reprezintă, din punct de vedere teoretico-științific, un studiu multidimensional asupra comunicării interinstituționale, elaborat în scopul identificării celor mai eficiente formule de realizare a comunicării interinstituționale, pentru a fi implementate în Republica Moldova, contribuind la completarea documentelor de politici publice relevante pentru instituțiile protecției copilului, dar și pentru domeniile conexe, și oferind recomandări de completare a strategiilor de comunicare interinstituțională și a protocoalelor de comunicare dintre entități centrate pe domeniul protecției copilului.

Implementarea rezultatelor științifice: Rezultatele cercetării au fost reflectate în culegeri de articole, în rapoarte și comunicări la conferințe naționale și internaționale, în activitatea practică în cadrul CCF Moldova. Tezele abordate în lucrare au fost prezentate și discutate în cadrul unui șir de conferințe naționale și internaționale (14), au fost publicate în 17 lucrări științifice, de interes profesional pentru practicieni și în măsură să contribuie la îmbunătățirea politicilor și practicilor de comunicare interinstituțională în domeniul protecției copilului, în procesul de realizare a reformelor de dezinstituționalizare în Republica Moldova.

ANNOTATION

Livia Marginean, "Interinstitutional Communication Focused on Respecting Children's Rights in the Deinstitutionalization Process", PhD thesis in Communication Sciences, specialty 571.02 - Communication and Public Relations, Doctoral School of Social Sciences, Moldova State University. Chișinău, 2025.

Thesis Structure: The thesis comprises 186 pages of core text, an annotation in Romanian, English, and Russian, a list of abbreviations, an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, a bibliography consisting of 300 sources, 18 appendices, 8 tables, and 8 figures.

Keywords: Interinstitutional communication, deinstitutionalization, institutional message, communication barriers, information flow, information, communication strategy, public-private partnership, institutions, non-commercial organizations, public authorities, children at risk.

Field of Study: Communication and Public Relations

Research Aim: To analyze interinstitutional communication as an effective tool/mechanism for child protection in the deinstitutionalization process.

Research Objectives: Establishing conceptual benchmarks by analyzing specialized literature and existing national and international practices concerning communication, deinstitutionalization, and children's rights; Clarifying the epistemic status of interinstitutional communication through comparative analyses; Defining the role of interinstitutional communication among various entities in the field of children's rights; Identifying the specific features of interinstitutional communication; Arguing for the formal nature and protective dimension of interinstitutional communication in the deinstitutionalization process.

The thesis novelty and originality lie in its status as an innovative, complex, interdisciplinary, and multidimensional analysis of interinstitutional communication within the deinstitutionalization process. The research contributes to the field by investigating how communication between public and private institutions can be optimized for greater efficiency.

The obtained results have contributed to strengthening a **comprehensive and systemic perspective** on interinstitutional communication in the deinstitutionalization process. They have also provided a **theoretical and praxiological foundation** for communication, highlighting the **evolution of deinstitutionalization reforms** at the national and international levels, as well as the **modes of interinstitutional communication, barriers, facilitating factors, and mechanisms** that can drive progress. Furthermore, the study underscores the **benefits of partnerships** between public and private entities in advancing this process.

The theoretical significance of the present research lies in the systematization of research on interinstitutional communication concerning institutionalization and its detrimental effects on children. Additionally, the research stands out through the analysis of the components ensuring the effectiveness of interventions, including institutional procedures guided by communication guidelines and policies, organizational procedures, and the formulation of proposals to optimize the interinstitutional communication process to accelerate deinstitutionalization.

The applied value is reflected in its role as a multidimensional scientific-theoretical analysis of interinstitutional communication, aimed at identifying the most effective models for its implementation in the Republic of Moldova. The research contributes to enhancing public policy documents relevant to child protection institutions and related fields, while also offering recommendations for improving interinstitutional communication strategies and communication protocols among entities focused on child protection.

Implementation of Scientific Results: The research results have been reflected in collections of articles, reports, and conference presentations at national and international levels, as well as in practical activities within CCF Moldova. The key arguments of the study have been presented and discussed at 14 national and international conferences and have been published in 17 scientific papers. These contributions hold professional relevance for practitioners and have the potential to improve interinstitutional communication policies and practices in child protection, particularly in the context of deinstitutionalization reforms in the Republic of Moldova.

АННОТАЦИЯ

Ливия Марджинян «Межведомственная коммуникация, обеспечивающая соблюдение прав детей в процессе деинституционализации», диссертация на соискание ученой степени доктора наук в области коммуникации, специальность 571.02 – Коммуникация и связи с общественностью, Докторантура по социальным наукам Государственного университета Молдовы. Кишинев, 2025.

Структура диссертации: 186 страниц основного текста, аннотация на румынском, английском и русском языках, список аббревиатур, введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 300 источников, 18 приложений, 8 таблиц и 8 фигур.

Ключевые слова: межведомственная коммуникация, деинституционализация, институциональное сообщение, барьеры коммуникации, информационный поток, информация, стратегия коммуникации, государственно-частное партнерство, учреждения, некоммерческие организации, государственные органы, дети в ситуации риска.

Область исследования: Коммуникация и связи с общественностью.

Цель работы: системный анализ межинституциональной коммуникации как эффективного инструмента/механизма защиты детей в процессе деинституционализации.

Задачи: определение концептуальных ориентиров на основе анализа и синтеза специализированной литературы, а также национальных и международных практик в области коммуникации, деинституционализации и защиты прав детей; установление эпистемологического статуса межведомственной коммуникации посредством сравнительного анализа; определение роли межведомственной коммуникации между различными субъектами, действующими в сфере защиты прав детей; выявление специфических характеристик межведомственной коммуникации; обоснование формального характера и защитной функции межведомственной коммуникации в процессе деинституционализации.

Научная новизна и оригинальность исследования представляет собой инновационное, комплексное, междисциплинарное изучение межведомственной коммуникации в деинституционализации, обусловлена детальным анализом механизмов взаимодействия между государственными и частными учреждениями с целью оптимизации коммуникационных процессов и повышения их эффективности.

Полученные результаты укрепили системный подход к межведомственной коммуникации в деинституционализации, обосновали ее теоретико-практическую основу и выявили динамику реформ в данной области на национальном и международном уровнях. Исследование охватывает способы межведомственного взаимодействия, выявляет существующие барьеры, анализирует способствующие факторы и механизмы, которые могут обеспечить прогресс, подчеркивая роль партнерства между государственными и частными структурами.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации научных работ в области межведомственной коммуникации, касающихся институционализации и ее негативного влияния на детей, обусловлена детальным анализом ключевых компонентов, обеспечивающих эффективность вмешательства, посредством институциональных процедур, основанных на коммуникационных директивах и политических установках. Предложены пути для улучшения коммуникации и ускорения деинституционализации.

Прикладная ценность исследования заключается в том, что она представляет собой теоретико-научное исследование межведомственной коммуникации, направленное на выявление наиболее эффективных моделей межведомственного взаимодействия для их внедрения в Молдове, способствует совершенствованию политики защиты прав детей и предлагает рекомендации по улучшению стратегий и протоколов.

Внедрение научных результатов: Результаты исследования были отражены в отчетах и докладах на национальных и международных конференциях, а также в практической деятельности в рамках CCF Moldova и опубликованы в 14 научных журналах и 17 сборниках конференций, способствуя улучшению межведомственного взаимодействия и реформ по деинституционализации в Молдове.

LISTA ABREVIERILOR

AGSSSÎ	Agenția pentru Gestionarea Serviciilor Sociale cu Specializare Înaltă
ACE	Experiențe adverse din copilărie
AOPD	Alianța Organizațiilor pentru Persoane cu Dizabilități din Moldova
ATAS	Agenția Teritorială de Asistență Socială
APC	Autoritatea Publică Centrală
APL	Autoritate Publică Locală
APSCF	Alianța ONG-urilor Active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei
BNS	Biroul Național de Statistică
CCF Moldova	AO Copil, comunitate, familie, Moldova
CSI	Comunitatea Statelor Independente
CTWWC	Changing the Way We Care
DC	Centrul pentru prevenirea și controlul bolilor
DI	Dezinstituționalizare
FCPC	AO „Fiecare Contribuie pentru Schimbare”, Criuleni
FEDRA	Federația pentru Drepturile și Resursele Persoanelor cu Tulburări din Spectrul Autist din Republica Moldova
HG	Hotărâre de Guvern
HHC	Hope and Homes for Children
ITC	Intervenție Timpurie la Copii
IR	Instituție Rezidențială
IQ	Coeficientul de inteligență
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MEC	Ministerul Educației și Cercetării
MS	Ministerul Sănătății
MF	Ministerul Finanțelor
ODD	Obiectivele de Dezvoltare Durabilă
OIM	Organizația Internațională pentru Migrație
OMS	Organizația Mondială a Sănătății
ONG	Organizație neguvernamentală
ONU	Organizația Națiunilor Unite
OSC	Organizații ale Societății Civile
PNPC	Programul național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026
PPC	Politica de Protecție a Copilului
PA	Planul de Acțiuni
PPFC	AO Parteneriate pentru Fiecare Copil
RESTART	Reforma sistemului de asistență socială
SNSPA	Școala Națională de Studii Politice și Administrative
SPDC	Specialiști în protecția drepturilor copilului
TK	Transferul de cunoștințe
UNESCO	Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură
UNICEF	Fondul Națiunilor Unite pentru Copii

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța cercetării. Societățile actuale, supuse multiplelor crize, conflicte și războaie, nu pot să excludă din atenția lor problemele copiilor aflați în dificultate. În prezent, este accentuată și mai mult importanța revenirii asupra necesității sporirii protecției copilului și a cercetării modului în care poate fi realizat, în mod practic, angajamentul social pentru destinul generațiilor în creștere, care sunt vulnerabile și nu pot să se autoprotejeze. De aceea, în vederea identificării celor mai bune soluții, sprijinite prin concursul autorităților și al societății în ansamblu, se înaintează în spațiul științific cercetarea comunicării interinstituționale a instituțiilor antrenate în procesul dezinstituționalizării. În condițiile în care practicile implementate au avansat și s-au dezvoltat, acestea trebuie să se regăsească reflectate și în analize pertinente ce pun într-un tot unitar experiențele existente, cadrul normativ și barierele care trebuie depășite printr-un exercițiu asumat și responsabil.

Provocările actuale și nevoia de a îmbunătăți comunicarea între instituții și organizații la nivel internațional au sporit interesul pentru comunicarea interinstituțională eficientă, aplicată asupra unor subiecți specifici, precum este cazul copiilor. Tematica privind comunicarea interinstituțională a devenit o dimensiune esențială în contextul proceselor complexe de reformă, precum dezinstituționalizarea copiilor, unde colaborarea între diverse entități guvernamentale și non-guvernamentale joacă un rol semnificativ în asigurarea corectitudinii procesului, și nu doar cu respectarea tuturor rigorilor, dar și cu protejarea intereselor copilului.

Rezoluția Parlamentului European din 15 iunie 2023¹ privind punerea în aplicare și realizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă, pentru a implementa Agenda 2030, subliniază importanța abordării „la nivelul întregii societăți” a colaborării regulate și structurate cu toate instituțiile: organizațiile societății civile, organizațiile comunitare, sectorul privat, sindicatele, cooperativele, mediul academic și instituțiile de cercetare, administrația publică și grupurile marginalizate. Propagarea rețelelor, coordonarea, cooperarea și colaborarea sunt strategii esențiale în asigurarea eficienței acțiunilor comune, pentru a atinge obiectivele sistemice, iar în cazul prezentei cercetări, promovarea comunicării interinstituționale ca instrument esențial și eficient în asigurarea respectării drepturilor copilului, a dreptului la îngrijire de tip familial, care este conformă strategiilor de răspuns la obiectivele menționate. Aceste strategii reflectă diferite niveluri

¹ Rezoluția Parlamentului European din 15 iunie 2023 referitoare la punerea în aplicare și realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă (2023/2010(INI) [online]. Publicat 2023. [cit 10.10.2023]. Disponibil: parl.europa.eu
https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0250_RO.html

de angajament și schimb de resurse și de competențe între organizații, iar schimbul de informații, prin validarea în practica instituțională a comunicării eficiente, creează oportunități pentru a atinge un scop comun – cel de a asigura tranziția strategică de la îngrijirea rezidențială către îngrijirea copiilor bazată pe familie și comunitate². Comunicarea și colaborarea între instituții, cu expertiză în domeniul protecției copilului, sunt factori facilitatori ai accelerării programelor de dezinstituționalizare.

La nivel mondial, milioane de copii³ sunt plasați în instituții rezidențiale, ceea ce contravine atât dreptului, recunoscut de ONU, al copiilor de a crește într-un mediu familial, cât și constatărilor privind prejudiciile pe termen lung ale instituționalizării, care poate avea consecințe grave asupra dezvoltării socioemoționale și a sănătății mintale a copiilor, inclusiv întârzieri în dezvoltare, daune psihologice ireversibile⁴ și riscuri pentru sănătatea fizică⁵. Cercetările efectuate în diferite țări (UE, SUA, Marea Britanie, țările din spațiul ex-sovietic etc.) au demonstrat că instituțiile nu vor putea înlocui niciodată modelul familial necesar copiilor pentru o dezvoltare armonioasă. Experții internaționali aduc dovezi pentru a face cunoscută problema, promovând îngrijirea bazată pe familie și contracararea instituționalizării copiilor. Suplimentar, statisticile⁶ servesc drept fundament și probe esențiale pentru a sublinia necesitatea accelerării procesului de dezinstituționalizare⁷, evidențiind situația copiilor plasați în instituții rezidențiale, unde aceștia sunt adesea expuși riscurilor de violență, abuz și neglijare. În acest context, instituțiile își pot pune în practică deciziile doar printr-o comunicare eficientă cu cei ce urmează să le execute. Subiecții implicați în procesul de dezinstituționalizare și transformare activă trebuie informați cu privire la ceea ce au de făcut și, în același timp, ei trebuie să poată să-și facă cunoscute recomandările, propunerile și provocările, cu care se confruntă, printr-o comunicare eficientă. Luându-se în considerare caracterul sensibil al subiectului pus în discuție și vulnerabilitatea copiilor, se susține că, de fapt, comunicarea interinstituțională, caracterizată prin operativitatea și exactitatea

² SHUMATE, M. et al. Interorganizational Communication [online]. In: *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (eds: C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis). John Wiley & Sons, Inc., 2016. [citat 10.07.2023]. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>

³ DESMOND, C., WATT, K. et al. DESMOND, C., WATT, K. et. al. Prevalence and number of children living in institutional care: global, regional, and country estimates. In: *Lancet Child Adolesc Health*. 2020, Vol. 4, Issue 5, pp. 370-377. ISSN 2352-4642.

⁴ BRENNER, Gh. (2019). How adverse childhood experiences cost \$1.33 trillion a year. In: *Psychology today* [online]. Retrieved May 12, 2023. [citat 16.12.2021]. Disponibil: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/experimentations/201909/how-adverse-childhood-experiences-cost-133-trillion-year>

⁵ *Residential institutional evaluation findings and recommendations*. Retrieved May 15, 2023 [online]. [citat 10.10.2022]. CTWWC (2022). Disponibil: [EN Final Summary Residential Assessments \(bettercarenetwork.org\)](https://www.bettercarenetwork.org/en-final-summary-residential-assessments)

⁶ ANDRONIC, L., PÎRȚACHI, I. *Statistica în comunicare*. Chișinău: CEP USM, 2013. 216 p. ISBN 978-9975-71-425-9.

⁷ *Ibidem*.

mesajului, prin aspectul său concis, fluentă, flexibilitate și adaptabilitate la unicitatea cazului la care se referă, este capabilă să contribuie la creșterea eficienței implementării practice a reformelor în sistemul de protecție a copilului, la creșterea impactului social al actului decizional și al eficienței mecanismelor de protecție a copilului în procesul de dezinstituționalizare.

Astfel, **actualitatea temei cercetării** privind analiza comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare se desprinde din lacunele existente la moment în sistem și din importanța socială a acțiunilor întreprinse în vederea protejării copiilor. Relevanța cercetării acestei problematici este confirmată de necesitatea dezvoltării unui sistem eficient de comunicare între instituții, care să asigure coerența și continuitatea intervențiilor în sprijinul reformelor din sistemul de protecție a copilului – reforme care vizează garantarea dreptului copilului de a crește într-un mediu familial și comunitar. Un aspect particular al cercetării comunicării interinstituționale se referă la comunicarea interprofesională ca domeniu de competență fundamental al unei colaborări eficiente⁸, care influențează funcționarea echipelor, clarificarea rolurilor, leadershipul colaborativ și rezolvarea conflictelor.

Cercetarea realizată răspunde cerințelor actuale de analiză și cercetare complexă, multilaterală și multiaspectuală, dat fiind caracterul interdisciplinar al problemei științifice abordate. Astfel, s-a reușit să se integreze, în mod armonios, într-un context tematic de cercetare în domeniul comunicării, analize din cadrul protecției sociale, al drepturilor copilului, al managementului instituției publice etc., ceea ce subliniază importanța acestuia, facilitând stabilirea unor principii cardinale comune, asumarea clară a responsabilităților și crearea unui mediu bazat pe încredere. În procesul complex de dezinstituționalizare, în care sunt angajați profesioniști din diverse domenii și instituții (asistență socială, sănătate, educație, justiție), comunicarea interinstituțională devine un element-cheie pentru coordonarea eficientă și succesul intervențiilor, contribuind, astfel, la protejarea drepturilor copilului și la atingerea obiectivelor reformei.

Plasarea copiilor în îngrijire instituțională rămâne a fi acceptabilă de către factorii decizionali, inclusiv pentru cele mai vulnerabile categorii de copii - cei sub trei ani⁹, cu nevoi emoționale complexe, cei cu dizabilități¹⁰, deși toate recomandările internaționale adresate guvernelor, autorităților, organizațiilor și instituțiilor accentuează rolul intervențiilor în consolidarea familiilor,

⁸ *National Interprofessional Competency Framework* / The Canadian Interprofessional Health Collaborative (CIHC). Vancouver: College of Health Disciplines University of British Columbia, 2010. 36 p. ISBN 978-1-926819-07-5.

⁹ *ECI Position Paper - Family-centred Early Childhood Intervention: The best start in life*. [online]. [citat 10.07.2023]. EASPD, 2022. Disponibil: <https://www.easpd.eu/publications-detail/eci-position-paper-family-centred-early-childhood-intervention-the-best-start-in-life/>

¹⁰ *Situational Analysis of the Early Childhood Intervention Systems in the republic of Moldova*. [online]. UNICEF Moldova. 2023. [citat 10.12.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/moldova/media/11446/file/Moldova%20ECI%20Sit%20report%20EN.pdf>

pentru a preveni separarea copiilor, pentru a proteja copiii fără îngrijire părintească prin alternative bazate pe familie de înaltă calitate și pentru a fortifica sistemele de protecție și îngrijire a copiilor¹¹. Statele sunt încurajate să redirecționeze resursele către servicii bazate pe familie și comunitate și să găsească soluții pentru a asigura oricărui copil îngrijirea în comunitate, într-un mediu familial¹².

Politicile de implementare a procesului de dezinstituționalizare întâmpină dificultăți, inclusiv din cauza lipsei comunicării eficiente și a coordonării dintre instituțiile implicate.

Coordonarea eficientă a eforturilor rămâne un factor crucial în implementarea cu succes a Agendei de asociere UE - MD¹³, a reformei în domeniul îngrijirii copilului în timpul procesului de aderare la UE. Procesul de aderare la UE¹⁴ deschide o oportunitate unică de a utiliza surse suplimentare de finanțare și asistență tehnică, pentru a realiza reforme în domeniul îngrijirii copiilor. În acest context, studiul practicilor de comunicare interinstituțională și a mecanismelor utilizate în procesul de înlocuire a îngrijirii instituționale cu un set de servicii alternative, create pentru a răspunde nevoilor copiilor și a asigura respectarea drepturilor acestora, necesită a fi abordate pornind de la spațiul informațional existent, centrând atenția cercetătorilor, instituțiilor publice, private și a altor entități la nivel global asupra acesteia.

Se constată că procesul de dezinstituționalizare este unul complex și implică o abordare interdisciplinară și multisectorială¹⁵, dar care, abordat în cheia comunicării interinstituționale, poate dezvolta strategii și practici eficiente. Pentru a lua măsuri în vederea încetării instituționalizării copiilor și a asigurării implementării reformelor, colaborarea și comunicarea continuă dintre grupurile de profesioniști este esențială. Acest proces implică angajamente la toate nivelurile: guvern, ministere, organizații, donatori, ONG-uri și comunități, fapt ce a generat necesitatea identificării unei formule unice, în cadrul căreia să se regăsească toți actorii implicați în realizarea procesului de dezinstituționalizare și care să reflecte mecanismul de bază al modului în care acestea interacționează. Or, coordonarea intersectorială este importantă pentru a uni toți actorii formali și non-formali – practică ce ajută la asigurarea celor mai bune rezultate pentru copii,

¹¹ *Stoparea instituționalizării copiilor. Un rezumat al progreselor înregistrate în domeniul transformării sistemelor de îngrijire și protecție a copiilor din Republica Moldova, Republica Cehă și Bulgaria.* Raport [online]. LUMOS. 2014. [cit. 20.07.2021]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Stoparea-instituționalizării-copiilor_0.pdf

¹² *United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Guidelines on deinstitutionalization, including in emergencies.* 10 October 2022 [online]. [cit. 10.12.2023]. Disponibil: [UNCRPD \(2022\) Guidelines on deinstitutionalization, including in emergencies, para. 6](#)

¹³ *Recomandarea nr. 1/2022 a Consiliului de Asociere UE-Republica Moldova din 22 august 2022 privind programul de asociere UE-Republica Moldova* [2022/1997], [online]. [cit. 20.10.2023]. Disponibil: https://mf.gov.md/sites/default/files/Agenda%20de%20Asociere%20RM-UE%202021-2027_RO_0.pdf

¹⁴ *The Third Instrument for Pre-Accession Assistance 2021-2027* [online]. [cit. 10.07.2022]. Disponibil: [EU \(2021\) The Third Instrument for Pre-Accession Assistance 2021-2027](#)

¹⁵ CANNON, M., GHEORGHE, C. *Evaluarea Îngrijirii Alternative a Copilului în Moldova. Raport de evaluare (Volumul 1).* Chapel Hill: MEASURE Evaluation, 2018. 60 p. ISBN 978-1-64232-039-8.

prin intermediul unei focalizări comune a priorităților, prin identificarea clară a rolurilor și responsabilităților, împreună cu mecanismele de implementare.

Subiectul abordat este relevant, deoarece pune în evidență importanța creării unui mecanism de comunicare structurat și adaptat pentru a răspunde nevoilor copiilor aflați în situații vulnerabile. Comunicarea formalizată și bine direcționată contribuie la armonizarea eforturilor și la utilizarea optimă a resurselor pentru a răspunde nevoilor fiecărui copil. Tratată ca parte componentă a interacțiunilor interprofesionale, ea include nivele, forme, elemente și implică un șir de abilități specifice și competențe comunicaționale, articulate în standarde ocupaționale. Promovarea drepturilor copilului prin intermediul unei comunicări strategice, care reflectă întreg lanțul de subiecți implicați în interacțiuni interinstituționale, poate schimba atitudini și mobiliza comunități în sprijinul dezinstituționalizării și al integrării copiilor în medii familiale. Mai mult, în situații de criză sau de urgență, comunicarea bine coordonată între instituții permite luarea unor decizii rapide și eficiente, facilitând rezolvarea problemelor punctuale. Prin evidențierea variabilelor precum claritatea mesajelor, frecvența, fluxul, transparența și sensibilitatea culturală, pot fi propuse soluții practice pentru îmbunătățirea proceselor de comunicare la nivel de sistem. Astfel, comunicarea nu este doar un instrument, ci un adevărat catalizator al schimbării în implementarea reformelor de dezinstituționalizare, promovând colaborarea între părți, pentru asigurarea unei tranziții eficiente către un sistem modern, orientat spre bunăstarea copilului.

În consecință, s-a înaintat și s-a argumentat, prin valorificarea analizelor existente în domeniul comunicării, a protecției copilului și a practicilor implementate la nivel național și internațional, că cea mai adecvată și mai relevantă formulă ce exprimă cu exactitate această activitate este comunicarea interinstituțională, care, pentru a intra în circuitul național și în limbajul științific, necesită o analiză exhaustivă și multiaspectuală, ce argumentează relevanța și utilitatea acesteia.

Mai mult, pentru a aduce contribuții semnificative și a asigura incidența pe termen lung a reformelor și impactul colectiv, este esențial să se asigure ca politicile și planurile de acțiune din cadrul reformei sistemului de îngrijire a copilului să fie integrate corespunzător în documentele strategice, în agendele și politicile organizaționale¹⁶. Protocoalele naționale și internaționale prevăd cu prioritate protejarea copiilor și adulților vulnerabili, participanți la programele implementate. Instrumentele globale de referință pentru drepturile omului pot articula mesajele de pledoarie în discursul global al drepturilor omului. Promovarea mesajelor de pledoarie, în bază de

¹⁶ KANIA, J., KRAMER, M., SENGE, P. When Collective Impact has an Impact: A Cross-Site Study of 25 Collective Impact Initiatives. In: *Stanford Social Innovation Review*, 2018. [online]. [citat 16.06.2022]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/328261097_When_Collective_Impact_has_an_Impact

politici și reglementări de finanțare, referitoare la dreptul copiilor la o familie contribuie la conștientizarea colectivă a necesității de reformare a sistemului de protecție a copilului și de asigurare a serviciilor de tip familial, bazate pe comunitate, pentru orice copil. Acest deziderat dovedește că el poate fi realizat, doar dacă există claritate cu privire la rolurile și angajamentele instituționale printr-o comunicare cooperantă permanentă dintre entitățile responsabile.

Deși există numeroase organizații care sprijină sistemul de protecție a copilului prin prestarea de servicii, prin consolidarea capacităților profesioniștilor din sistem, prin elaborarea și promovarea politicilor, formând parteneriate cu alte organizații publice sau private, totuși dimensiunea comunicării instituționale și a colaborării rămâne a fi un segment critic, nevalorificat în cheia necesităților și, practic, neexplorat științific.

Gradul de cercetare a problemei. În Republica Moldova, cercetările în domeniul comunicării interinstituționale pe aspectul dezinstituționalizării sunt încă în stadiu incipient. Analiza fundamentală a gradului de investigare a problemei puse în discuție demonstrează că există puține cercetări care reflectă comunicarea interinstituțională în raport cu dezinstituționalizarea. Cele mai importante studii identificate, în mare parte interdisciplinare, cu privire la nocivitatea instituționalizării sunt realizate de grupuri de experți și cercetători din SUA, Marea Britanie, din țările UE și CSI: Van IJzendoorn, Marinus H.¹⁷; Charles H. Zeanah, Charles A. Nelson, Nathan A. Fox, Anna T. Smyke, Marshall P., Susan W. Parker, Koga S.¹⁸; V. J. Felitti, Robert F. Anda¹⁹; Mulheir G.²⁰, Csáky C.²¹, Schoenmaker Ch., Juffer F.²² etc. Experții Organizației Mondiale a Sănătății și Platformele globale ale cercetătorilor prezintă dovezi despre impactul instituționalizării asupra copiilor la nivel global (The Lancet Psychiatry; Better Care Network, HHC UK, CTWWC etc.). Sunt relevante, în acest sens, studiile realizate de Himmelman

¹⁷ IJZENDOORN, V., MARINUS, H. et al. Institutionalisation and deinstitutionalisation of children 1: A systematic and integrative review of Evidence regarding effects on development. In: *The Lancet Psychiatry*, 2020, Vol. 7, no. 8, pp. 703–720. ISSN 2215-0366.

¹⁸ ZEANAH, CH. H., NELSON CH. A., FOX N. A. et al. Designing research to study the effects of institutionalization on brain and behavioral development: The Bucharest Early Intervention Project. In: *Development and Psychopathology*, 2003, Vol. 15, Issue 4, pp. 885-907. ISSN 0954-5794.

¹⁹ FELITTI, V. J. F. et al. Relationship of Childhood abuse and Household Dysfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults. The Adverse Childhood Experiences (ACE) Study. In: *American Journal of Preventive Medicine*, 1998, Vol. 14, Issue 4, pp. 245-258. ISSN 0749-3797.

²⁰ MULHEIR, G. *Ten key elements of the de-institutionalisation process, including a timeline* [online]. Lumos, 2008. [citat 06.08.2021]. Disponibil: <https://www.wearelumos.org/news-and-media/2017/08/17/10-elements-di/>

²¹ CSÁKY, C. *Keeping Children out of Harmful Institutions: Why We Should be Investing in Family-based Care* [online]. London: Save the Children, 2009. [citat 12.07.2023]. Disponibil: <https://resourcecentre.savethechildren.net/node/1398/pdf/1398.pdf>

²² SCHOENMAKER, Ch. et.al. Does Family Matter? The Well-Being of Children Growing Up in Institutions, Foster Care and Adoption. In: Ben-Arieh A. et al. (Eds). *Handbook of Child Well-Being*. Dordrech: Springer, 2014, pp. 2197-2228. ISBN 978-90-481-9062-1.

A. T.²³, Shumate M.²⁴ despre colaborarea și comunicarea interinstituțională; cercetările autorilor Mariëtte M. Van Huijstee, Mara Francken & Pieter Leroy²⁵ despre parteneriatul interinstituțional și factorii de succes; ale lui Devaney, C., Kealy, K., Canavan, J., McGregor, C.²⁶ privind barierele și factorii facilitatori ai colaborării interinstituționale în domeniul de protecție a copiilor; ale autorilor ruși, Р. Иванян²⁷, П. Баутина²⁸, care au analizat interdependența dintre comunicarea mediatică și asistența socială, rolul mass-mediei în abordarea problemelor sociale. În spațiul românesc identificăm lucrări – fie traduse, fie contribuții ale cercetătorilor din domeniu – tratând comunicarea ca fenomen, relevând paradigme, teorii și modele de analiză. Printre autorii ce se încadrează în această perspectivă pot fi menționați I. Drăgan²⁹, J. Fiske³⁰, A. Lesenciuc³¹, M. Tomescu³², M. Pasquier³³, A. Mucchielli³⁴, S. G. Păun³⁵, C. Beciu³⁶, J. Caune³⁷, L. Thiery³⁸ etc. Utile pentru realizarea tezei de doctorat, luând în considerare specificul problemei abordate, au

²³ HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide* [online]. Minneapolis, MN: Himmelman Consulting, 2002. [citat 10.08.2023] Disponibil: <https://tennessee.edu/wp-content/uploads/2019/07/Himmelman-Collaboration-for-a-Change.pdf>

²⁴ SHUMATE, M. et al. *Interorganizational Communication* [online]. In: Craig R. Scott, Laurie Lewis (Editors). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017 [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>

²⁵ VAN HUIJSTEE, M. M. et al. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. In: *Environmental Sciences*, 2007, Vol. 4, Issue 2, pp. 75-89. ISSN 2229-7359.

²⁶ DEVANEY, C. et al. *A review of international experiences in relation to the implementation of a statutory duty for interagency collaboration to ensure the protection and welfare of children*. Galway: UNESCO Child and Family Research Centre, National University of Ireland Galway, 2021. ISBN: 978-1-905861-88-0.

²⁷ ИВАНЯН, Р. Г. *Журналистика и социальная работа: природа и опыт институционального взаимодействия: Россия, конец XX – начало XXI веков*. Дисс. канд.полит.наук. СПб, 2007. 291 p

²⁸ БАУТИНА, П. В. Дискурсные практики и его элементы в современной журналистике. In: *Тенденции развития общественных наук: социология, политология, философия и история: материалы международной заочной научно-практической конференции*. (18 июля 2012 г.). Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012, pp. 30-35. ISBN 978-5-4379-0121-2.

²⁹ DRAGAN, I. *Comunicarea: paradigme și teorii*. Vol. I. București: RAO International Publishing Company, 2007. 724 p. ISBN: 9789731034683

³⁰ FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. /Trad. M. Mitarcă. Iași: Polirom 2003. 254 p. ISBN 973-681-179-4.

³¹ LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Ed. a 2-a, reviz. Brașov: Editura Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, 2017. 316 p. ISBN 978-606-8356-46-4.

³² TOMESCU, M. *Management public*. /Ediția a 2-a, revăz. și adăug. București: ProUniversitaria, 2020. ISBN 978-606-26-1309-9.

³³ PASQUIER M. *Comunicarea organizațiilor publice*. /trad. N. Acatrinei. București: Editura Universității din București, 2018. 300 p. ISBN 978-606-16-0985-7.

³⁴ MUCCHIELLI, A. *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași: Polirom, 2008. 276 p. ISBN 978-973-46-0914-7.

³⁵ PĂUN, S.-G. et al. *Managementul comunicării în instituțiile publice*. Târgoviște: Biblioteca, 2017. 184 p. ISBN 978-606-772-248-2.

³⁶ BECIU, C. *Sociologia comunicării și a spațiului public*. București: Polirom, 2011. 293 p. ISBN 978-973-46-1807-1.

³⁷ CAUNE, J. *Cultură și comunicare. Convergențe teoretice și locuri de mediere*. București: Cartea românească, 2000, 146 p., p. 10. ISBN 973-23-1160-6.

³⁸ THIERY, L. *Planul de comunicare: cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Iași: Polirom, 2009. -261 p., p. 32. ISBN 978-973-46-1545-2.

fost și cercetările care au analizat competențele de comunicare ale asistenților sociali, cum ar fi cele semnate de Lazăr F., Cristea D.³⁹

Pentru a asigura cercetării o baza conceptual-teoretică solidă, au fost realizate analize generalizate cu privire la evoluțiile teoriilor și modelelor comunicării, precum și la modalitatea în care este tratată comunicarea din perspectiva proceselor, examinând teoriile comunicării, teoria proceselor în comunicare și a modelelor clasice ale comunicării: Modelul linear al comunicării (Shannon și Weaver, 1949), Modelul Lasswell, Modelul circular al comunicării, Modelul lui Jakobson, care a identificat cele șase funcții ale limbajului, Modelul matematic al comunicării (Claude Shannon), care accentuează aspectele tehnice ale transmiterii mesajelor, inclusiv sursa, transmițătorul, canalul, receptorul și zgomotul. Dintre multiplele studii asupra comunicării s-a acordat atenție, în special, modelelor care oferă o abordare specifică cadrului problematic expus cercetării, cum ar fi: analizele lui Erving Goffman⁴⁰, care oferă o înțelegere a dinamicii interpersonale din cadrul instituțiilor; contribuțiile lui James G. March⁴¹, care clarifică impactul pe care îl au procesele decizionale asupra comunicării și performanței organizaționale; analizele lui Michel Foucault⁴², ce examinează modul în care puterea și controlul sunt exercitate prin intermediul discursului instituțional; cercetările semnate de Anne Gregory⁴³, ce subliniază rolul strategic al comunicării în managementul reputației; studiile realizate de Cynthia Stohl⁴⁴ despre impactul comunicării instituționale asupra culturii, strategiei și performanței organizației. Totodată, au fost studiate: teoriile parteneriatelor; teoria structural-funcțională (E. Durkheim, T.Parsons, R.Merton), a cărei relevanță constă în explicitarea modului în care instituțiile funcționează și interacționează; teoria complexă a sistemelor sociale (Niklas Luhmann⁴⁵); teoria domeniului (Emery și Trist, 1965), care susține dinamica constantă a domeniului de activitate a instituțiilor, datorită problemelor comune cu care se confruntă organizațiile, ce se dezvoltă prin intermediul unui proces de înțelegere comună a unui domeniu specific. Cercetările axate pe teoria

³⁹ LAZĂR F., CRISTEA D. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale*. București: Tritonic Books, 2020. ISBN: 978-606-749-459-4

⁴⁰ SUCIU, R. G. *Erving Goffman și teoriile organizării*. Iași: Lumen, 2010. ISBN: 978-973-1661-67-4

⁴¹ MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell, 1991. ISBN: 978-0-631-16856-0.

⁴² FAUCAULT, M. *Istoria nebuniei în epoca clasică*. / Traducere din franceză de Mircea Vasilescu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2005. 522 p. ISBN 973-50-1016-X.

⁴³ GREGORY, A. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach* / Third edition. London: Kogan Page Publishers, 2010. 208 p. ISBN 9780749459284.

⁴⁴ STOHL, C., CHENEY, G. Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. In: *Management Communication Quarterly*, 2001, Vol. 14, Issue 3, pp. 349-407. ISSN 0893-3189.

⁴⁵ SCHUSTER, C. *Niklas Luhmann. Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Cluj: Presa Universitară Clujeană 2021. 190 p. ISBN 978-606-37-1243-2.

învățării și inovării sugerează că instituțiile formează alianțe și relații interinstituționale, pentru a valorifica oportunitățile de dezvoltare și inovare, facilitând eficiența utilizării și a Transferului de Cunoștințe (TK) în abordarea metodică. Suplimentar, a fost necesar a completa conținutul cu referință la cercetări care au ca obiect problematica dezinstituționalizării și respectării drepturilor copiilor. Din această categorie de cercetări s-a optat pentru: teoriile și concepțiile privind securitatea psihologică și a atașamentului, care se atribuie autorilor K.Horney, K. M. Ainsworth, J. Bowlby, M. Main, A. Maslow; teoria rolurilor sociale valorizante (W. Wolfensberger), care constituie aspectul teoretico-științific în fundamentarea conceptului de *dizabilitate*⁴⁶.

Astfel, se constată că orice comunicare între instituțiile publice și cele private reprezintă un proces complex, având drept scop facilitarea implementării politicilor și luarea deciziilor publice în beneficiul interesului societal. Este nișa care oferă un spațiu deschis pentru a realiza cercetarea comunicării interinstituționale și a provocărilor de infrastructură, ce facilitează sau limitează colaborarea intersectorială, axată pe politicile actuale și pe prevederile normative ale mecanismelor intersectoriale în domeniul protecției drepturilor copilului.

Abordarea multidisciplinară asigură interconectarea conceptelor, teoriilor, modelelor din domeniul care se pliază pe tema abordată și pot contribui substanțial la îmbogățirea reciprocă a domeniilor științifice. În Republica Moldova, C. Marin^{47,48}, cu titlu de pionerat, a explorat specificul comunicării instituționale, a argumentat caracterul ei funcțional; V. Moraru⁴⁹ a reiterat rolul comunicării și al mass-mediei în democratizarea societății; G. Stepanov⁵⁰ a examinat influența mass-mediei asupra societății și procesului educațional, precum și rolul învățământului instituționalizat în transmiterea și consolidarea valorilor sociale. L. Malcoci⁵¹ a cercetat îngemănarea domeniului mass-mediei și al opiniei publice, evidențiind rolul comunicării în lucrul cu persoanele cu dizabilități; A. Dolghii⁵² a adus în atenția cititorului perspectiva istorică a instituțiilor rezidențiale; M. Bulgaru⁵³, N. Sali, T. Gribincea, M. Dilion⁵⁴ au abordat problematica

⁴⁶ BULGARU, M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale: Note de curs*. Chișinău: CEP USM, 2000, 316 p. ISBN 9975-917-50-X.

⁴⁷ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Chișinău: Centrul Tehnologii informaționale al FJȘP. C.C.R.E. „Presa”, 1998. 180 p. ISBN 85268-263-2.

⁴⁸ MARIN, C. *Societatea civilă: abordări clasice și reconsiderări modern*. Tz. de doct. habil. în științe politice. Chișinău 2002. 186 p. CZU 321:316.77.

⁴⁹ MORARU, V. *Mass media vs politică*. Chișinău: CEP USM, 2001, 206 p. ISBN 9975-70-025-X

⁵⁰ MORARU, V., STEPANOV, G., MANOLESCU, M. *Dialogul social: implicații mediatice*. Chișinău: CEP USM, 2021. 229 p. ISBN 978-9975-152-80-8 ; STEPANOV, G. *Jurnalismul convergent*. Chișinău: CEP USM, 2024, 194 p. ISBN 978-9975-62-537-1.

⁵¹ MALCOCI, L. *Mass-media și opinia publică în societatea de tranziție: interferențe*. Chișinău: AȘM, 2000. 156 p.

⁵² DOLGHII, A. Alimentația copiilor în orfelinatele din RSS Moldovenească (1944–1947). În: *Revista de etnologie și culturologie*, 2021, Vol. 30, pp. 21-28. ISSN: 2537-6152.

⁵³ BULGARU, M., SALI, N., GRIBINCEA, T. *Asistența socială în contextual transformărilor din Republica Moldova*. Chișinău: „Cu drag” S.R.L., 2008. 440 p. ISBN 978-9975-80-146-1.

⁵⁴ BULGARU, M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale*. Op.cit.

comunicării profesionale, a asistenților sociali la nivel de grup și de comunitate și metodologia asistenței sociale.

Din această trecere în revistă devine evidentă abordarea secvențială a problemei, în timp ce evoluția fenomenului indică necesitatea unor studii ce se concentrează pe aspecte legate de comunicarea în cadrul instituțiilor publice, inclusiv, cu accent pe modul în care comunicarea interinstituțională poate contribui la îmbunătățirea serviciilor publice. Astfel, există necesitatea stringentă de a fi acordată o importanță mai mare comunicării interinstituționale, mai ales în contextul globalizării și al necesității de a se îmbunătăți relațiile dintre instituții având culturi organizaționale diferite.

Mai remarcăm existența unor studii – atât în Occident, CSI, cât și în mediul științific autohton⁵⁵ – care abordează separat efectele instituționalizării asupra copiilor, fenomenul instituționalizării fiind cercetat din diverse perspective și demonstrat transversal printr-o serie de analize, studii și rapoarte. Totodată, trebuie să remarcăm că anumite aspecte ale comunicării și colaborării dintre actorii și instituțiile centrate pe protecția copilului au fost reflectate în diverse cercetări, însă constatăm că studiile realizate au tratat doar tangențial problemele comunicării pe domeniul de dezinstituționalizare, prin analize realizate în baza datelor și rapoartelor emise de autoritățile publice, de reprezentanții societății civile. Spre deosebire de alte cercetări, în cazul nostru se pune în circuitului științific național și al mediului profesional și se formulează conceptul de *comunicare interinstituțională*, care este analizat și validat prin evaluarea problemelor de comunicare în baza opiniilor informatorilor-cheie, ale experților-practicieni cu experiență în domeniul dezinstituționalizării și ale publicului-țintă care comunică cu instituțiile, contribuind la identificarea barierelor, la elaborarea recomandărilor practice cu privire la îmbunătățirea dialogului întru eficientizarea procesului de dezinstituționalizare, încât să asigure ca fiecare copil să crească într-un mediu sigur și protector, în care îi sunt asigurate drepturile.

Problema științifică importantă soluționată prin această cercetare constă în clarificarea statutului epistemic al comunicării interinstituționale, argumentată prin intermediul relevanței aplicative în procesul de dezinstituționalizare și protecție a drepturilor copilului, comportând realizarea delimitării conceptuale și stabilirea particularităților funcționale, caracteristicilor, principiilor și modalităților de eficientizare al comunicării interinstituționale, pentru a asigura consecvența acțiunilor și a contribui la realizarea dezinstituționalizării.

Rezultatele obținute au avut un aport semnificativ în consolidarea unei perspective complexe și sistemice asupra comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare,

⁵⁵ În acest sens, pot fi consultate sursele: UNICEF Moldova, CTWWC Moldova, LUMOS, PPFC, CCF Moldova, Keystone Moldova, SOCIOPOLIS etc.

în fundamentarea teoretico-praxiologică a acesteia, relevând evoluția reformelor de dezinstituționalizare la nivel național, internațional, modalitățile de comunicare interinstituțională, barierele, factorii facilitatori și mecanismele care pot asigura progresul, evidențiind beneficiile parteneriatelor dintre entitățile publice și private.

Scopul cercetării: Analiza sistemică a comunicării interinstituționale în calitate de instrument/mecanism eficient de protecție a copilului în procesul de dezinstituționalizare.

Realizarea scopului se materializează prin punerea în valoare a celor mai bune practici de comunicare interinstituțională, în contextul în care se analizează factorii ce determină particularitățile comunicării în cadrul instituțiilor centrate pe protecția drepturilor copilului și se relevă importanța competențelor de colaborare și comunicare dintre instituții, dintre resursele umane ale instituțiilor centrate pe protecția copilului în procesul de dezinstituționalizare.

Obiectivele tezei, care au contribuit la realizarea scopului propus, vizează:

- Stabilirea reperelor conceptuale ale comunicării interinstituționale prin analiza literaturii de specialitate și a practicilor existente la nivel național și internațional cu privire la comunicare, dezinstituționalizare și drepturile copilului;
- Clarificarea statutului epistemic al comunicării interinstituționale prin analize comparative;
- Definirea rolului comunicării interinstituționale dintre diverse entități din domeniul drepturilor copilului;
- Identificarea particularităților comunicării interinstituționale;
- Aprecierea evoluției comunicării interinstituționale în contextul reformelor în domeniul dezinstituționalizării și al protecției copilului;
- Argumentarea caracterului formal și a dimensiunii protectoare a comunicării interinstituționale în cadrul dezinstituționalizării;

Obiectivele formulate urmăresc să consolideze cercetarea în cheia utilității teoretice și aplicative, să demonstreze caracterul complex, multiaspectual al problemei științifice cercetate.

Clarificarea scopului și a obiectivelor tezei, care indică fundamentul conceptual-analitic al cercetării și relevă delimitarea dintre subiectul și obiectul de cercetare, permite lansarea și acceptarea în circuit a conceptului de *comunicare interinstituțională* aplicate respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare și oferă cunoștințe cu privire la aspectele-cheie ale factorilor facilitatori ai promovării drepturilor copilului, prezente în comunicarea dintre instituțiile sociale în procesul de dezinstituționalizare.

Obiectul de cercetare în prezentul studiu îl constituie comunicarea interinstituțională, axată pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare. **Subiectul cercetării**

constă în cunoașterea aspectelor-cheie/a factorilor facilitatori ai promovării drepturilor copilului, prezente în comunicarea dintre instituțiile sociale în procesul de dezinstituționalizare.

Ipoteza generală a cercetării. Sub influența abordărilor mecanismelor internaționale, a documentelor de politici, procesul de dezinstituționalizare a contribuit, într-o anumită măsură, la respectarea drepturilor copilului, dar lipsa unei aplicări detaliate și comprehensive a acestor drepturi a generat deficiențe semnificative în comunicarea interinstituțională, afectând, astfel, eficiența implementării procesului de dezinstituționalizare.

Ipoteze specifice:

- Disfuncționalitatea comunicării dintre instituțiile implicate în procesul de dezinstituționalizare contribuie la întârzieri și ineficiențe în implementarea măsurilor necesare pentru dezinstituționalizarea copiilor în medii familiale adecvate cu impact asupra drepturilor copiilor.
- Fluxul de informații între instituțiile implicate în dezinstituționalizare este inconsistent și fragmentat, afectând negativ eficiența procesului și protecția drepturilor copilului.
- Instituțiile implicate în dezinstituționalizare nu dețin un pachet standardizat de acte conform liniilor directoare internaționale, ceea ce afectează aplicarea detaliată și comprehensivă a drepturilor copilului.
- Diferențele de interpretare și înțelegere a procesului de dezinstituționalizare conduc la deficiențe și disfuncționalități în implementarea acestui proces, dar ele pot fi depășite prin formalizarea și adoptarea principiilor comunicării interinstituționale.
- Instituțiile implicate în dezinstituționalizare au dezvoltat treptat documente și practici, pentru a asigura respectarea drepturilor copilului, care necesită a fi puse în aplicare prin valorificarea la scară extinsă a comunicării interinstituționale.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. În vederea realizării cercetărilor cu privire la comunicarea interinstituțională, a fost necesară aplicarea unei metodologii diversificate, care să ofere o eficiență maximă realizării scopului formulat. Astfel, arsenalul metodologic a inclus atât metode general-științifice, cât și metode particulare, care s-au completat reciproc și au acordat relevanță și consecvență logică cercetării realizate. Se va indica, în special, utilizarea următoarelor metode: - **metoda analizei**, care a fost aplicată pentru a trasa linii de conexiune și a formula generalizări în temeiul consultării cercetărilor științifice în domeniul comunicării, asistenței sociale și drepturilor copilului; - **metoda istorică**,

grație căreia, prin suprapunerea etapelor parcurse și a problemelor identificate, a modului în care au fost depășite, s-a reușit a genera ipoteze și platforme de analiză cu privire la modul în care se justifică și se particularizează comunicarea interinstituțională; - **metoda interpretării**, prin care s-a realizat joncțiunea dintre practica de dezinstituționalizare, cadrul normativ adecvat și modalitatea de realizare a comunicării interinstituționale și a principiilor acesteia; - **metoda sociologică**, ce ne-a oferit posibilitatea de a beneficia de date factologice care confirmă și fundamentează din punct de vedere practic cercetarea realizată; - **metoda comparativă**, care a fost definitorie în a accentua și a sistematiza ideile cu privire la comunicarea interinstituțională prin diferențierea de alte forme de comunicare; - **metoda sistemic-structurală**, necesară pentru a consolida într-o perspectivă unică diferențele disciplinare de abordare și de consolidare a apartenenței cercetării domeniului comunicării și relațiilor publice. Nu mai puțin semnificative pentru rezultatul final obținut în cadrul acestei cercetări sunt cele trei instrumente metodologice de lucru, care au oferit posibilitatea de a avea acces la surse implicate direct în realizarea practică a comunicării pe subiectul „Copil și dezinstituționalizare”: 1) Ghid de interviu „Evaluarea comunicării dintre instituții în cadrul procesului de dezinstituționalizare”, realizat cu experții care au participat în implementarea programelor de dezinstituționalizare (perioada 2007 – 2024); 2) Ghid de evaluare aprofundată „Modul în care instituțiile publice și private comunică și colaborează în vederea implementării cu succes a procesului de dezinstituționalizare a copiilor” pentru instituții; 3) Sondaj de opinie pentru îngrijitori.

Astfel, metodologia de cercetare în domeniul comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare se bazează pe metodele științifice relevante perspectivei de studiere a fenomenului în cauză și pot fi împărțite în două categorii de metode, ce reflectă diferite abordări metodologice în cercetarea comunicării interinstituționale, concentrându-se pe procesele cognitive umane, implicate în comunicare (dimensiunea gnoseologică) și pe existența obiectivă a fenomenelor comunicative în natură (dimensiunea ontologică).

Noutatea și originalitatea lucrării este determinată de faptul că cercetarea reprezintă un studiu inovativ, complex, interdisciplinar și multidimensional al comunicării interinstituționale, care se plasează în contextul unui cadru procedural ce reglementează procesul de dezinstituționalizare și indică mecanisme eficiente de asigurare a protecției drepturilor copilului. Noutatea științifică a cercetării mai este condiționată de faptul că: 1) se definește statutul epistemic al comunicării interinstituționale, indicându-se caracteristicile și particularitățile acesteia; 2) se dezvoltă și se argumentează calitatea de instrument/mecanism esențial al eficientizării maxime a procesului de dezinstituționalizare și de protecție a copiilor. Studiul oferă o perspectivă unică

asupra rolului cooperării între instituții, relevând modul în care colaborarea și comunicarea între instituții poate fi un instrument extrem de util în realizarea activităților asumate în vederea punerii în aplicare a mecanismului de dezinstituționalizare și de asigurare a drepturilor copiilor care sunt vizati. Totodată, lucrarea pune în lumină soluțiile necesare pentru a accelera tranziția copiilor din îngrijirea instituțională către un mediu familial, reflectând o abordare sistemică și inovatoare a procesului în sine, prin oferirea unor instrumente suplimentare ale comunicării interinstituționale formalizate.

Importanța teoretică a lucrării constă în fundamentarea științifică a conținutului comunicării interinstituționale, în evidențierea modului în care prin dezvoltarea cercetărilor și implementarea acestora în practică se vor realiza progrese importante în domenii precum cele care sunt vizate de problema științifică a prezentei teze de doctorat. Prin intermediul cercetărilor realizate, se oferă posibilitatea evaluării obiective a eficienței cadrului normativ și a instituțiilor angajate și responsabile de asigurarea drepturilor copilului în dezinstituționalizare.

De remarcat este și faptul că, în spațiul științific al Republicii Moldova, per ansamblu, studii complexe și profunde pe dimensiunea cercetării în cauză sunt insuficiente ori chiar lipsă, iar pe dimensiunea comunicării și relațiilor publice conectate la drepturile copilului și la dezinstituționalizare – și mai puține. Există unele abordări tangențiale în tratarea problemei științifice a tezei de doctorat, dar se impune cu necesitate cercetarea sistemică și multiaspectuală, care ar suplini golurile existente.

În contextul obiectivelor de politici naționale și al angajamentelor internaționale asumate, cercetarea în cauză oferă un fundament solid în vederea construirii unei comunicări interinstituționale cu o bază juridică eficientă pentru organizațiile implicate în procedura de dezinstituționalizare a copilului și de respectare a drepturilor acestuia.

Argumentele invocate evidențiază importanța cercetării comunicării interinstituționale, a studierii experiențelor de consolidare a strategiilor de comunicare interinstituțională, orientate spre creșterea eficienței resurselor, în vederea îmbunătățirii îngrijirii copiilor și a protecției acestora în Republica Moldova.

Sporirea eficienței comunicării interinstituționale și implementarea mecanismelor de dezinstituționalizare vor fi capabile să soluționeze o bună parte dintre problemele existente la moment. Astfel, studiarea inter- și transdisciplinară a problemei și elaborarea unui cadru eficient de comunicare dintre actorii relevanți ar trebui să determine creșterea eficienței activității, oferind prioritate dreptului copilului. De aceea, cercetarea comunicării interinstituționale este un element de noutate în arealul științific național, datorită faptului că aceasta oferă pârgii suplimentare și

utile, specifice domeniului comunicării, atenționând cu privire la asistența copiilor aflați în situații de risc și contribuind la luarea deciziilor în interesul superior al copilului.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în faptul că aceasta se prezintă ca un studiu complex, multidimensional asupra comunicării interinstituționale, axat, în special, pe procedura de dezinstituționalizare și pe respectarea drepturilor copilului, în scopul identificării celor mai eficiente formule de realizare a acesteia (a comunicării interinstituționale), pentru a fi implementate în spațiul Republicii Moldova. Rezultatele cercetării pot fi un suport solid pentru creșterea competențelor profesionale ale funcționarilor publici, precum și pot deveni parte componentă a programelor de formare continuă ori a programelor de master în cadrul unor domenii de specializare, precum: Comunicare; Relații publice; Jurnalism social; Asistență socială, Sociologie; Administrare Publică etc.

Cercetarea contribuie în mod esențial la completarea documentelor de politici publice relevante structurilor protecției copilului, dar și domeniilor conexe protecției copilului, oferind un cadru complementar politicilor publice existente. Din punct de vedere practic, în lucrare sunt formulate recomandări pentru elaborarea unor strategii de comunicare interinstituțională și definirea unor protocoale de comunicare dintre entitățile responsabile de domeniul protecției copilului, orientate spre consolidarea relațiilor dintre instituții și creșterea eficienței comunicării interinstituționale a instituțiilor angajate, în continuare, în acest proces.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Teza de doctorat a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale *Științe Sociale* din cadrul USM. Rezultatele intermediare, constatările, ipotezele, împreună cu concluziile și recomandările formulate, au fost valorificate și aprobate în cadrul grupurilor de lucru constituite de către ministerele de resort (MMPS, MS, ME) și în cadrul inițiativelor de politici publice în domeniul social, în orientările strategice actuale pentru dezinstituționalizarea copiilor din sistemul rezidențial, în procesul de elaborare a Planului Național de Dezinstituționalizare, au constituit un fundament pentru realizarea studiilor în domeniul serviciilor sociale, au fost valorificate în cadrul procedurilor de evaluare a serviciilor sociale, în elaborarea conținuturilor de formare și în cadrul instruirilor specialiștilor din sistemul de protecție a copilului, ale echipelor multidisciplinare de evaluare a copiilor din instituțiile rezidențiale din țară.

De asemenea, rezultatele cercetărilor se regăsesc în lucrările științifice publicate și au constituit subiecte pentru comunicări și rapoarte la conferințe științifice naționale și internaționale, desfășurate în Republica Moldova, SUA, Bulgaria, Germania, Belgia.

Sumarul compartimentelor tezei

Teza de doctorat a fost structurată în trei capitole, care au urmat o progresie tematică logică, fiind axate pe elucidarea conceptului de comunicare interinstituțională, dezvoltat și argumentat în contextul dezinstituționalizării și al modului în care aceasta poate asigura drepturile copilului. Cele trei capitole ale lucrării sunt precedate de o *Introducere* și urmate de *Concluzii generale și recomandări*, *Bibliografie* și *Anexe*.

În ***Introducere*** este argumentată actualitatea și importanța temei studiate, sunt formulate scopul și obiectivele cercetării, ipotezele cercetării, noutatea științifică a rezultatelor obținute și problema științifică soluționată, importanța teoretică și valoarea aplicativă a tezei.

Primul capitol al lucrării, intitulat ***Repere teoretico-metodologice în definirea statutului științific al comunicării interinstituționale***, este dedicat analizei evolutive a cercetărilor realizate la tema tezei de doctorat, clarificându-se situația existentă în domeniu, aprecierea convergentă a diversității aspectelor conexe cercetării, a determinării cadrului problematic și a albiei de dezvoltare a aspectelor nefundamentate științific la moment, precum și conceptualizarea comunicării interinstituționale plasate în procesul de dezinstituționalizare.

În primul subcapitol – *Delimitări teoretico-explicative în cercetarea comunicării interinstituționale* – este realizată o analiză amplă, din diverse perspective, a studiilor de specialitate cu privire la comunicare, comunicarea instituțională, comunicarea interinstituțională, sunt elucidate evoluțiile în cercetările realizate, dimensiunile, perspectivele și modelele de abordare a comunicării, elementele esențiale ale procesului de comunicare. Toate cercetările operate în cadrul acestui subcapitol consolidează fundamentul științific al conceptualizării comunicării interinstituționale și reperele delimitării dintre aceasta și comunicarea instituțională, cu accent pe specificul procesului de comunicare și pe modalitatea în care contribuie la structurarea și menținerea funcționalității sistemelor.

În subcapitolul al doilea – *Gradul de abordare a comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare și respectare a drepturilor copilului în literatura științifică* – este prezentat designul cercetărilor existente și modalitatea în care acestea au avansat și sunt utile pentru soluționarea problemei științifice a tezei de doctorat. Astfel, sunt analizate cercetările realizate de autori din SUA, Marea Britanie, din state ale UE, din Europa de Est, Africa de Sud, de Est, din Asia de Sud, Rusia și Republica Moldova referitoare la impactul instituționalizării asupra dezvoltării copiilor și la dovezile care să explice politicile axate pe necesitatea de dezinstituționalizare și de respectare a drepturilor copiilor, studii ce reflectă aspecte privind comunicarea interinstituțională în procesul de dezinstituționalizare și respectarea drepturilor copiilor din perspectiva interdisciplinară, cercetări axate pe teoria schimbării în procesul de

comunicare interinstituțională în domeniul protecției drepturilor copilului, pe particularitățile parteneriatului interinstituțional și ale factoriilor de succes.

În subcapitolul al treilea – *Clarificări ale arealului științifico-metodologic al cercetării* – este prezentat, într-o formulă generalizată, modul în care a fost fundamentată metodologia aplicată în realizarea cercetării. De asemenea, s-a considerat necesară evaluarea altor metodologii utilizate de cercetătorii din Uniunea Europeană, CSI și Republica Moldova, pentru o mai mare claritate cu privire la opțiunile existente și o argumentare a instrumentelor metodologice implementate. Anume datorită analizei metodologiilor aplicate, a fost elaborată metodologia de cercetare a comunicării interinstituționale, prin luarea în calcul a aspectelor multidimensionale ale acesteia în contextul dezinstituționalizării și asigurării drepturilor copilului. Astfel, în acest subcapitol, sunt prezentate axele metodologice și modalitatea în care au fost îmbinate metodele științifice generale și particulare, în scopul identificării și clarificării conceptuale a comunicării interinstituționale, precum și în scopul determinării problemelor de comunicare interinstituțională, ținându-se cont de caracterul interdisciplinar al cercetării: comunicare interinstituțională, proces de dezinstituționalizare, drepturi ale copilului și elemente-cheie ale comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare.

În subcapitolul al patrulea – *Axe teoretico-empirice ale analizei comunicării interinstituționale bazate pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare* – se examinează cadrul normativ național și internațional referitor la protecția copilului, cât și politicile naționale, evidențiindu-se mecanismele de comunicare și de colaborare interinstituțională. De asemenea, se efectuează o analiză a datelor statistice prin utilizarea unei metodologii mixte, combinându-se abordări cantitative și calitative, pentru o fundamentare complexă a procesului de comunicare.

Capitolul al doilea al lucrării, cu genericul ***Comunicarea instituțională și comunicarea interinstituțională în cazul procesului de dezinstituționalizare în Republica Moldova***, înglobează analiza cadrului legal și normativ în domeniul colaborării interinstituționale, în contextul legislației internaționale și al politicilor europene; sunt prezentate rezultatele cercetărilor cantitative și calitative, realizate pentru această lucrare și sunt analizate problemele comunicării sub aspect multidimensional, identificate în urma cercetării.

În subcapitolul întâi – *Validarea rolului competențelor de colaborare și cooperare intersectorială în contextul comunicării interinstituționale* – se analizează colaborarea comunicațională interinstituțională în procesul de dezinstituționalizare a persoanelor vulnerabile, cu accent pe evoluțiile și prioritățile strategice ale acesteia în perioada 2007 – prezent. Se explorează principalele aspecte ale comunicării dintre instituțiile publice și cele private,

subliniindu-se importanța unei abordări integrate și a unei coordonări eficiente pentru tranziția către servicii comunitare și alternative. Totodată, analiza literaturii de specialitate scoate în evidență legătura dintre comunicare și colaborarea intersectorială și multidimensională, contribuind la îmbunătățirea înțelegerii conceptelor relevante și argumentând necesitatea unor soluții și mecanisme eficiente pentru succesul procesului de dezinstituționalizare.

În subcapitolul al doilea – *Particularități și caracteristici ale comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare* – se relevă rolul parteneriatelor intersectoriale și al comunicării interinstituționale în promovarea dezvoltării durabile, cu un accent special pe implementarea eficientă a proceselor de dezinstituționalizare, pe importanța colaborării între diverse instituții și organizații pentru implementarea unor politici și servicii coordonate și bazate pe dovezi. Se identifică și se analizează barierele în cooperarea interinstituțională și importanța unei comunicări eficiente pentru succesul procesului de dezinstituționalizare, evidențiindu-se necesitatea dezvoltării competențelor și atitudinilor profesionale.

Subcapitolul al treilea – *Promovarea comunicării interinstituționale prin inițiative ale societății civile* – evidențiază rolul societății civile în promovarea comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare a copiilor din Republica Moldova, în mobilizarea resurselor, în schimbarea atitudinilor și în îmbunătățirea capacităților decidenților și specialiștilor, precum și în dezvoltarea de politici, de servicii sociale și familiale, în prevenirea separării copiilor de familie și tranziția copiilor din instituții rezidențiale către servicii comunitare.

În capitolul al treilea al lucrării, intitulat ***Legitimarea comunicării interinstituționale în dezinstituționalizare și protecția drepturilor copilului***, sunt cercetate structurile instituționale responsabile de domeniul comunicării interinstituționale din Republica Moldova pe segmentul dezinstituționalizare și drepturile copilului. Totodată, este elucidată relația dintre factorii asociați mediului instituțional și eficiența comunicării în și dintre instituții în procesul de implementare a politicilor de dezinstituționalizare. În subcapitolul întâi – *Consolidarea inițiativelor interinstituționale și depășirea obstacolelor de comunicare în procesul de dezinstituționalizare* – este prezentat suportul normativ necesar formalizării și legitimării comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare, cu accent prioritar pe consolidarea inițiativelor de colaborare interinstituțională, în baza cadrului normativ politic european și național și a structurilor operaționale, pentru optimizarea colaborării între diverse entități, susținute de valori democratice și standarde europene. Sunt identificate și prezentate orientări clare și linii de îndrumare pentru reglementarea relațiilor comunicaționale și implicarea ONG-urilor în procesul de dezinstituționalizare. Cercetarea analizează barierele identificate, care stagnează colaborarea atât

la nivel de sistem, cât și la nivel de practică organizațională. La fel, au fost determinați factorii facilitatori în depășirea barierelor în colaborare și comunicare.

În subcapitolul al doilea – *Limbaajul normativ și rigorile procedurale ale comunicării interinstituționale* – sunt relevate aspectele esențiale ale limbajului normativ și ale procedurilor care reglementează comunicarea între instituții, în contextul dezinstituționalizării și protecției copilului, conectat la principiile dezinstituționalizării și protecției copilului, utilizarea unor termeni și principii standardizate, care să fie înțelese și aplicate uniform de către toate părțile implicate, clarificându-se așteptările și responsabilitățile fiecărei entități.

În subcapitolul al treilea – *Fortificarea dimensiunii protectoare și de prevenție a riscurilor comunicării interinstituționale* – sunt formulate îndrumări statutare care, fiind puse în aplicare, vor asigura ca toți actorii să respecte politicile de protecție a copiilor și să fie conștienți de responsabilitățile lor. Prin urmare, subcapitolul evidențiază necesitatea consolidării culturii confidențialității și protecției datelor în Republica Moldova, dat fiind contextul vulnerabil și riscurile asociate lipsei unor practici de confidențialitate adecvate. Se accentuează cerințele etice, de integritate și de responsabilitate, necesare a fi reglementate, în contextul comunicării interinstituționale, aplicate procesului de dezinstituționalizare. Se subliniază importanța educării și conștientizării aspectelor cu privire la protecția copiilor împotriva abuzului, a violenței și a altor pericole, prin intermediul unei comunicări clare și eficiente între instituțiile implicate.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt relevate rezultatele cercetărilor și sunt formulate concluziile cu privire la aspectele conceptual-teoretice ale comunicării interinstituționale, sunt argumentate din punct de vedere științific modalitățile de realizare practică a acestei comunicări. În temeiul cercetărilor realizate și al metodologiei implementate, au fost generalizate prioritățile necesare a fi asumate de anumite instituții abilitate. Au fost formulate perspectivele de cercetare ale comunicării interinstituționale în cadrul dezinstituționalizării. De asemenea, sunt înaintate mai multe recomandări, menite a contribui la creșterea eficienței actului decizional în procesul de dezinstituționalizare, prin intermediul unei comunicări interinstituționale formalizate și adoptate în practica instituțională.

1. REPERE TEORETICO-METODOLOGICE ÎN DEFINIREA STATUTULUI ȘTIINȚIFIC AL COMUNICĂRII INTERINSTITUȚIONALE

1.1. Delimitări teoretico-explicative în cercetarea comunicării interinstituționale

Într-o societate democratică, în care valorile și drepturile fiecărui individ sunt respectate, comunicarea a devenit o condiție obligatorie în toate procesele, pentru a împărtăși experiența comună și a rezolva problemele colectivităților angajate în diverse relații: interpersonale, dintre indivizi și colectivități, dintre instituții și organizații, dintre societăți. Abordarea actuală a comunicării se concentrează pe conectarea cu publicul-țintă prin intermediul canalelor de comunicare, precum și pe personalizarea și individualizarea mesajelor, astfel încât să se creeze o experiență unică pentru fiecare tip de consumator. În prezent, datorită extinderii formelor de comunicare, a funcțiilor⁵⁶ și a instrumentelor utilizate în scopul creșterii eficienței acesteia, comunicarea se prezintă ca o constantă indispensabilă activităților umane și instituționale, devenind o preocupare continuă pentru cercetători și profesioniști, care explorează acest domeniu interdisciplinar, conectând-o la realitatea socială.

Cercetările elaborate până în prezent acoperă un vast areal tematic și au realizat o explorare atât analitică, cât și pragmatică a comunicării. Multiplele definiții prezentate de către cercetători subliniază importanța perspectivei interdisciplinare în analiza comunicării. „Indiferent de modul de abordare (ca act, sistem, cod sau mijloc), comunicarea este plasată la baza organizării și evoluției sociale, influențând raporturile pe orizontală și pe verticală între oameni, fiind considerată drept cea mai importantă competență socială, cu implicații în manifestarea și dezvoltarea celorlalte”⁵⁷.

În vederea realizării cercetării asumate, în conținutul acestei lucrări se vor scoate în evidență modalitățile de abordare teoretică a comunicării, pornind de la scopul și obiectivele propuse. Așadar, se va face uz de abordările științifice și de lucrările autorilor, care se prezintă relevante în cartografierea și structurarea reperelor de eficiență a comunicării, plasate într-un context instituțional, interdisciplinar și intersectorial al analizei eficacității comunicării și definirii celui mai avantajos și mai strategic model în respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare. Astfel, fără a pretinde la exhaustivitatea includerii în acest conținut a

⁵⁶ PASQUIER M. *Comunicarea organizațiilor publice*. / trad. N. Acatrinei. București: Editura Universității din București, 2018. 300 p., p. 34. ISBN 978-606-16-0985-7.

⁵⁷ POTĂNG, A. Blocajele comunicării. În: *Didactica Pro*, 2004, nr. 2 (24), p. 29-30. ISSN 1810-6455.

explorărilor autorilor consacrați, în special ținând cont de multiplele surse existente în prezent, analiza se va concentra pe cele care pot fi conjugate scopului și obiectivelor cercetării. Mai mult, traseul pe care îl vom parcurge este cel al tranziției⁵⁸: de la o succintă referință la analizele comunicării, în general, spre comunicarea instituțională și spre cea interinstituțională, cea din urmă constituind, în fond, preocuparea acestei lucrări, dat fiind faptul că procesul de dezinstituționalizare este unul complex și de durată, cu implicarea multiplilor actori sociali (persoane, instituții publice, organizații etc.), și este necesară respectarea caracterului formal și riguros al comunicării, astfel încât să nu fie lezate drepturile copiilor.

Încercările de sistematizare și de generalizare a soluțiilor cu privire la clarificarea sensurilor comunicării, inițiate și realizate de cercetătorii americani Frank E.X. Dance și Carl E.Larson, acum aproape 30 de ani, fac referință la peste 126 de definiții⁵⁹ și conduc la ideea imposibilității de a elabora o definiție exhaustivă și riguroasă a comunicării. Diversitatea de definiții indică asupra complexității termenului.

Analiza literaturii de specialitate cu privire la comunicare, indiferent de modul de abordare, ne permite să constatăm că aceasta este inclusă în aparatul categorial al unui număr important de științe sociale, precum filosofia, filologia, sociologia, psihologia, pedagogia, științele comunicării, dreptul, relațiile internaționale, economia etc., fiecare dintre domeniile enumerate revendicând dreptul de a plasa în propriul câmp epistemic disciplinar subiectul comunicării, indiferent de modalitatea în care aceasta se realizează –raportată fie la relațiile dintre indivizi, fie la relațiile sociale extinse.

În cheia disciplinarității, comunicarea, tratată prin prisma instrumentelor metodologice și a specificului obiectului de studiu, se arată ca o prezență indispensabilă și utilă soluționării unor probleme specifice, reprezentând o „arie de studii interdisciplinare”⁶⁰. Perspectiva sociologică prezintă **comunicarea în calitate de proces** de emitere a unui mesaj și de transmitere a acestuia, într-o manieră codificată, cu ajutorul unui canal către un destinatar, în vederea receptării⁶¹; este „o interacțiune între actorii sociali, care difuzează un conținut, într-o situație dată, pentru alți actori, iar conținutul respectiv urmează a fi interpretat de către alți actori”⁶². Cercetătorii din domeniul științelor comunicării elucidează aspecte multiple și particularități situaționale ale comunicării, concluzionând că **a comunica** înseamnă a utiliza un ansamblu de metode, numite „de comunicare”,

⁵⁸ FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. Op.cit.

⁵⁹ NASTASIU, S. Abordări conceptuale ale comunicării. Definiții și identitate. În: *Studia Universitatis Moldaviae, Științe ale Educației*, nr. 9 (119), 2018. pp. 323-330. ISSN 1857-2103

⁶⁰ FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. Op.cit.

⁶¹ ZAMFIR, C., LAZĂR, V. *Dicționar de sociologie*. București: Babel, 1998, 753 p. ISBN 973-48-1011-1

⁶² BECIU, C. *Sociologia comunicării și a spațiului public: concepte, teme, analize*. Op.cit.

înseamnă să vorbești, să-ți modulezi intonația, să te porți într-un anumit fel, să adopți o mimică, gesturi și atitudini specifice, să alegi o atitudine, să pregătești acțiuni combinate, să elaborezi dispozitive fizice sau normative, să acționezi asupra elementelor mediului înconjurător – totul pentru a rezolva, cât mai bine cu putință, o problemă legată de un fapt de viață”⁶³. Concomitent, se evidențiază necesitatea plasării accentului pe context, comunicarea fiind o activitate care se bazează pe o situație, care implică mai mult decât transmiterea de informații verbale. Din perspectiva politică, „comunicarea este o interacțiune strategică, reglementată prin norme juridice, ritualuri, valori, simboluri și diverse tipuri de practici ... și are o dublă dimensiune: discursivă și instituțională”⁶⁴, totodată, fiind definită, din perspectivă culturală, drept „oglinda culturii” și drept un „mijloc de mediere între individ, manifestările sale și lumea sa relațională”⁶⁵. Iar în psihologie, comunicarea este considerată esențială pentru interpretarea comportamentului uman și pentru facilitarea interacțiunilor sociale reușite⁶⁶.

În opinia unor cercetători, **comunicarea** nu constă doar într-un schimb de informații, dar și în construirea relațiilor și a conexiunilor sociale, ea este cea „care creează comuniunea și comunitatea, fiind, mai curând, o țesătură de relații, decât o cantitate de informații”⁶⁷, dar și o „interacțiune socială prin intermediul mesajelor”⁶⁸.

Cercetătoarea din Republica Moldova S. Nastasiu⁶⁹ evidențiază că actul de comunicare este un proces ireversibil, circular, continuu, care implică o dimensiune a conținutului și o dimensiune a relaționărilor; reprezintă un cumul de factori verbali, nonverbali, de context, fiind simetrică și complementară; transmiterea unei idei și verificarea modului în care a fost recepționată; receptarea unei idei și înțelegerea sensului acesteia; reacțiile voluntare și involuntare pe care le avem în cadrul schimbului de mesaje; imaginea pe care ne-o facem noi înșine despre ceilalți. Totodată, autoarea reiterează că definițiile comunicării se înscriu într-o arie foarte largă, care se mărginește, la un capăt, de înțelesul larg „transfer”, iar la celălalt capăt – de înțelesul restrâns „schimb verbal de gânduri sau idei”.

⁶³ MUCCHIELLI, A. *Arta de a influența: analiza tehnicilor de manipulare*. Iași: Polirom, 2002. 206 p. ISBN 973-683-942-7

⁶⁴ BECIU, C. *Sociologia comunicării și a spațiului public: concepte, teme, analize*. Op.cit.

⁶⁵ CAUNE, J. *Cultură și comunicare: Convergențe teoretice și locuri de mediere* [Text tipărit]; trad. de M. Bălășescu. București: Cartea Românească, 2000. 109 p. ISBN: 973-23-1160-6

⁶⁶ AȘEVSCI, I. *Psihologia comunicării. Suport de curs*. Chișinău: USPE „C. Stere”, 2012. 133 p. ISBN 978-9975-51-368-5

⁶⁷ PRUTEANU, Ș. *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Vol. 1: Comunicarea. Iași: Editura POLIROM, 2000. 328 p. ISBN:973-683-450-6

⁶⁸ FISKE J. *Introducere în științele comunicării*. Op.cit.

⁶⁹ NASTASIU, S. *Abordări conceptuale ale comunicării. Definiții și identitate*. Op.cit.

Definițiile date comunicării, indiferent de școlile de gândire cărora le aparțin sau de orientările în care se înscriu, rezumă dimensiuni esențiale și elemente comune. Astfel, putem concluziona: **comunicarea** este un proces esențial speciei umane, omniprezent în orice activitate, constând în transmiterea de informații, idei, opinii sau păreri între indivizi sau grupuri, determinând modul de activitate al acestora. Din această generalizare evidențiem perspectiva funcțională a comunicării în interacțiunile dintre persoane și instituții, în contextul procesului de dezinstituționalizare și a relevanței modului în care aceasta este realizată, pentru a contribui la soluționarea în termeni proximi a unor probleme cu care se confruntă în societate, dar și pentru formalizarea din punct de vedere strategic a utilității instrumentelor diversificate, oferite de comunicare.

În același timp, se consideră relevantă analiza sistemic-structurală a comunicării⁷⁰, dat fiind faptul că finalitatea angajamentului instituțional și eficiența actului comunicațional este, în mare măsură, dependentă de gradul de implicare a fiecărui actor la fiecare etapă de comunicare. În opinia noastră, elementele comunicării determină dinamica și traiectoriile mesajelor în cadrul interacțiunilor și generează efectul de impact final. Astfel, comunicarea este un proces continuu, ireversibil, care se desfășoară la nivel informațional și relațional, influențat de factori culturali, economici, comportamentali și etici, necesitând înțelegere, adaptare și gestionare adecvată pentru a asigura eficacitatea și succesul.

Trebuie să menționăm că perspectiva sistemic-structurală asupra comunicării scoate în evidență încadrarea elementelor structurale prin raportare la interacțiuni (relații) și denotă diferențe care specifică evoluțiile în cercetările realizate, cum ar fi cele ce se identifică în reprezentările teoretice asupra comunicării „Orice *act de comunicare* se încadrează într-o structură specifică fiecărui tip de relație: există un emițător, un mesaj și un receptor”. Respectiv, comunicarea, din punct de vedere structural, include: emițător – mesaj – receptor – feedback”, menționându-se că alți autori – K. Buler și R. Jacobson⁷¹ – mai includ, totodată, referentul, canalul și codul.

În această ordine de idei, evidențiem și contribuția autoarei din Republica Moldova Crăciun Claudia, materializată în lucrarea *Comunicarea în administrația publică*, conform căreia **comunicarea** este o interacțiune vitală, necesară omului întru socializarea lui și manifestarea

⁷⁰ Nota: Din această perspectivă sunt relevante lucrările: McQuail, D. *Comunicarea*. Iași: Institutul European, 1999, 270 p.; Mucchielli, A. *Arta de a influența*. București: Polirom, 2002. 204 p.; McQuail, D., Windahl, S. *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*. București: Editura SNSPA, 2001, 198 p.; Mattelart, A., Mattelart, M. *Istoria teoriilor comunicării*. Iași: Polirom, 2001. 170 p.; Boncu, Șt. *Psihologia influenței sociale*. București: Polirom, 2002, 430 p.; Green, A. *Comunicarea eficientă în relațiile publice*. Iași: Polirom, 2009. 300 p. ș.m.a.

⁷¹ TRAN, V. et al. *Teoria comunicării*. / Ed. a 2-a, rev. București: Comunicare. ro, 2003. 180 p. ISBN 973-8376-41-6.

plenară în contextul social uman⁷². Autoarea face referire la concepția sociologului american Charles Cooley din *Social organisation*, după care comunicarea este un mecanism prin care relațiile umane există și se dezvoltă. Acest mecanism include toate simbolurile de spirit și mijloacele de a le transmite prin spațiu și de a le menține în timp.

Abordările disciplinare, dar și cele interdisciplinare, ale comunicării avansează în timp și creează spații comune de intervenție, în contextul necesităților umane și a celor sociale. Anume din acest considerent, după cum susține Van Guillinburg, **comunicarea** constituie obiectul unei științe integrative care-și particularizează diferența specifică prin studierea circuitelor profesionale și instituționale ale informației, fie că această informație este destinată publicului larg, fie că este destinată publicului specializat⁷³. În cheia acestei perspective de abordare integrativă, polivalența funcțională a comunicării, aplicate în contextul soluționării unor probleme specifice care vizează o persoană (și, în cazul nostru, este vorba despre copil, expus în totalitate unor riscuri cărora nu le poate face față), datorită rigorii și eficienței actorilor implicați, va genera multiple avantaje imediate pentru persoana vizată, dar și pe termen lung pentru societate per ansamblu. În cercetarea în cauză, se inițiază o dezvoltare a investigațiilor cu privire la comunicare, prin accentuarea dimensiunii pragmatice a acesteia în cheia instituționalizării și relațiilor interinstituționale. Astfel, se urmărește tranzitarea de la analiza reperelor comunicării instituționale spre cea interinstituțională, care, în opinia noastră, este o formă specifică de interacțiune comunicațională ce se va realiza în baza unor proceduri formalizate, prin intermediul unor canale definite, și care are ca prioritate o problemă ce urmează a fi soluționată prin concursul diverselor instrumente legale și comunicaționale.

Spațiul științific permite valorificarea mai multor perspective de abordare a comunicării. Printre acestea se evidențiază cea a lui J.Caune⁷⁴, care analizează relația extrem de complexă dintre cultură și comunicare și dezvoltă un compartiment cu privire la diversele forme de utilizare instrumentală a culturii și comunicării, susținând că, de fapt, cultura și comunicarea pot fi folosite ca modalități de gestiune a instituțiilor, de creștere a randamentului acestora, de ameliorare a climatului profesional. Autorul, pornind de la teoria funcțională a lui Malinowski, indică trăsăturile instituției, menționând că aceasta este „un sistem de valori în numele căruia oamenii se organizează (statute); un ansamblu de indivizi organizați după anumite criterii (personal); deprinderi tehnice și obișnuințe (norme); instrumente și tehnici necesare (mijloace); activități (realitatea

⁷² CRĂCIUN, C. *Comunicarea în administrarea publică*. Chișinău: Secția Editare a Academiei de Administrare Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova. Programul TACIS, 1998. 131 p.

⁷³ VAN GUILLENBURG, J. J., SCHILTEN, O., NOOMEN G. W. *Știința comunicării*. / Trad. de T. Olteanu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2001, 352 p. ISBN: 973-50-0084-9

⁷⁴ CAUNE J. *Cultură și comunicare. Convergențe teoretice și locuri de mediere*. Op.cit.

organizațională); funcții (rezultatul real al activităților organizate)”⁷⁵. Totodată, cercetătorul atenționează asupra a două probleme pe care conceptul instituției le ridică: 1) instituția poate fi cunoscută doar pornind de la formele sale specifice de organizare, prin care răspunde anumitor nevoi ale societății; 2) conceptul de instituție este unul rigid și se aplică doar unor activități recunoscute, legitimate social și relativ transparente, deci în formula în care se acordă aceeași importanță valorilor formale (legislație, regulamente interne și proceduri, texte, precepte), dar și compartamentului efectiv. Instituțiile și comunicarea interinstituțională se integrează în contextul social, „iar funcțiile pe care le realizează se integrează în cultura globală”⁷⁶. În consecință, interesul științific cu privire la instituție rezidă în faptul că, pe lângă particularitățile sale interne (statute, indivizi, norme, mijloace, activități și funcții), acestea sunt parte a unui mecanism mult mai complex al contextului social în care funcționează, iar modul în care se articulează relațiile dintre instituții într-o societate și modul în care acestea interacționează se încadrează în arealul comunicării interinstituționale⁷⁷. De aceea analiza trebuie să pornească și de la relația dintre cultură și comunicare, plecând de la particularitățile istorice și de la modul în care interacționează și funcționează diverse instituții, cu activități și comportamente efective în raport cu probleme specifice, precum este cazul dezinstituționalizării copiilor.

În spațiul științific al Republicii Moldova identificăm autori care au lansat cercetări de pionerat în domeniul științelor comunicării. Printre aceștia se regăsesc cei care s-au aflat la începuturile expansiunii domeniului comunicării – C. Marin, V. Moraru, G. Stepanov⁷⁸, V. Ciumacenco⁷⁹ ș.a.

Profesorul C. Marin abordează comunicarea ca proces informațional de conexiune interactivă, de natură relațională, evidențiind că cea dezvoltată de o întreprindere e calificată a fi instituțională. În lucrarea *Comunicare instituțională. Studiu*⁸⁰, sunt trecute în revistă și analizate opinii ale diferitor autori, care, evident, se referă la diferite dimensiuni ale **comunicării instituționale** (Guidotti, Rolando, Sfetz, Abad), relevante domeniului cercetat. Astfel, se menționează că, în opinia cercetătorului italian Enrico Guidotti⁸¹, comunicarea instituțională reprezintă „totalitatea inițiativelor de comunicare pe care întreprinderea le pune în acțiune pentru dezvoltarea în fața publicului (...), cu scopul de a influența atitudinea publicului și a obține

⁷⁵ CAUNE J. *Cultură și comunicare. Convergențe teoretice și locuri de mediere*. Op.cit.

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ ZAMFIR, C., STĂNESCU S. *Enciclopedia dezvoltării sociale*. Iași: Polirom, 2007. ISBN: 978-973-46-0702-0.

⁷⁸ STEPANOV, G. *Jurnalismul convergent*. Chișinău: Editura USM, 2024, 194 p. ISBN 978-9975-62-537-1.

⁷⁹ CIUMACENCO, V. *Interacțiuni modale în discursul politic*. Teză de doctor în științe ale comunicării. Chișinău 2018. C.Z.U. 659.3+659.4: 070 (043)

⁸⁰ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Op.cit.

⁸¹ MARIN, C. *Societatea civilă: Abordări clasice și reconsiderări moderne*. Teză de doctor habilitat în științe politice. Chișinău 2002. 186 p.

consens”, perspectivă în care vedem că, de fapt, comunicarea instituțională este tratată în tiparele artei de a influența, așa cum prezintă și Alex Muchielli, continuatorul operei Școlii de la Palo Alto⁸², ea fiind centrată pe rezultatul final, opinie care, într-o anumită manieră, se apropie de ceea ce se identifică în lucrarea *Arta de a influența*⁸³. Pentru Stefano Rolando, „o comunicare instituțională este o activitate desfășurată organic, profesional și permanent, care programează și realizează servicii de informare ce evidențiază valoarea socială a întreprinderii”, opinie care se apropie de contextul actual al perspectivelor de transparentizare a procesului decizional⁸⁴ și al activității instituțiilor și autorităților publice, cu accent pe profesionalizarea actului de comunicare și de conectare a autorităților cu cetățenii săi. Lucien Sfetz⁸⁵ tratează comunicarea instituțională ca pe o parte integrantă a oricărei instituții, care prezintă „legitimitatea, principiile, personalitatea, proiectele, opțiunile, obiectivele, faptele, performanțele lor”⁸⁶, ceea ce, în opinia noastră, plasează în atenție caracterul strategic al comunicării eficiente⁸⁷ și al beneficiilor pe care le va aduce, contribuind la consolidarea culturii organizaționale și generând un mai mare angajament și apartenență instituțională. Prezentând comunicarea instituțională din perspectiva identității și culturii întreprinderii, C. Marin, în lucrarea sa, îl citează pe cercetătorul Abad, „aducându-și contribuția la construirea imaginii valorizante a firmei”⁸⁸, și în acest caz, ca și în cel precedent, accentul fiind pus pe valori și principii împărtășite și promovate, care nu ar trebui să fie unele doar declarative, ci și repere fundamentale în cadrul comunicării instituționale.

Din această perspectivă, C. Beciu⁸⁹ menționează că abordarea integrată a comunicării „ia în considerare atât aspectul instrumental ... , cât și cel instituțional” (resurse, tehnologii, coduri de etică, reglementări etc.). Împărtășind perspectiva abordării comunicării prin formule integrate și ținând cont de valoarea în sine a comunicării, se va dezvolta și accentua această perspectivă în două moduri: a) unul se referă la dubla integrare a comunicării: - în procesul de dezinstituționalizare și în asigurarea drepturilor copilului; b) se va sublinia relevanța în sine a comunicării interinstituționale, percepută ca instrument al eficienței și al răspunsului la necesități. De asemenea, luând în considerare analizele cu privire la constrângerile în cadrul diverselor forme de

⁸² MUCCHIELLI, A. *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*. Op.cit.

⁸³ MUCCHIELLI A. *Comunicarea în instituții și organizații*. / trad. V. A. Păuș. Iași: Polirom, 2008. 276 p. ISBN 978-973-46-0914-7

⁸⁴ Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional. Publicat : 05-12-2008 în *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 215-217

⁸⁵ SFEZ, L. *O critică a comunicării*. București: Comunicare.ro, 2002. 385 p. ISBN 973-837-600-9;.

⁸⁶ MARIN, C. *Societatea civilă: Abordări clasice și reconsiderări moderne*. Op.cit.

⁸⁷ IORGULESCU, A., TEODORESCU, M. Communicational and Message Theory Concepts and Notions. In: *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2014, Vol. 42, pp. 133-139. ISSN 2300-2697.

⁸⁸ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Op.cit.

⁸⁹ BECIU, C. *Sociologia comunicării și a spațiului public: concepte, teme, analize*. Op.cit.

comunicare politică, în special comunicarea guvernamentală, atunci acestea se vor extinde și către arealul inclus în comunicarea interinstituțională.

În acest context, în viziunea noastră, **comunicarea instituțională** este un domeniu complex al cercetării, care se concentrează pe analiza modului în care diverse instituții – organizații, instituții de învățământ, instituții media, autorități guvernamentale etc. – comunică cu publicul. Este conectată de mediul extern, definită a fi „extraorganizațională, prin care instituția publică urmărește să-și îmbunătățească imaginea, să creeze în jurul ei un climat de încredere și simpatie din partea membrilor societății”⁹⁰. În contextul național, se identifică autori care dezvoltă comunicarea instituțională prin prisma unor practici specifice domeniilor de activitate profesională, cum ar fi lucrări ce se referă la mediere și negociere ori la comunicarea profesională, tratată în mod separat din punct de vedere al posibilității creșterii eficienței acesteia. În acest sens, se remarcă lucrările autoarei Rodica Ciobanu⁹¹.

Comunicarea instituțională a suscitat interesul mai multor cercetători, care și-au adus contribuția la înțelegerea acesteia. Printre cei mai frecvent citați sunt: Harold Lasswell, Claude Shannon⁹², Roman Jakobson⁹³, Erving Goffman⁹⁴, James G. March⁹⁵, Michel Foucault⁹⁶, Anne Gregory și Cynthia Stohl⁹⁷. Fiecare perspectivă prezentată de către autorii nominalizați oferă o viziune unică asupra modului în care instituțiile comunică, precum și asupra funcțiilor acestui tip de comunicare⁹⁸. Respectiv, Erving Goffman⁹⁹ a studiat modul în care interacțiunile sociale sunt influențate de poziția și rolurile indivizilor în organizație; James G. March¹⁰⁰ a relatat despre dinamica deciziilor și procesele interne ale organizațiilor; Michel Foucault¹⁰¹ (filosof și eseist francez) a analizat modul în care puterea și controlul sunt exercitate prin intermediul discursului

⁹⁰ PĂUN, S.G. et al. *Managementul comunicării în instituțiile publice*. Târgoviște: Biblioteca, 2017. 184 p. ISBN 978-606-772-248-2.

⁹¹ CIOBANU, R. *Retorica juridică*. Chișinău: ArtPoligraf, 2015. ISBN 978-9975-933-69-8. 158 p.; CIOBANU, R. *Aplicații retorice în mediere și negociere*. Chișinău: ArtPoligraf, 2015. ISBN 978-9975-933-65-0. 147 p. ș.a.

⁹² SHANNON, C. E. A Mathematical Theory of Communication. In: *The Bell System Technical Journal*, 1948, Vol. 27, Nr. 3, pp. 379–423, 623–656. ISSN 0005-8580.

⁹³ ЯКОБСОН, Р.О. Лингвистика и поэтика. În: *Структурализм: "за" и "против"*. Москва: Прогресс, 1975, pp. 193-230.

⁹⁴ SUCIU, R. G.. *Erving Goffman si teoriile organizarii*. Iași: Lumen. 2010. ISBN: 978-973-1661-67-4

⁹⁵ MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell. 1991. ISBN: 978-0-631-16856-0.

⁹⁶ FAUCAULT, M. *Istoria nebuniei în epoca clasică*. / Traducere din franceză de Mircea Vasilescu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2005. 522 p. ISBN 973-50-1016-X.

⁹⁷ STOHL, C., CHENEY, G. Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. In: *Management Communication Quarterly*, 2001, Vol. 14, Issue 3, pp. 349-407. ISSN 0893-3189.

⁹⁸ MUCCHIELLI, Alex. *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași: Polirom, 2008. ISBN 978-973-46-0914-7.

⁹⁹ SUCIU, R. G.. *Erving Goffman si teoriile organizarii*. Op.cit.

¹⁰⁰ MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Op.cit.

¹⁰¹ FAUCAULT, M. *Istoria nebuniei în epoca clasică*. Op.cit.

instituțional, construind și menținând ierarhii sociale și percepții despre „normalitate” și „devianță”, a descris mecanismele sociale de instituționalizare a grupurilor marginalizate; Anne Gregory¹⁰² a cercetat modul în care reputația organizațiilor este construită și întreținută prin intermediul comunicării instituționale; Cynthia Stohl¹⁰³ a studiat modul în care comunicarea instituțională afectează cultura, strategia și performanța organizației¹⁰⁴. Astfel, elementul comun care se identifică în acestea delimitări conceptuale asupra comunicării instituționale este cel care indică faptul că aceasta se concentrează pe identitatea, cultura și imaginea unei instituții, promovând discursul autocentrat și contribuind la construirea unei imagini valorizante¹⁰⁵.

De o relevanță indiscutabilă sunt lucrările profesorului V. Moraru¹⁰⁶, care a realizat transferul de la domeniul comunicării spre cel al comunicării politice, comunicarea instituțională fiind identificată cu relațiile publice și influențând modul în care instituțiile administrative și asociațiile de cetățeni interacționează. Accentuând procesele semnificative prin care trece Republica Moldova, V. Moraru reiterează rolul comunicării și a mass-mediei în democratizarea societății, precum și trasează formula în care trebuie urmate cercetările. Totodată, autorul relevă contextul „comunicării participative”, definită ca acțiune planificată, cu participarea tuturor actorilor, inclusiv a mass-mediei și a comunicării interpersonale, care facilitează dialogul dintre subiecți, în vederea atingerii obiectivelor comune¹⁰⁷. „O rezonanță tot mai mare obțin studiile care avansează ideea integrării politicii și comunicării, în care comunicarea este tratată ca fiind un element esențial al politicii, o condiție a existenței acesteia (...), ea are valoare proprie și nu se reduce la un limbaj inerent politicii”¹⁰⁸. Cercetările efectuate de către V. Moraru se raliază și la alte lucrări consacrate comunicării politice, iar unele dintre acestea ar putea fi valorificate și pe dimensiunea cercetării și dezvoltării comunicării interinstituționale.

Așa cum menționează profesorul D. Borțun¹⁰⁹, „orice act de comunicare presupune ceva pus în comun. Dar la fel de adevărat este că poate fi pus în comun orice; de aceea avem comunicare în orice domeniu al vieții umane”. Prin tranzitarea de la această constatare a profesorului de la SNSPA spre comunicarea instituțională, se va reitera necesitatea existenței unui ansamblu de valori și scopuri comune, care impun și permit acestora să interacționeze și să coexiste, datorită

¹⁰² GREGORY A. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. Op.cit.

¹⁰³ STOHL, C., CHENEY, G. *Management Communication Quarterly* Op.cit.

¹⁰⁴ SHUMATE, M. et al. *Interorganizational Communication* Op.cit.

¹⁰⁵ PĂUN, S.-G. et al. *Managementul comunicării în instituțiile publice*. Târgoviște: Biblioteca, 2017. 184 p. ISBN 978-606-772-248-2.

¹⁰⁶ MORARU, V. *Mass media vs politica*. Chișinău: CEP USM, 2001, 206 p. ISBN 9975-70-025-X

¹⁰⁷ MORARU, V., SOCOLOV, T. *Resursele acțiunii civice: dezvoltarea comunitară*. Chișinău: ICJPS, 2022, 192 p. ISBN 978-9975-152-81-5

¹⁰⁸ MORARU, V. *Mass media vs politica*. Op.cit.

¹⁰⁹ BORTUN, D. *Psihologia comunicării*. București: Editura SNSPA, 2003, 72 p.

urmării și respectării exigențelor legale și funcționale. **Comunicarea interinstituțională**, spre deosebire de cea instituțională, se extinde și acoperă studiul unei varietăți de entități și instituții vizate, incluzând alianțe, colaborări, rețele, parteneriate și afaceri comune și implicând un schimb constant de mesaje (în condiții de competențe compatibile) ori periodic (la necesitate), și creează interacțiuni între instituții și părți interesate. Cercetarea comunicării interinstituționale conduce spre autori care vin din domeniul sociologiei, psihologiei, antropologiei, economiei, științelor comunicării, științelor politice etc. Sursele științifice consultate identifică doi termeni – cel de *comunicare interinstituțională* și de *comunicare interorganizațională* – care au, în linii mari, aceeași semnificație, în condițiile în care se referă la două entități ce interacționează în virtutea sarcinilor asumate. În opinia noastră, diferența de terminologie este generată de entitățile care sunt vizate și de modalitatea în care este formalizat din punct de vedere normativ statutul legal al acestora și modul în care este realizată comunicarea. Spre exemplu, dacă ne referim la organizații ale societății civile și la platforma de interacțiune profesională dintre acestea, atunci este justificată utilizarea termenului *comunicare interorganizațională*. Spre deosebire de această situație, în condițiile în care ne referim la actori guvernamentali, autorități publice care au un statut legal, prevăzut de legislația națională ori internațională, care interacționează și decid cu privire la probleme, înaintează soluții, elaborează politici etc., ce se referă la domeniul de competență al acestora, atunci se justifică și ce impune utilizarea formulei *comunicare interinstituțională* și susținem că aceasta este formula corectă și necesară. Potrivit grupului de cercetători, condus de Michelle Shumate¹¹⁰ (cercetător american, specializat în domeniul comunicării organizaționale și interorganizaționale), *comunicarea interorganizațională* (sau, în termenii tezei de doctorat, *interinstituțională*) este un termen general, care se referă la comunicarea dintre organizații și reprezintă structurile, formele și procesele create prin schimbul de mesaje și co-crearea de sens între organizații și părțile interesate ale acestora. Cercetătorii americani dezvoltă și extind arealul cercetărilor, evidențiind perspectivele studiului comunicării interinstituționale asupra structurilor, formelor, proceselor și interacțiunilor, precum și asupra schimbului de mesaje atât între reprezentanții instituțiilor, cât și între agenți și sisteme informaționale, între organizații și părțile interesate ale acestora. Mai mult, cercetarea comunicării interinstituționale impune examinarea procesului în care are loc apariția câmpurilor semantice comune, generate de aceasta, nu numai datorită interacțiunilor dintre reprezentanții instituțiilor ori ai organizațiilor, ci și între instituții și publicul instituțiilor (cetățeni) și al organizațiilor (beneficiari), generând relevanța și utilitatea permanenței unor platforme interinstituționale.

¹¹⁰ SHUMATE, M.. et al. Interorganizational Communication Op.cit.

În cele din urmă, comunicarea interinstituțională, analizată de către grupul coordonat de către Michelle Shumate¹¹¹, vizează nu doar liderii și angajații instituțiilor, ci și o serie de părți interesate, sau persoane care sunt dependente, implicate și/sau afectate de activitatea acestora fie direct, fie indirect, opinie pe care o susținem în totalitate. Luînd în calcul toate aceste aspecte, vom accentua că, de fapt, caracterul complex al comunicării interinstituționale joacă un rol important în procesul de echilibrare a soluționării problemelor, de răspuns la necesitățile persoanelor și de creștere a calității actului decizional, datorită caracterului interoperabil al proceselor, al transferului de informații și al schimbului de perspective dintre diferite instituții și actori sociali, dar pornind de la realități din propria instituție și din mediul social în care funcționează aceasta.

Unele studii rămân a fi centrate pe activitatea de relații publice¹¹² a instituțiilor, care se referă în mod prioritar la obligația instituțiilor de a fi transparente în raport cu publicul larg și de a informa corect personalul propriei instituții cu privire la decizii, obiective, sarcini¹¹³ etc., pentru a se putea derula programe realiste și coerente de relaționare cu societatea. De asemenea, se identifică cercetări interdisciplinare¹¹⁴, care explorează interacțiunile dintre diferite instituții și grupuri sociale, precum și modul în care acestea influențează procesul de luare a deciziilor și implementarea politicilor publice. Ca urmare, în prezent, această perspectivă este pe larg valorificată în vederea elaborării studiilor cu privire la eficiența, transparența instituțiilor, precum al determinării gradului de satisfacție al cetățenilor cu privire la activitățile unor instituții-cheie ori autorități. Suplimentar, se identifică organizații și agenții guvernamentale care monitorizează și evaluează comunicarea interinstituțională¹¹⁵, precum și programele de formare și dezvoltare a competențelor de comunicare pentru profesioniștii din domenii conexe.

Urmărind **teoriile explicative ale comunicării din perspectivă procesuală**, vom constata prezența unor elemente indispensabile ale comunicării: actorii comunicării (emițător și receptor), mesajul, canalul de transmitere și codul – rezultate ale extensiei modelului ternar emițător – mesaj - receptor (E-M-R), dezvoltat, la rândul său, în baza structurii binare stimul - reacție (S-R) din gândirea behavioristă¹¹⁶, care „și-a pus o amprentă puternică prin schema E-R ca simplă legătură mecanică și comportamentală de tipul S-R” (Drăgan, 2007:29)¹¹⁷. Ulterior, binomul emițător - receptor, înțeles drept obiect de studiu în științele comunicării, a condus la valorificarea tot mai

¹¹¹ SHUMATE, M. et al. *Interorganizational Communication*. Op.cit..

¹¹² PASQUIER, M. *Comunicarea organizațiilor publice*. Op.cit. 4 p.

¹¹³ PĂUN, S. G. et al. *Managementul comunicării în instituțiile publice*. Op.cit.

¹¹⁴ SCOTT, R. *Instituții și organizații*. Iași: Polirom, 2004, 296 p. ISBN: 973-681-445-9

¹¹⁵ *Notă:* Cum ar fi, spre exemplu, *Carta comunicării interinstituționale a actorilor din justiție*, care are ca obiectiv creșterea eficienței calității actului de justiție, promovarea drepturilor omului și consolidarea statului de drept.

¹¹⁶ LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Op.cit.

¹¹⁷ DRAGAN, I. *Comunicarea: paradigme și teorii*. Vol. I. București: RAO International Publishing Company, 2007. 724 p.

intensă a interacțiunii contextului cu mesajul. Treptat, modelele teoretice ale comunicării s-au îndepărtat de abordarea binară, iar emițătorul și receptorul au rămas mărci ale angajării comunicaționale într-un proces de continuă construcție biunivocă. În baza aceleiași teorii, Koneru (2008:22), citat de autorii *Teoriei comunicării*, identifică numeroase clase de **bariere**¹¹⁸ (Anexa 1), analizate, în special, în raport cu eficiența comunicării organizaționale, care ar putea fi preluate/dezvoltate și în cheia comunicării interinstituționale, pentru definirea modalităților de evitare ori de depășire a acestora. Potrivit acestei teorii, barierele în comunicarea organizațională sunt determinate de distorsiuni de mesaje, întârzieri în colectarea informațiilor și informarea de la anumite ori de la un număr limitat de surse¹¹⁹. Astfel, în vederea clarificării particularităților comunicării interinstituționale, se consideră important de a urmări și modalitatea în care modelele teoretice, dezvoltate în baza abordării procesuale, contribuie la identificarea subiecților și barierele în comunicare, a factorilor de intervenție și a standardelor de eficiență, care vor dezvolta instituțiile, odată cu dezvoltarea propriilor tipare comunicaționale, plasate în cheia eficienței interne și externe, dovedind previzibilitate în raport cu deciziile luate, cu informațiile lansate, cu sarcinile asumate etc.

Comunicarea interinstituțională, din punct de vedere al procesului și elementelor structurale, în contextul temei de cercetare, se bazează pe câteva modele fundamentale ale comunicării, care o prezintă dintr-o perspectivă sistemică, comunicarea fiind văzută ca un parteneriat al participanților la comunicare, fiecare dintre aceștia având roluri active și urmărind rezultate de impact. Revenind la lucrarea *Comunicare instituțională* a profesorului C. Marin¹²⁰, în conținutul căreia se dezvoltă modelul comunicării instituționale prin raportare la modelele teoretice relevante, se profilează, în temeiul acestora, și modelul explicativ al comunicării interinstituționale. Astfel, profesorul C. Marin descrie modul în care comunicarea instituțională poate fi trecută prin filiera modelelor consacrate și ne ajută să clarificăm cadrul analitic necesar. În acest sens, se va face referință la trei concepții: *concepția lui Lasswell, cu accent pe procesul de comunicare, concepția lui Shannon, cu accent pe importanța canalului de comunicare, și concepția lui Jakobson, cu evidențierea barierele*¹²¹.

Modelul comunicării instituționale văzut prin prisma concepției lui Lasswell, care prezintă procesul de comunicare ca fiind un canal prin care informația este transmisă de la un expeditor la un destinatar, se bazează pe cinci componente esențiale ale procesului de comunicare: emițătorul

¹¹⁸ LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Op.cit.

¹¹⁹ *Ibidem*.

¹²⁰ MARIN, C. *Comunicarea instituțională*. Studiu. Op.cit.

¹²¹ FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. Op.cit.

(cine), mesajul (ce), canalul de transmisie (cum), receptorul (către cine) și efectul (ce se întâmplă cu mesajul). Acest model subliniază importanța și rolul pe care organizațiile și instituțiile publice îl au în transmiterea de informații și în formarea opiniilor publice, argumentând că instituțiile au un rol esențial în transmiterea de informații relevante către publicul larg și în crearea unui climat social favorabil. În opinia cercetătorului C. Marin¹²², comunicarea instituțională este procesul prin care instituțiile transmit mesaje către publicul larg, având funcția de transmitere de informații, de influențare a opiniei publice în baza vocației sociale a instituției.

Comunicarea instituțională văzută prin prisma concepției lui Shannon reprezintă un proces prin care informația este transmisă de la un expeditor la un destinatar prin intermediul unui canal de transmisie. Shannon, potrivit profesorului C. Marin, descrie comunicarea instituțională ca fiind procesul prin care instituțiile și organizațiile transmit mesaje către publicul larg prin intermediul unui canal de transmisie (mijloacele de comunicare mass-media, precum televiziunea, radio sau presa scrisă). Instituțiile utilizează acest canal, pentru a transmite informații, a influența opinia publică sau a crea un climat social favorabil. Efectul final al acestui proces poate fi influențarea deciziilor și a comportamentului publicului-țintă.

Comunicarea instituțională văzută prin prisma concepției lui Jakobsohn evidențiază șase funcții ale comunicării: reverențială, emotivă, conativă, metalingvistică, poetică și fatică. De exemplu, funcția reverențială se referă la transmiterea de informații între instituții și publicul-țintă. Funcția conativă vizează transmiterea de intenții sau influențarea opiniei publice. Funcția emotivă se realizează în transmiterea de emoții sau în crearea unui climat social favorabil.

În concluzie, pentru a defini cu claritate comunicarea instituțională, trebuie urmată o abordare consecventă a modelelor teoretice ale comunicării – atât din perspectivă liniară, cât și din cea dinamică, dat fiind faptul că fiecare dintre modelele teoretice ale comunicării, inclusiv cele care au structura cea mai generalizată, subliniază multiple aspecte de analiză a modului în care instituțiile și organizațiile utilizează diverse funcții ale comunicării, pentru a menține conexiunea dintre instituție și societate în limitele normalității general acceptate de societate.

¹²² MARIN, C. *Comunicarea instituțională*. Studiu. Op.cit. Definiția: „Comunicarea instituțională reprezintă activitatea interactivă informațională a entității sociale (companie, partid, societate culturală, comunitate confesională, departament de stat etc.), programată și neîntreruptă, direcționată spre acreditarea complexă a acesteia la scară internă și la cea externă, spre legitimarea personalității ei prin conversiunea identității în imagine instituțională, precum și spre obținerea consensului cu opinia publică în baza vocației sociale a instituției”.

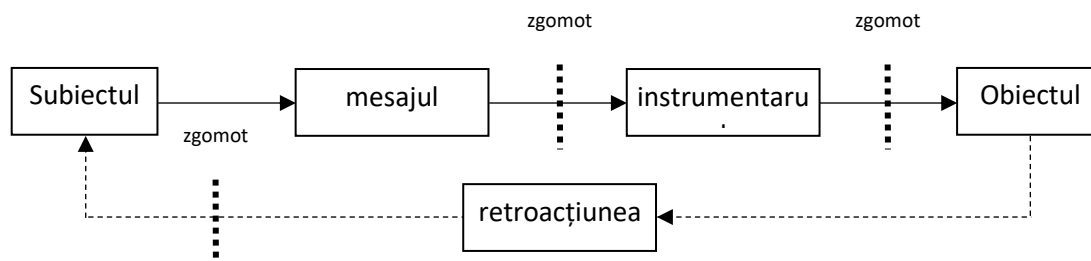


Fig. 1.1. Paradigma comunicării instituționale

Sursa: MARIN, C. Comunicarea instituțională. Studiu.

Astfel, viziunile lui Lasswell, Shannon și Jacobson asupra comunicării instituționale (Fig. 1.1. *Paradigma comunicării instituționale. Sursa: MARIN, C. Comunicarea instituțională. Studiu.*¹²³) sunt plasate într-o nouă formulă paradigmatică de către autorul lucrării *Comunicarea interinstituțională. Studiu*¹²⁴, care evidențiază elementele esențiale ale procesului de comunicare – subiectul, mesajul, instrumentariul, obiectul și retroacțiunea – și care formează baza paradigmei comunicării instituționale.

Exercitarea rolului de comunicare al instituțiilor presupune existența informațiilor, a circuitelor și fluxurilor informaționale, care se constituie într-un **sistem informațional** (ansamblu de date, informații cuprinse în documente, circuite informaționale, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor, implicate în procesul de fundamentare a deciziilor adoptate de autorități, care fac parte din sistemul administrației publice și care contribuie, prin conținutul lor, la satisfacerea necesităților generale ale populației¹²⁴. Circuitul informației, denumit și „flux informațional”, este cuantificabil și se măsoară prin timpul care se scurge, în cadrul unei instituții, de la exprimarea unei decizii sau instrucțiuni și începutul executării acesteia¹²⁵.

În prezent, atunci când spațiul comunicațional este supraaglomerat de circuitul informațional și rețele cu impact imediat, datorită multiplilor instrumente de comunicare¹²⁶ de care se face uz asupra societăților, oamenilor, instituțiilor, se impune o creștere a valorificării extinse a comunicării interinstituționale, pentru a-și asigura și a-și garanta existența în imensul flux informațional, pentru a demonstra propria utilitate și eficiență, pentru a asigura securitatea raporturilor sociale și obiectivitatea fluxului informațional cu care se operează. În aceste condiții, este necesară menținerea canalelor de comunicare deschise, ceea ce în literatură este notat cu formula *comunicare redundantă*¹²⁷ (termen utilizat pentru prima dată de Harry Nyquist în 1920,

¹²³ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Op.cit.

¹²⁴ PASQUIER, M., *Comunicarea organizațiilor publice*. Op.cit.

¹²⁵ IACOB, L., BALAN, B., BONCU, Ș. *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*. Iași: Editura Erola Tipo S.R.L., 1999.

¹²⁶ SCOTT, R. *Instituții și organizații*. Op.cit.

¹²⁷ LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Op.cit.

referindu-se la componenta de semnal sinusoidal „inutil”, care „nu transmite nicio informație”, ca fiind redundantă (apud Haraszti, 2002:369).

Suplimentar, se atestă o mare diversitate de informații cu care se operează în cadrul instituțiilor, în raport cu instituțiile și cu privire la instituții, fapt ce a consolidat eforturile de clasificare și de sistematizare a acestora. Autoarea Mădălina Tomescu¹²⁸ înaintea 8 criterii de clasificare a informațiilor în cadrul instituțiilor, care se reflectă în sistematizări / tipologizări ale informațiilor (Anexa 2. Tabel 1.2. Clasificarea informațiilor. *Sursa*: Mădălina Tomescu *Managementul public*). Tipurile de informații incluse în tabel indică multitudinea acestora și, respectiv, responsabilitatea și calitatea comunicării și eficiența acesteia pentru fiecare tip în parte. Tranziția de la comunicarea instituțională spre cea interinstituțională va face uz de această clasificare, care, în opinia noastră, se aliniază la modalitatea în care se definește în raport cu sarcinile practice de intervenție ori de decizie pe subiecte sensibile, precum dezinstituționalizarea copiilor.

Practica curentă a comunicării instituționale și a celei interinstituționale utilizează o gamă largă de mesaje, care, similar cazului precedent, se pot încadra în structuri analitice și explicative, dar care, într-un exercițiu de clasificare, scot în evidență criterii și tipologii de mesaje (Anexa 3. Tabel 1.3. Tipologia mesajelor¹²⁹), ce devin utile în procesul de punere în practică, în contextul unui efort conjugat de răspuns ori de intervenție, ori de menținere a relațiilor de parteneriat, ori de încredere reciprocă.

Un alt element al comunicării interinstituționale este *instrumentarul*, sau punerea în circuit a mesajelor instituționale prin diverse mijloace. În literatura de specialitate sunt prezentate diverse tipuri de instrumente: instrumentele personale și colective, directe și mediatizate. Instrumentele care înfăptuiesc transmiterea și recepționarea mesajului instituțional în aceiași parametri de timp și spațiu, precum și asigură contactul „pe viu” și nemijlocit al subiectului și obiectului comunicării sunt calificate drept personale și directe.

Totodată, se constată că instrumentele utilizate trebuie să favorizeze trecerea de la comunicarea preponderent unidirecțională spre crearea premiselor de constituire a unui cadru direct și interactiv de comunicare bidirecțională¹³⁰.

Obiectul, sau vectorul, comunicării instituționale, un alt element al comunicării instituționale, poate fi orientat spre interiorul organizației și spre mediul extern. Obiectul de ordin

¹²⁸ TOMESCU, M. *Management public*. Ediția a 2-a, revăz. și adăug. București: ProUniversitaria, 2020. 124 p. ISBN 978-606-26-1309-9

¹²⁹ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Op.cit.

¹³⁰ NEAGOE, C. *Comunicarea în marketingul relational. Teorie și practică*. București: Editura Universitară, 2012. ISBN 978-606-591-367-7

intern este personalul instituției. Orice entitate socială e o grupare de oameni. Instituția ca sistem social înglobează mai multe subsisteme. Acestea reprezintă un alt obiect intern al comunicării instituționale. Obiectul extern al comunicării instituționale e destul de variat, după cum este prezentat de autorii interesați de acest subiect.

Cercetătorul spaniol Luis Angel Sanz de la Tajada¹³¹ consideră importantă introducerea unui sens practic și economic în administrarea comunicațională a companiei, sporind, astfel, eficiența managerială¹³², și clasifică obiectul intern în 5 grupuri mari:

- ambianța imediată a instituției (clienții, consumatorii, furnizorii);
- organizațiile sociale (partidele, organizațiile obștești, mass media etc.);
- puterea și autoritățile locale;
- auditoriile de contact (băncile, inspecțiile fiscale, organele financiare, de creditare, de asigurare etc.);
- publicul comunitar (municipal, de ex.) și general (societatea în întregime sau lumea externă) (Sanz de la Tajada, 1994: 118).

Zgomotul (sau rumoarea) constituie impedimentul ce comportă pericolul periclitării actului de codificare și asimilare a mesajului instituțional, precum și de recoltare a retroacțiunii. Zgomotul intern reflectă barierele pe care le creează însuși mesajul și care diminuează sau anihilează perceperea lui de către public.

Ținând cont de faptul că scopul prioritar al cercetării este analiza mecanismului de eficiență al comunicării interinstituționale, plasate în contextul realizării procesului de dezinstituționalizare a copilului, se accentuează necesitatea de a dezvolta, într-un mod echilibrat și proporțional, într-o formulă interconectată, comunicarea interinstituțională, procesul de dezinstituționalizare și asigurarea drepturilor copilului. În acest context, cele patru paradigme ale comunicării, evidențiate de către Alex Mucchielli¹³³, se prezintă relevante modului în care se tratează din perspectivă complexității și a relevanței comunicării interinstituționale în realizarea procesului de dezinstituționalizare a copilului:

(i) *paradigma structural-expresivă*, ce are drept obiect de studiu „personalitatea”, înțeleasă ca organizare internă a psihicului, care este utilă în evidențierea particularităților de vârstă ale

¹³¹ SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1994.

¹³² MUT CAMACHO, M., BREVA FRANCH, E. De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. In: *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I. [citat 11.07.2023]. Disponibil: https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf

¹³³ MUCCHIELLI, A. *Comunicarea în instituții și organizații*. Op.cit.

copilului și modalitatea în care comunicarea interinstituțională va lua în considerare interesul superior al copilului și nu va genera abuz, conflicte ori impact asupra procesului de formare a personalității;

(ii) *paradigma formal-tranzacțională*, constituită pe teoria-vehicul a analizei tranzacționale și presupunând perceperea a trei tipuri de „realități”, în baza a trei stări fundamentale de emisie/receptivitate: o stare rațională, una afectivă și una normativă/ morală, exprimă obiectivul major al dezinstituționalizării, de aceea puterea comunicării interinstituționale în cadrul acestei paradigme, ar putea fi cheia succesului activității instituțiilor angajate în protecția copilului

(iii) *paradigma relațional-sistemică*, având la bază ideea că relațiile dintre indivizi constituie principalul fenomen psihologic ce trebuie studiat, va genera cele mai eficiente soluții la dilemele cu care instituțiile se confruntă pe parcursul proceselor decizionale;

(iv) *paradigma fenomenologică și praxiologică*, vizând explicitarea semnificațiilor exprimate de către subiecți, explicații care se traduc în viziuni despre procese, decizii, proceduri etc., ce conturează acțiunile și politicile publice în domeniu, care, adoptate și puse în aplicare, vor contribui la realizarea progreselor pe verticala socială și pe orizontală.

În linii generale, prin prisma acestor paradigme se arată traseul prin care comunicarea interinstituțională înaintea comunicarea, în calitate de instrument/mecanism eficient de coparticipare, implicare și de modelare a soluțiilor prin acțiuni conjugate. Astfel, de la A. Mucchielli, care accentuează caracterul dinamic, complex al comunicării, ajungem să revenim la necesitatea abordării comunicării ca fenomen social integrat, ca mecanism de reglare a raporturilor interindividuale și a celor sociale, caracterizat de o dimensiune relațională și alta organizațională, așa cum se regăsește la reprezentanții Școlii de la Palo Alto.

În această ordine de idei, importantă este și *teoria complexă a sistemelor sociale*¹³⁴ a lui Niklas Luhmann, care stabilește că procesul de comunicare interinstituțională este format din mai multe sisteme sociale, definite și clasificate într-o tipologie ce cuprinde trei tipuri majore: interacțiuni, instituții și societate. Fiecare tip de sistem are modalități specifice de a produce și a reproduce limitele sistemice. Ce prezumă fiecare dintre acestea?

Sistemele de interacțiune se referă la recunoașterea reciprocă a actorilor implicați în comunicare și a rolului ce le este atribuit;

Instituțiile reprezintă sisteme sociale, care se bazează pe un principiu de diferențiere distinct de cel observat în interacțiuni sau în societate. Instituțiile sunt caracterizate prin structuri formale, reguli interne și proceduri, care determină cine poate participa, implica, acționa, comunica

¹³⁴ SCHUSTER, C. Niklas Luhmann. *Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Op.cit.

și cum se iau deciziile. Grupurile din organizații interacționează pentru a îndeplini obiective comune specifice și desfășoară activități specializate¹³⁵. Exemple de instituții includ¹³⁶: autorități locale și centrale, companii, instituții de drept, , ONG-uri, școli, spitale etc.;

Societatea, conform lui Luhmann, este un sistem de rang superior, dar nu trebuie văzută ca suma tuturor interacțiunilor și organizațiilor. Societatea este un sistem complex de rețele de comunicare interconectate, care include toate acțiunile ce sunt reciproc accesibile actului comunicațional. În definițiile sale ulterioare, Luhmann dezvoltă subiectul și relevă că societatea își creează propriile structuri și sensuri prin comunicare continuă și creează multiple posibilități.

Teoria sistemelor sociale, elaborată de Luhmann și analizată de Schuster Christian¹³⁷, propune integrarea interacțiunilor organizațiilor și ale societății într-o singură teorie coerentă a sistemelor sociale. Observația sa fundamentală este că niciuna dintre perspectivele clasice nu poate acoperi întregul domeniu de studiu, iar teoria sistemelor sociale oferă un mecanism de observare și de integrare a diferitor „pete oarbe” ale acestor perspective.

Sistemul reprezintă o rețea complexă de instituții, structurată pe verticală și orizontală, care depind una de cealaltă. Comunicarea între ele este, de aceea, esențială pentru funcționarea întregului sistem. Procesul comunicării realizează sinapsele din cadrul rețelei instituționale și creează punțile necesare ale cooperării dintre nodurile sistemului. În condițiile dezvoltării acestei rețele comunicaționale, cooperarea dintre instituții poate fi asigurată. Dimpotrivă, dacă relațiile de comunicare nu sunt dezvoltate sau se scurtcircuitează, este compromisă nu numai funcționarea instituțiilor implicate, ci chiar a unei părți semnificative a sistemului. Pe principiul domeniului, slaba comunicare sau inexistența acesteia în ordine verticală, dar și orizontală conduc la compromiterea funcționării sistemului și la diverse tipuri de autism instituțional, într-o construcție ineficientă¹³⁸.

Și, nu în ultimul rând, este important de examinat și modul în care se construiesc rețelele de comunicare ce ar permite realizarea practică a comunicării interinstituționale și ar genera eficiența acesteia. În această perspectivă, vom da dreptate opiniei lui D. McQuail, care plasează comunicarea în raport cu anumite necesități, în baza cărora se creează rețelele de comunicare. D. McQuail apreciază ca relevante lucrările lui Barnes, Bott și Frankenburg, deoarece aceștia dezvoltă

¹³⁵ BORȘ, A.-R. Comunicare interinstituțională strategică în organizațiile școlare de tip liceal. In: *Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”*. [online]. USM, 10-11 noiembrie 2020. p. 184-186. [citată 11.07.2022]. ISBN 978-9975-152-53-2. ISBN 978-9975-152-54-9. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/184-186_16.pdf

¹³⁶ SCOTT, R. *Instituții și organizații*. Op.cit.

¹³⁷ SCHUSTER, C. Niklas Luhmann. *Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Op.cit.

¹³⁸ *Comunicare și cooperare interinstituțională în domeniul anticorupției*. In: Proiectul cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative”, 2012. [citată 20.09.2020]. Disponibil: [comunicare interinstituțională.pdf](#)

analizele cu privire la rețele de comunicare, care ne ajută să distingem între rețele interpersonale („linii de contact dintre oameni ”) și rețele sociale „(...)”, care sunt mai mult decât o rețea comunicațională, pentru că mesajele sunt, de fapt, tranzacționale”¹³⁹. Astfel, în cazul comunicării interinstituționale, se menține caracterul tranzacțional al comunicării, datorită faptului că aceasta se referă la un câmp comun de interes al unor instituții, reflectă activități pe care le reglementează instituția și care, în anumite privințe, depind / au tangență cu activități ale altei instituții. În opinia lui D. McQuail, atunci când vorbim despre comunicarea instituțională, trebuie să ne referim la „un sistem dual – o rețea internă formală, bine conturată și închisă, legată în unele puncte de un sistem informal deschis și extins, cu un grad redus de conectare și foarte dispersat”¹⁴⁰. Deci comunicarea interinstituțională rămâne a păstra caracterul formal al rețelei de comunicare, fiind focalizată pe conținut și pe soluții în procesul de interacțiune comunicațională¹⁴¹. Așadar, evoluțiile din domeniul comunicării demonstrează că funcțiile și rolurile comunicării depind de utilizările sale sociale, iar tipurile și tehnicile de comunicare nu pot fi inventate ori prevăzute, ele „se dezvăluie în cursul devenirii prin parcursul lor social și prin practicile care funcționează (...) și răspund unor nevoi”¹⁴². Acesta este, în cazul comunicării interinstituționale, traseul prin care se raționalizează obiectul de studiu al cercetării comunicării interinstituționale, aplicat unui parcurs procedural rigid și anevoios al dezinstituționalizării.

Așadar, comunicarea reprezintă un proces fundamental pentru constituirea, organizarea și funcționarea societății, influențând toate activitățile care decurg din acestea. Coerența socială este susținută prin interacțiunea comunicativă, iar toate acțiunile sociale sunt, în esență, acte de comunicare. Astfel, fie că vorbim despre grupuri, instituții sau comunități umane mari, toate acestea își bazează existența pe procesele comunicaționale, care le structurează și le mențin funcționarea.

În temeiul acestor clarificări, se constată următoarele caracteristici, atribuite și specifice pentru instituții, atunci când ne raportăm la tipul de comunicare pe care acestea îl realizează:

- Comunicarea are caracter formal și se realizează în raport cu un anumit obiect/subiect de interes comun;
- Comunicarea se realizează în temeiul unor norme, valori și principii asumate și promovate de instituții;

¹³⁹ MCQUAIL, D., BÂRGĂOANU, A. *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*. București: Comunicare.ro, 2004, 185 p. ISBN: 973-711-028-5.

¹⁴⁰ *Ibidem*.

¹⁴¹ NASTASE, M., NICOLESCU, O. *Cultura organizațională și managerială*. București: Editura ASE, 2004. 370 p. ISBN 9735944510.

¹⁴² PEDLER, E. *Sociologia comunicării*. București: Cartea românească, 2001, 167 p.

- Comunicarea este un exercițiu realizat cu profesionalism și are caracter tranzacțional;
- Comunicarea este un instrument de menținere a conexiunii dintre angajații instituției, dintre instituție și publicul larg, dintre instituții de diferită competență;
- Comunicarea este un instrument strategic de reziliență și de creștere a eficienței instituționale;
- Calitatea comunicării instituționale determină imaginea publică a instituției.

În concluzie, comunicarea interinstituțională poate fi definită ca un proces complex, prin care instituțiile interacționează, schimbă informații și colaborează în atingerea unor obiective comune. Aceasta poate implica instituții guvernamentale, organizații non-guvernamentale, organizații internaționale și alte entități, ce interacționează în vederea intervenției, soluționării, adoptării unei decizii, pentru a depăși o problemă ori pentru a face față unei provocări complexe. Cadrul teoretic al comunicării interinstituționale include un șir de concepte, modele și perspective teoretice, care se completează reciproc, extinzând posibilitățile de cercetare, inclusiv aplicarea acestora în procesul de dezinstituționalizare. Totodată, o singură abordare teoretică nu este, în principiu, suficientă pentru interpretarea aspectelor ce țin de respectarea drepturilor copilului, legate de procesul de dezinstituționalizare, fiind inerentă o explicație prin prisma conjugării mai multor modele și teorii intersectoriale.

1.2. Gradul de abordare, în literatura științifică, a comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare și respectarea drepturilor copilului

Literatura științifică include diverse studii care stabilesc consecințele negative ale instituționalizării copiilor, necesitatea accelerării dezinstituționalizării și a respectării drepturilor copiilor. Cercetările respective, în mare parte interdisciplinare și holistice, depășesc unele arii naționale, fiind realizate de cercetători și practicieni din diferite țări și pe parcursul mai multor ani.

Un studiu realizat în anul 2008 într-un orfelinat din Federația Rusă arată că minorii îngrijiți într-o instituție rezidențială pot avea până la cincizeci de îngrijitori diferiți. Centrul pentru Dezvoltarea Copilului din cadrul Universității Harvard, cu renume mondial, a cercetat și a prezentat continuu dovezi privind dezvoltarea timpurie a copilului, reziliența și impactul stresului toxic asupra copilului, care include și traumele din cauza separării. Unele dintre cele mai importante lucrări ale Centrului demonstrează că adversitatea poate perturba dezvoltarea copiilor,

pe când relațiile receptive și experiențele pozitive construiesc o arhitectură cerebrală puternică, pot echilibra adversitatea¹⁴³.

Cercetarea științifică *Applying the Science of Child Development in Child Welfare Systems*¹⁴⁴, realizată în anul 2016 de un grup de cercetători ai Universității Harvard, examinează modul în care cunoștințele științifice despre dezvoltarea copilului pot fi integrate și aplicate în sistemele de protecție a copilului. Autorii subliniază importanța înțelegerii proceselor de dezvoltare a copilului pentru îmbunătățirea practicilor și politicilor din domeniul protecției copilului. Studiul oferă perspective și recomandări bazate pe cercetările din domeniul dezvoltării copilului, în scopul de a promova un mediu mai sănătos și mai sigur pentru copiii aflați în sistemul de protecție a copilului, evidențiind nocivitatea instituționalizării.

Cercetările referitoare la impactul instituționalizării asupra dezvoltării copiilor prezintă dovezi care explică politicile axate pe necesitatea de dezinstituționalizare și de respectare a drepturilor copiilor. Autorii studiului prezentat de revista *Lancet*, realizat de un grup de cercetători, *Institutionalisation and deinstitutionalisation of children 1: a systematic and integrative review of evidence regarding effects on development* („Instituționalizarea și dezinstituționalizarea copiilor. O revizuire sistemică și integrată a evidențelor privind efectele în dezvoltare”, 2019)¹⁴⁵, prezintă analizele a opt decenii de dovezi privind procesele de instituționalizare și dezinstituționalizare a copiilor. Rezultatele publicate au demonstrat asocieri negative puternice între îngrijirea instituțională și impactul negativ asupra dezvoltării fizice, cognitive, socioemoționale, asupra sănătății mintale a copiilor. Cercetătorii au constatat că, pentru copiii instituționalizați, plasamentul în serviciile familiale alternative sau reintegrarea în familia biologică sau extinsă este asociată cu o perioadă de recuperare semnificativă pentru unele domenii de dezvoltare. Durata petrecută în îngrijire rezidențială influențează riscurile și efectele negative ireversibile asupra dezvoltării copilului. Cu cât perioada de instituționalizare este mai lungă, cu atât scad șansele de recuperare.

O cercetare științifică longitudinală (publicată în 2022), semnificativă pentru problema studiată, a fost realizată în România de către cercetătorii din trei universități americane¹⁴⁶ (University of Minnesota, University of Tulane și University of Maryland). Cercetarea pune în evidență efectele instituționalizării asupra dezvoltării creierului și a comportamentului copiilor.

¹⁴³ Center on the Developing Child at Harvard University: *Applying the Science of Child Development in Child Welfare Systems*, 2016. [online]. [citat 20.09.2020]. Disponibil: <http://www.developingchild.harvard.edu>

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ IJENDOORN, V., MARINUS, H. et al. Institutionalisation and deinstitutionalisation of children 1: A systematic and integrative review of Evidence regarding effects on development. In: *The Lancet Psychiatry*, 2020, Vol. 7, no. 8, pp. 703–720. ISSN 2215-0366.

¹⁴⁶ ZEANAH, CH. H., NELSON CH. A., FOX N. A. et al. Designing research to study the effects of institutionalization on brain and behavioral development: The Bucharest Early Intervention Project. In: *Development and Psychopathology*, 2003, Vol. 15, Issue 4, pp. 885-907. ISSN 0954-5794.

Totodată, cercetătorii au analizat posibilitatea remedierii consecințelor instituționalizării în cazul dezinstituționalizării și plasării copiilor în familie sau în serviciile de plasament familial (asistență maternală). Grupul-țintă al acestei cercetări l-au constituit copiii abandonați la naștere, dar care făceau parte din două grupuri distincte: (i) copii care continuau să fie îngrijiți în instituțiile rezidențiale și (ii) copiii plasați și îngrijiți în familie. Rezultatele cercetării au demonstrat că minorii care au fost instituționalizați încă de la naștere prezintă riscuri semnificative de a dezvolta întârzieri și tulburări. Copiii care au cunoscut instituționalizarea au mai multe probleme psihiatrice serioase și mai multe afecțiuni de dezvoltare cognitivă, inclusiv cele ce se referă la gradul de discernământ, la controlul impulsurilor și la memorie. Rezultatele mai demonstrează că intervenția ulterioară pare a remedia unele dintre aceste întârzieri și deficiențe, dar nu este eficientă pentru toate formele de întârzieri. Un alt rezultat al studiului care merită a fi subliniat se referă la relevanța momentului intervenției. Copiii care au fost scoși din instituții și plasați în asistență maternală înaintea vârstei de 2 ani înregistrează progrese mai bune, în mod special în domeniul cognitiv, al dezvoltării limbajului, al sănătății mentale, al activității cerebrale și al abilităților sociale, comparativ cu cei plasați după această vârstă. Plasamentul familial înaintea vârstei de 2 ani se asociază cu niveluri crescute de activitate cerebrală și cu un scor al inteligenței (IQ) mai ridicat. În plus, rezultatele testelor de inteligență sugerează faptul că un efect pozitiv pe termen lung este influențat atât de intervenția timpurie, cât și de continuitatea în plasamentul copiilor în cadrul unei familii care să-i ofere afecțiune. Acei copii care au fost plasați, inițial, în rețeaua de asistență maternală în România, atent monitorizată și beneficiind de suport, și cei care au rămas în aceste familii până la vârsta de 8 ani au demonstrat un coeficient de inteligență semnificativ mai mare, decât copiii care au fost inițial plasați în rețeaua de asistență maternală, dar mai apoi au fost transferați. Această cercetare longitudinală continuă, realizându-se o evaluare complexă a copiilor din grupul inițial până la vârsta de 18 ani¹⁴⁷.

Efectele sociale și de sănătate ale experiențelor adverse din copilărie sunt prezentate în studiul *ACE Adverse childhood experiences*¹⁴⁸, realizat de către cercetătorii Vincent, Felitti și Robert F. Anda din SUA, care aduc dovezi cu privire la influența traumei din copilărie asupra calității vieții persoanei adulte, pe parcursul secolului al XX-lea. Cercetarea cea mai completă și

¹⁴⁷National Scientific Council on the Developing Child. *The Science of Neglect: The Persistent Absence of Responsive Care Disrupts the Developing Brain*. Working Paper 12. [online] In: <http://www.developingchild.harvard.edu> © 2012, National Scientific Council on the Developing Child, Center on the Developing Child at Harvard University. [citât 10.06.2022]. Disponibil: <http://www.bucharestearlyinterventionproject.org/>

¹⁴⁸ FELITTI, V. J. F. et al. Relationship of Childhood abuse and Household Disfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults. The Adverce Childhood Experiences (ACE) Study. In: *American Journal of Preventive Medicine*, 1998, Vol. 14, Issue 4, pp. 245-258. ISSN 0749-3797.

mai complexă a interacțiunii dintre experiențele adverse din copilărie în raport cu sănătatea și starea de bine de mai târziu a avut loc în perioada 1995-1997, constituită din 2 etape de colectare de date. Studiul a implicat peste 17 000 de pacienți și a demonstrat că experiențele adverse în copilărie sunt destul de frecvente, 2/3 dintre respondenți au avut, cel puțin, o experiență de acest fel, iar mai mult de 20% au raportat 3 și mai multe experiențe adverse. Odată cu creșterea numărului de experiențe adverse, crește și riscul pentru sănătate și pentru situația socio-emoțională a persoanei. Deși studiul original a fost finalizat, unul dintre implementatori – structura guvernamentală CDC (*Centre for Disease Control*)¹⁴⁹ – continuă să supravegheze situația medicală a participanților la studiu prin reactualizarea periodică a datelor.

Un studiu care sintetizează aproape treizeci de ani de experiență a organizației *Hope and Homes for Children* din Marea Britanie¹⁵⁰ în promovarea reformei îngrijirii în diverse contexte (Europa de Est, Africa de Sud și de Est și Asia de Sud) și la nivel global – *Families. Not institutions* („Familii. Nu instituții”) – prezintă dovezi în baza practicilor, a lecțiilor învățate cu privire la complexul proces de dezinstituționalizare. Totodată, pentru a accede către o schimbare de sistem globală, acest studiu oferă foaia de parcurs, recomandări pentru elaborarea de strategii, politici în transformarea sistemelor de îngrijire, care ar sprijini factorii de decizie la nivel global, regional și național în transformarea sistemelor de îngrijire pentru copii¹⁵¹. Studiul reiterează necesitatea comunicării strategice și angajamentul părților pe tot parcursul implementării procesului, totodată, reiterează că scopul, strategiile-cheie și rezultatele așteptate ale reformei trebuie comunicate. Implicarea copiilor din instituții, a personalului, a părinților, a profesioniștilor relevanți, a autorităților locale și naționale, dar și a publicului larg asigură colaborarea, coordonarea și așteptările clare.

Din această perspectivă a dovezilor deja existente la nivel global¹⁵², se impune revizuirea mecanismelor de intervenție și acțiune prin reconceptualizarea politicilor, programelor și practicilor, ținând cont de conceptul traumei și al efectelor ei, precum și a modului în care acestea pot fi minimalizate¹⁵³.

¹⁴⁹ CDC - Centrul pentru prevenirea și controlul bolilor

¹⁵⁰ *HHC UK: Hope and Homes for Children UK.* / Registered Charity Organization. [citat 12.01.2021]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/>

¹⁵¹ *Families. Not institutions. Module I: Unlocking progress through care reform; Module II: A roadmap for care reform for children* [online]. HHC UK (Hope and Homes for Children.), 2022. 42 p. [citat 18.02.2022]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/publications/families-not-institutions/>

¹⁵² CSÁKY, C. *Keeping Children out of Harmful Institutions: Why We Should be Investing in Family-based Care.* London: Save the Children [online], 2009. [citat 18.02.2022]. Disponibil: <https://resourcecentre.savethechildren.net/node/1398/pdf/1398.pdf>

¹⁵³ SCHOENMAKER, Ch. et al. Does Family Matter? The Well-Being of Children Growing Up in Institutions, Foster Care and Adoption. In: Ben-Arieh A. et al. (Eds). *Handbook of Child Well-Being.* Dordrech: Springer, 2014, pp. 2197-2228. ISBN 978-90-481-9062-1.

Perspectiva integrată a procedurilor și serviciilor prin crearea conexiunilor intersectoriale, pentru a sprijini un copil sau un adult ce se confruntă cu o experiență adversă și a diminua efectele pe termen lung, se impun a fi cercetate în cheia comunicării interinstituționale, care, în contextul datelor prezentate în urma realizării studiilor, poate oferi soluții necesare și impulsiona mecanisme eficiente de intervenție.

În literatura de specialitate există autori, dar și unele studii empirice, care abordează direct aspectele ce țin de **comunicarea interinstituțională în procesul de dezinstituționalizare** și de respectarea drepturilor copiilor din perspectiva interdisciplinară. În această direcție, unii cercetători evidențiază că, în realitate, comunicarea interinstituțională constituie un proces de învățare instituțională. Conform lui James G. March¹⁵⁴ (1991), învățarea organizațională are loc în alianțele interinstituționale, iar abordările de învățare și inovare sugerează că organizațiile formează alianțe și relații, pentru a valorifica oportunitățile de învățare organizațională și de inovare, facilitând utilizarea și transferul cunoștințelor existente, precum și crearea de cunoștințe noi, pentru a asigura respectarea drepturilor copiilor într-un mediu complex și în continuă schimbare.

Autorul rus P. Иванян a analizat interdependența dintre comunicarea mediatică și asistența socială, evidențiind similaritățile dintre aceste două domenii și identificând multiple puncte comune în funcționarea lor. Conform autorului, jurnalismul social și asistența socială sunt ambele orientate către persoanele care se confruntă cu diverse probleme sociale, furnizându-le asistență informațională privind evoluția acestor probleme și sugerând soluții, modele de acțiune și strategii pentru depășirea lor¹⁵⁵.

O altă perspectivă asupra comunicării interinstituționale este prezentată de П. Баутина, care subliniază rolul mass-mediei în conturarea realității sociale, reflectând starea și dinamica societății, dar și în definirea agendei publice. Prin activitatea lor, mijloacele de informare în masă atrag atenția și concentrează interesul asupra problemelor actuale, a acțiunilor întreprinse de diverși actori sociali și îndeamnă publicul să se implice în procesele sociale¹⁵⁶. Autoarea își canalizează atenția și spre necesitatea implicării mass-mediei în soluționarea problemelor sociale, individuale și comunitare. Conform acesteia, jurnalismul social nu se limitează la prezentarea neutră a problemelor sociale, ci implică activ jurnaliștii în rezolvarea acestora.

¹⁵⁴ MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell. 1991. ISBN: 978-0-631-16856-0.

¹⁵⁵ ИВАНЯН, Р. Г. *Журналистика и социальная работа: природа и опыт институционального взаимодействия: Россия, конец XX – начало XXI веков*. Op.cit.

¹⁵⁶ БАУТИНА, П. В. *Дискурсные практики и его элементы в современной журналистике*. Op.cit.

O altă categorie de cercetări sunt cele care s-au axat pe *teoria schimbării* în procesul de comunicare interinstituțională în domeniul protecției drepturilor copilului [Himmelman, A. T. *Collaboration for a Change, Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide*, publicat în anul 2002¹⁵⁷]. Cercetătorul american s-a concentrat pe identificarea strategiilor care pot contribui la îmbunătățirea comunicării și colaborării interinstituționale, inclusiv cele implicate în protecția drepturilor copilului. Relevantă pentru domeniul cercetat este ideea că rețelele, coordonarea, cooperarea și colaborarea dintre instituții sunt esențiale în asigurarea eficienței activității împreună, pentru a atinge obiectivele comune, dar și pentru respectarea drepturilor copilului. În lucrare sunt prezentate și analizate varii strategii, care reflectă gradul diferit de angajament și schimb de resurse între instituții, evidențiindu-se că schimbul de informație pentru un scop comun este esențial. Prin înțelegerea și adoptarea acestor strategii, instituțiile și profesioniștii pot dezvolta abordări mai eficiente, pentru a proteja drepturile copilului prin intermediul cooperării și colaborării interinstituționale. Totodată, cercetarea argumentează necesitatea alocării suficiente de resurse în acest scop, dar și prezența unui grad înalt de încredere, asumarea angajamentelor față de un scop comun și împărțirea riscurilor, a responsabilităților și recompenselor, în cazul colaborării interinstituționale (Anexa 4. Tabel 1.4. Matricea Strategiilor de lucru împreună, Himmelman, A. T. Sursa (tradus de autor): *Himmelman, A.T. (2002, January). Collaboration for a Change (Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide)*¹⁵⁸).

Mai identificăm și cercetări realizate în vederea înțelegerii particularităților parteneriatului interinstituțional și a factoriilor de succes pentru formarea acestora [autori: Mariëtte M. Van Huijstee, Mara Francken & Pieter Leroy (2007)¹⁵⁹]. În acest context, autorii cercetării semnalează că factorii de succes pentru parteneriatele intersectoriale cuprind: (i) selectarea atentă a subiectelor; (ii) selectarea atentă a obiectivelor; (iii) selectarea atentă a partenerilor, (iv) modalitatea de lucru deschisă și respectuoasă, (v) încrederea, dar și (vi) implicarea mass-mediei și a instituțiilor politice relevante. Ei recomandă o maximă atenție în stabilirea scopurilor și investirea unui timp adecvat în definirea obiectivelor, proceselor de gestionare și matricelor de evaluare. Selectarea corectă a partenerilor potriviți este un factor-cheie al realizării cu succes a scopurilor propuse.

¹⁵⁷ HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide*. Op.cit.

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ VAN HUIJSTEE, M. M. et al. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. In: *Environmental Sciences*, 2007, Vol. 4, Issue 2, pp. 75-89. ISSN 2229-7359.

Un studiu recent, realizat de savanții de la Centrul de Cercetare a Copilului și Familiei de la Universitatea Națională a Irlandei¹⁶⁰, în 2021, este semnificativ pentru cercetarea noastră, din perspectiva înțelegerii barierelor de comunicare interinstituțională în domeniul protecției copilului și al factorilor facilitatori de rezultat. Această cercetare scoate în evidență aspectele deficitare de colaborare interinstituțională în implementarea politicilor guvernamentale de asigurare a bunăstării copiilor, din experiența a cinci state: Irlanda de Nord, Anglia și Țara Galilor, Canada, Australia și Noua Zeelandă. Studiul relevă o serie de bariere, identificate în aceste țări, regăsite în experiențele reale ale obligației instituțiilor de a colabora pe acest segment. Cercetarea dată a constatat că o comunicare insuficientă sau inefficientă, lipsa de ascultare reciprocă, lipsa de rețele și de conexiuni semnificative, permanente sunt considerate bariere ale colaborării interinstituționale în domeniul protecției copiilor (Anexa 5. Tabel 1.5. Barierele și factorii facilitatori ai colaborării interinstituționale în domeniul de protecție a copiilor. Sursa (tradus de autor): Devaney, C. et.al. *A review of international experiences in relation to the implementation of a statutory duty for interagency collaboration to ensure the protection and welfare of children*¹⁶¹).

S-a menționat anterior și despre faptul că cercetătorii relevă rolul comunicării mediatice în facilitarea proceselor de creștere a eficienței comunicării pe dimensiunea dezinstituționalizare și protecție a copilului. Astfel de studii au fost realizate și de cercetători din România, unele dintre acestea fiind mai generale, altele – tangențiale la tema supusă cercetării, altele – cu relevanță înaltă.

Reiterăm ideea că, în vederea soluționării problemei științifice asumate și realizării obiectivelor cercetării, a fost necesară o abordare extinsă și multidimensională, fiind consultate atât cercetări din domeniul comunicării, cât și din cel al psihologiei, sociologiei, asistenței sociale și dreptului, toate aceste domenii contribuind la tratarea exhaustivă a temei și la formularea concluziilor și recomandărilor.

Contribuția cercetătorilor români în acest domeniu este semnificativă din perspectiva sistematizării, ierarhizării și a analizei, într-un context spațio-temporal exact. O analiză a evoluției gândirii occidentale asupra comunicării ca fenomen, a paradigmelor, teoriilor și a modelelor elaborate de diferite școli științifice, punând în valoare un volum impunător de materiale, a prezentat-o I. Drăgan¹⁶², savant care a semnat studii profunde privind paradigmele și teoriile comunicării. Autorul nu se reduce la simpla trecere în revistă a lucrărilor din acest domeniu, dar

¹⁶⁰ DEVANEY, C. et al. *A review of international experiences in relation to the implementation of a statutory duty for interagency collaboration to ensure the protection and welfare of children*. Galway: UNESCO Child and Family Research Centre, National University of Ireland Galway, 2021. ISBN: 978-1-905861-88-0.

¹⁶¹ *Ibidem*.

¹⁶² DRĂGAN, I. *Comunicarea: paradigme și teorii*. Vol. I. Op.cit.

oferă o viziune asupra criteriilor de clasificare a paradigmelor, a teoriilor și a modelelor comunicării, de o importanță majoră pentru cercetătorii în aria comunicării din spațiul românesc.

Autorii Florin Lazăr, Diana Cristea, în *Concepte fundamentale ale asistenței sociale*¹⁶³, pun în evidență necesitatea abilităților și competențelor de comunicare ale asistenților sociali, accentuând importanța pregătirii profesioniștilor având cunoștințele și aptitudinile practice necesare pentru a profesa în domeniul protecției și a respectării drepturilor copilului. Aspectul cel mai important al competenței relaționale a asistenților sociali este comunicarea, activitatea în echipe pluridisciplinare sau/și interinstituționale și orientarea/deschiderea către parteneriate de tip instituțional, acestea reprezentând o premisă a dezvoltării personale și profesionale.

În Republica Moldova, demersul științific privind specificul comunicării interinstituționale în contextual dezinstituționalizării este unul multidisciplinar, încât impune utilizarea unor metodologii și modele de conceptualizare care aparțin mai multor domenii științifice. Abordarea multidisciplinară asigură prezentei cercetări un caracter complex și presupune interconectarea conceptelor, teoriilor, modelelor din domenii care se pliază pe temă și pot contribui substanțial la îmbogățirea reciprocă a disciplinelor.

Constantin Marin a furnizat acestei direcții științifice raționamente privind caracterul funcțional și specificitatea comunicării instituționale (*Comunicarea instituțională*¹⁶⁴). Cercetătorul etalează o abordare filosofico-mediatică ce pune în corelație elementele constitutive ale actului comunicării instituționale și reliefează esența comunicării instituționale ca proces. În opinia sa, expusă în studiul menționat *supra*, produsul unei instituții este purtătorul de cuvânt al celui care-l lansează pe piață, iar mesajele instituționale pot fi distribuite în mod diferit. Astfel, autorul reiterează că, de fapt, comunicarea instituțională este un proces prin care o organizație transmite informații, atitudini și valori către publicul său. Acest proces poate fi utilizat pentru a construi sau a menține imaginea și reputația organizației, precum și pentru a-și atinge obiectivele. În această perspectivă a abordării comunicării instituționale, C. Marin se apropie de domeniul relațiilor publice. Comunicarea interinstituțională, care este vizată în acest studiu, se referă la o activitate mult mai formală, ghidată de constrângeri normative cu referință la un proces de reformare a modelului de interacțiune comunicațională dintre instituții cu anumite competențe și cu sarcini bine definite.

Un alt studiu, realizat de către C. Marin, este *Societatea civilă. Între mit politic și pledoarie socială*, 2002, care evidențiază rolul și importanța comunicării în configurarea și funcționarea societății civile, oferind un concept sociofilosofic relevant comunicării societale, ce reprezintă

¹⁶³ LAZĂR, F., CRISTEA D. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale*. București: Tritonic Books, 2020. ISBN: 978-606-749-459-4.

¹⁶⁴ MARIN, C. *Comunicarea instituțională*. Studiu. Op.cit.

spațiul în care autoritatea publică interacționează cu cetățenii prin diseminarea informațiilor de utilitate publică și prin colectarea feedback-ului din partea societății civile, în scopul îmbunătățirii gestiunii și promovării coeziunii sociale¹⁶⁵.

Dintr-o perspectivă sociologică, L. Malcoci a explorat domeniul mass-mediei și al opiniei publice în societatea moldovenească în tranziție și a evidențiat rolul comunicării în lucrul cu persoanele cu dizabilități. Studiul său *Mass-media și opinia publică în societatea în tranziție*¹⁶⁶ reprezintă o contribuție valoroasă la înțelegerea evoluției mass-mediei în perioada de tranziție către democrație și la rolul său în formarea și influențarea opiniei publice. Deși se concentrează, în primul rând, pe aspectele legate de opinia publică, acest studiu oferă o perspectivă amplă asupra proceselor jurnalistice, furnizând informații conceptuale și arhitectonice relevante. Prin evidențierea impactului și a efectelor media asupra opiniei publice, studiul permite trasarea unor concluzii importante privind practicile comunicării publice în Republica Moldova.

Cercetarea prezentată de către autorul A. Dolghii – *Alimentația copiilor în orfelinatele din RSS Moldovenească*¹⁶⁷ – aduce în atenție, dintr-o perspectivă istorică, subiectul pe care ne propunem să-l elucidăm în cercetare, și anume cauzele extinderii rețelei de orfelinate din perioada sovietică, în contextul soluțiilor identificate de către guvern pentru protecția socială a copiilor orfani prin instituționalizarea copiilor. Orfelinatele erau considerate instituții rezidențiale, unde viața cotidiană a copiilor și toate activitățile lor erau desfășurate în comun și erau considerate instrumente eficiente de educație comunistă a tinerei generații, iar depersonalizarea, rigiditatea și tratamentele violente erau acceptate ca principii de disciplinare și de educare a copiilor. Astfel, instituționalizarea copiilor urmărea atât obiective sociale, cât și politice. Studiul prezintă datele și generalizările cu privire la numărul de copii și de orfelinate deschise în această perioadă în spațiul sovietic, inclusiv în Moldova, și modul de abordare a nevoilor copiilor plasați.

În anii 1990, Republica Moldova a demarat procesul de formare a asistenței sociale, a cadrului instituțional și legislativ, a practicilor de intervenție asistențială. Astfel, lucrarea autorilor Maria Bulgaru, Nicolae Sali, Tatiana Gribincea *Asistența socială în contextul transformărilor din Republica Moldova*¹⁶⁸ aduce în prim-plan problemele comunicării, cu referință la activitatea practică a asistenților sociali, valorizând specificul comunicării profesionale, strategiile de intervenție a asistenților sociali la nivel de grup și de comunitate. Constatările autorilor în urma

¹⁶⁵ MARIN, C. *Societatea civilă: abordări clasice și reconsiderări modern*. Op.cit. p. 154-155.

¹⁶⁶ MALCOCI L. *Mass-media și opinia publică în societatea de tranziție: interferențe*. Chișinău: AȘM, 2000. 156 p.

¹⁶⁷ DOLGHII, A. *Alimentația copiilor în orfelinatele din RSS Moldovenească (1944–1947)*. Op.cit.

¹⁶⁸ BULGARU, M., SALI, N., GRIBINCEA, T. *Asistența socială în contextul transformărilor din Republica Moldova*. Op.cit.

studiului empiric au relevat necesitatea abilităților de comunicare eficientă în echipă, pentru a menține relații participative în cadrul sistemului cu diverși actori sociali, formali și informal.

Autoarele¹⁶⁹ M. Bulgaru, M. Dilion prezintă conceptele fundamentale din metodologia asistenței sociale, în baza lucrărilor celor mai cunoscuți teoreticieni și practicieni ai asistenței sociale din Marea Britanie, S.U.A și România, aducând în lumină abordările contemporane de acordare a asistenței sociale și a protecției sociale de către instituții centrate pe protecția copilului. Pe lângă dimensiunea economică, pun în valoare existența celei psihologice, sociale, culturale, spirituale.

Sintetizând definițiile date în literatura de specialitate, cu care se operează în conținutul tezei, cu privire la termenul de **dezinstituționalizare**, putem menționa că în *Liniile de îndrumare ale ONU*¹⁷⁰ acest termen nu este folosit expres, dar este explicat prin definițiile ce fac referire la mediul în care îngrijirea este acordată unui copil lipsit de îngrijirea părintească, făcând trimitere la „îngrijirea alternativă”, care, în afară de (i) *Îngrijire în familia extinsă*; (ii) *Îngrijire în familii substitutive*; (iii) *Alte forme de plasament de tip familial*, mai include și (iv) *Îngrijire instituționalizată*, definită ca „îngrijire asigurată într-un mediu de grup nefamilial, cum ar fi locuri sigure pentru acordarea îngrijirii de urgență, centre de tranzit pentru situații de urgență, precum și toate centrele în care se asigură îngrijire instituționalizată pe termen scurt și lung, inclusiv case de tip familial”.

Termenul este explicat și definit în documente de politici, elaborate de către Grupul European de Experți cu privire la **tranziția de la îngrijirea rezidențială spre cea bazată pe comunitate**¹⁷¹, în ghiduri și linii de îndrumare, care fac referință la „procesul de dezvoltare a unui spectru de servicii în comunitate, inclusiv măsuri de prevenție, pentru a elimina nevoia de îngrijire în instituții”.

Potrivit terminologiei oferite de UNICEF, **dezinstituționalizarea**¹⁷² nu înseamnă doar mutarea copiilor din instituții, dar se definește ca „un proces complet de planificare a transformării, de reducere a dimensiunii și/sau de închidere a instituțiilor rezidențiale, concomitent cu dezvoltarea unei diversități de alte servicii de îngrijire a copilului, reglementate prin standarde bazate pe drepturi și orientate spre rezultate”. Aceste standarde ar trebui să asigure că îngrijirea

¹⁶⁹ BULGARU, M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale* (note de curs). Op.cit.

¹⁷⁰ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* [online]. [citat 12.01.2022] Disponibil: <https://www.sos-satelecopiilor.ro/wp-content/uploads/2017/12/Liniile-directoare-privind-ingrijirea-alternativa-a-copiilor.pdf>

¹⁷¹ *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care* [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: [EEG \(2022\) Guidance on independent living and inclusion in the community](#)

¹⁷² *At Home or in a Home?: Formal Care and Adoption of Children in Eastern Europe and Central Asia* [online], 52 p. 2010. /UNICEF. [citat 10.07.2021]. Disponibil: [DfE non statutory information sharing advice for practitioners providing safeguarding services for children, young people, parents and carers \(publishing.service.gov.uk\)](#)

rezidențială este doar una dintre opțiunile de îngrijire, aleasă numai atunci când aceasta corespunde interesului superior al copilului, răspunde nevoilor sale specifice la momentul respectiv și este asigurată în condiții adecvate.

Legislația Republicii Moldova este racordată la *Liniile directe* ONU privind îngrijirea alternativă. În comunicare se utilizează terminologia folosită de sistemul de protecție socială. Totuși, atunci când comunicăm cu publicul larg, ne propunem să transmitem mesajul nostru folosind un limbaj simplu și o terminologie clară, pentru a ne asigura că oamenii înțeleg ușor misiunea și mesajele noastre.

Conform legislației naționale, tipurile de servicii, inclusiv cele rezidențiale, sunt reflectate în *Legea nr. 123 din 18.06.2010 cu privire la serviciile sociale*, și clasificate în: a) servicii sociale primare; b) servicii sociale specializate; c) servicii sociale cu specializare înaltă. **Serviciile sociale cu specializare înaltă** sunt cele prestate într-o instituție rezidențială sau într-o instituție specializată de plasament temporar, care impun un șir de intervenții complexe, ce pot include orice combinație de servicii sociale specializate, acordate beneficiarilor cu dependență sporită și care necesită supraveghere continuă (24/24 ore). Potrivit *Legii 140, privind protecția copiilor separați de părinți*, copiii pot fi plasați în servicii de plasament de tip rezidențial fie în mod planificat, fie în regim de urgență. Astfel, în sensul acestei legi, „serviciul de plasament de tip rezidențial” este dispus în: casa comunitară, centrul de plasament temporar, alt tip de instituție rezidențială.

Termenii generali sunt clarificați prin definițiile stabilite de către Grupul de Experți, format din organizații ce reprezintă copii, familii, persoane cu dizabilități, organizații de sănătate mintală, furnizori de servicii publice și non-profit, autorități publice și organizații interguvernamentale. La sfârșitul anului 2009, acest grup a publicat un raport, care a stabilit *Principiile de bază comune* ale dezinstituționalizării, cu recomandări pentru statele membre și Comisia Europeană. În baza acestui raport, în literatura de specialitate există o serie de ghiduri elaborate pentru a explica modalitatea de tranziție de la îngrijirea instituțională la cea comunitară, evidențiindu-se principalele provocări și soluții posibile.

Dezinstituționalizarea poate fi văzută ca o schimbare în comportamentul și în valorile societății sau poate fi cauzată de reforme politice ori economice. Distribuirea mesajului instituțional cu referire la dezinstituționalizare este un proces complex, deoarece acesta poate fi interpretat diferit de către grupuri diferite. Organizația trebuie să ia în considerare mai mulți factori, cum ar fi auditoriul-țintă, relațiile cu acesta și percepția generală a publicului asupra dezinstituționalizării. Este important să se adopte o abordare transparentă și onestă în distribuirea mesajului, astfel încât publicul să înțeleagă situația reală.

Mai multe cercetări recente despre situația actuală a sistemului de îngrijire din Moldova¹⁷³ prezintă imaginea de ansamblu a situației copiilor vulnerabili din Moldova și a familiilor acestora, atât în contextul dezinstituționalizării, cât și al prevenirii plasării în instituții rezidențiale. Cercetarea *Reforma sistemului de îngrijire în Republica Moldova. Raport de analiză situațională* evidențiază că 60% dintre copii au nevoie de asistență parentală profesionistă specializată ca mijloc de asigurare a îngrijirii familiei și de prevenire a instituționalizării, iar cei mai dezavantajați copii din instituții rezidențiale sunt fie cei cu dizabilități severe și nevoi emoționale complexe, fie copiii cu vârste între 0-3 ani. Comunicarea și parteneriatele colaborative intersectoriale necesită a fi promovate pentru a răspunde acestor nevoi.

Un studiu realizat în anul 2018¹⁷⁴ abordează problemele copiilor lipsiți de îngrijire părintească în Moldova și subliniază necesitatea unor măsuri concrete de abordare a nevoilor complexe în domeniul îngrijirii alternative a copiilor. Elaborarea și implementarea unei strategii eficiente de comunicare și *advocacy* este crucială pentru succesul procesului de dezinstituționalizare (DI) și pentru promovarea îngrijirii familiale, reconfirmând rezultatele acestui studiu. Raportul constată lipsa acestora și subliniază importanța unor astfel de strategii în următoarele arii: de prevenire a separării copilului de familie; de promovare a îngrijirii de tip familial; de descurajare a plasamentului rezidențial; de promovare a îngrijirii în familia extinsă. Astfel, mesajele definite pe aceste arii și abordările strategice de comunicare și *advocacy* ar sprijini eforturile naționale de a asigura o îngrijire adecvată și de a reduce dependența de plasamentele rezidențiale, promovând, în schimb, îngrijirea familială.

Prezenta lucrare vine cu o completare la cercetările din domeniul comunicării interinstituționale din Republica Moldova, urmărind să contribuie la îmbunătățirea relațiilor dintre instituții și organizații, precum și la perfecționarea sistemului de protecție a copilului, mai ales în contextul acțiunilor prioritare, trasate în *Programul național pentru protecția copilului pentru anii 2022-2026*¹⁷⁵. Respectiv, cercetarea urmează să completeze arealul cunoștințelor referitoare la comunicarea interinstituțională axată pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare, să înainteze recomandări de îmbunătățire și eficientizare a mecanismelor naționale, ajustate la standardele europene. De asemenea, lucrarea relevă impactul important al comunicării asupra

¹⁷³ *Reforma sistemului de îngrijire în Republica Moldova. Raport de analiză situațională.* / CTWWC Moldova. [online]. Octombrie 2021. [citat 19.06.2022]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/reforma-sistemului-de-%C3%AEngrijire-%C3%AEn-republica-moldova>

¹⁷⁴ CANNON, M., GHEORGHE, C. *Evaluarea Îngrijirii Alternative a Copilului în Moldova. Raport de evaluare (Volumul 1)*. Op.cit.

¹⁷⁵ Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. În: *Monitorul Oficial al RM*, nr. 194-200 din 2022 art. 492. [citat 20.10.2022]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131899&lang=ro

problemelor specifice, datorită creării de alianțe, solidarizării eforturilor instituțiilor și creșterii eficienței actorilor implicați în protecția copilului.

1.3. Clarificări ale arealului științifico-metodologic al cercetării

Dat fiind faptul că, din perspectiva abordării în demersul nostru științific, comunicarea interinstituțională, axată pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare, reprezintă un fenomen complex, plurivalent și multidimensional, este necesară o precizare mai exactă a ariei de cercetare. Reieșind din complexitatea temei tratate și din caracterul ei interdisciplinar, se impune a delimita principalele noțiuni ce formează cadrul conceptual al cercetării: comunicare interinstituțională, proces de dezinstituționalizare, drepturi ale copilului și elemente-cheie ale comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare.

În prezentul studiu se ia în discuție *comunicarea interinstituțională* din perspectiva științelor comunicării, făcându-se referință la modul în care s-a realizat comunicarea între instituțiile implicate în procesul de dezinstituționalizare, la strategiile aplicate de instituții în procesul de cooperare și colaborare, la barierele în procesul de comunicare interinstituțională, precum și la factorii care facilitează ori împiedică realizarea unei comunicări interinstituționale eficiente.

De asemenea, menționăm că aspectele cu privire la *respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare* vor fi analizate prin prisma principiilor comune stabilite, a documentelor elaborate de instituții, dar și a mesajelor cu care se operează pentru a facilita reintegrarea copiilor în familiile biologice, în cele extinse sau în serviciile alternative de tip familial. Nu în ultimul rând, se va analiza impactul mediului extern și al documentelor de politici internaționale asupra politicilor naționale în domeniul drepturilor copilului.

Apoi se va realiza identificarea reperelor și a modului în care a evoluat *procesul de dezinstituționalizare* în 3 etape, după cum urmează:

- i) Anii 2007-2012 – etapă în care se atestă inițierea și clarificarea modului instituțional în care trebuie să se realizeze procesul de dezinstituționalizare, a priorităților care trebuie urmărite, dar și a reperelor normative ale acestui proces;
- ii) Anii 2013-2020 - etapă marcată de implementarea strategică a procesului gradual de stopare a instituționalizării copiilor și de continuare a reformei sistemului rezidențial de îngrijire;
- iii) Anii 2021 – prezent – etapa în curs de implementare, care este marcată de amplificarea eforturilor și angajamentelor instituțiilor centrale și a partenerilor de a reduce până la

„zero” numărul copiilor în instituții, deziderat evidențiat în Programul Național pentru Protecția Copilului (2022-2026), care accentuează importanța creșterii copiilor într-un mediu familial sigur și protector, făcându-se referință la cadrul legal și instituțional, dar și la politici dezvoltate și implementate în domeniul protecției copilului.

Procesul de dezinstituționalizare va fi analizat ca un proces dinamic al vieții sociale, în cadrul căruia politicile în domeniul protecției copilului s-au perfecționat continuu, iar comunicarea interinstituțională axată pe drepturile copilului s-a manifestat ca instrument esențial și de principiu în practica națională și cea internațională.

Prin urmare, cercetarea comunicării interinstituționale, în contextul protecției drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare, se va concentra pe modul în care instituțiile au avansat în vederea dezvoltării unei atitudini colaborative, pentru a aborda problemele și provocările comune, legate de protecția copilului, dezvoltându-și, în același timp, identitatea și structurile care să faciliteze cooperarea eficientă în interesul superior al copilului.

Pentru a oferi o imagine de ansamblu, indicăm că comunicarea interinstituțională în cadrul tezei de doctorat este percepută în sens larg, interpretată ca un proces complex. Astfel, comunicarea interinstituțională va fi abordată din perspectivă holistică, îmbinând diferite elemente și dimensiuni ale dezinstituționalizării prin urmărirea și respectarea prevederilor normative, dar și a normelor morale unanim acceptate într-o societate civilizată. Această abordare evidențiază interacțiunile și influențele reciproce dintre diverse entități cu putere de decizie și intervenție, capabile de a dezvolta politici adecvate pentru realizarea procesului de dezinstituționalizare și de protecției a copilului. Generarea de beneficii sociale constituie scopul fundamental al oricărei organizații implicate în procesul de dezinstituționalizare. Pentru a asigura eficiența acestui proces, o comunicare clară, structurată și eficientă în interiorul instituției și între instituțiile implicate, condiționată de eforturile interinstituționale se axează pe comunicarea colaborativă, partajarea informațiilor, utilizarea eficientă a resurselor, alinierea obiectivelor și generarea de cunoștințe comune, toate acestea facilitând un proces de dezinstituționalizare coerent și sustenabil. [Figura 1.2. Conceptualizarea comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare (Sursa: autorul)].

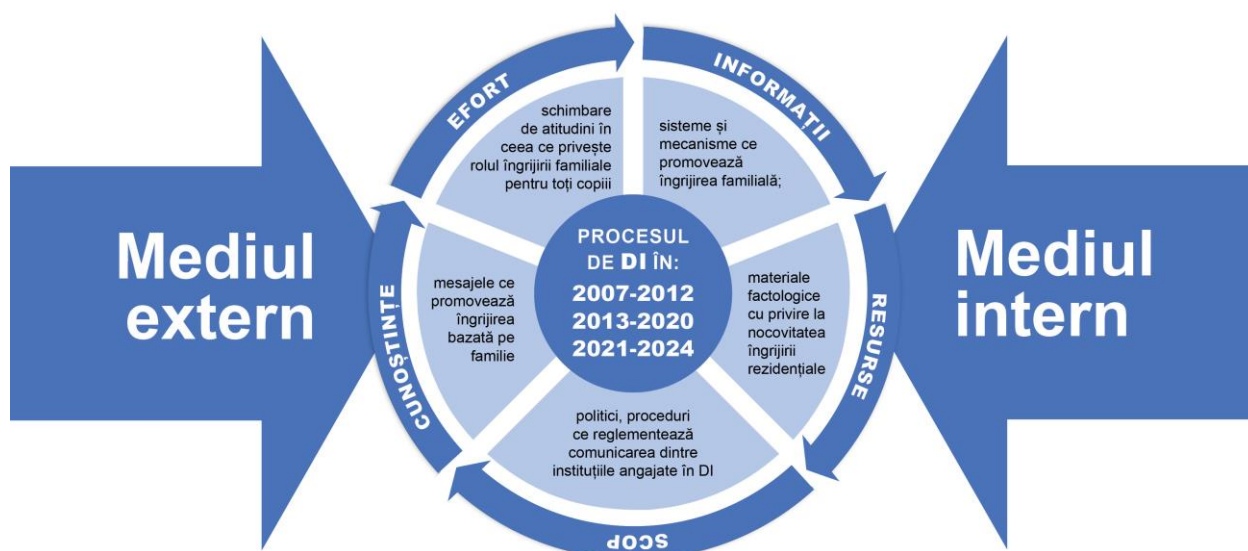


Figura 1.2. Conceptualizarea comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare (Sursa: autorul)

Reieșind din complexitatea fenomenului de comunicare interinstituțională axată pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare, pentru realizarea cercetării în cheia complexității și a relevanței, a fost definit un arsenal metodologic diversificat, prin selectarea mai multor metode de cercetare, din diferite domenii, inclusiv metode sociologice cantitative și calitative, care să confere originalitate prezentei cercetări, atribuindu-i o semnificație teoretică distinctă, dar și utilitate practică. Abordarea interdisciplinară presupune interconectarea metodelor, a conceptelor, teoriilor și instrumentelor din diferite discipline, aceasta asigurând demersului științific un caracter complex și integral. Astfel, metodologia de cercetare în domeniul comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare se bazează pe metodele științifice relevante pentru perspectiva de studiere a fenomenului și pot fi împărțite în două categorii de metode, ce reflectă diferite abordări metodologice în cercetarea comunicării interinstituționale, concentrându-se pe procesele cognitive umane, implicate în comunicare (dimensiunea gnoseologică), și pe existența obiectivă a fenomenelor comunicative în natură (dimensiunea ontologică).

Baza teoretico-metodologică a cercetării o constituie teoriile comunicării, teoria proceselor în comunicare și a modelelor clasice ale comunicării:

- i) **Modelul linear al comunicării** (Shannon și Weaver, 1949), care subliniază importanța clarității și a eficienței în transmiterea mesajelor instituționale;

- ii) **Modelul Lasswell**, care evidențiază rolul organizațiilor și instituțiilor publice în transmiterea informațiilor și în formarea opiniei publice;
- iii) **Modelul circular al comunicării**, ce relevă natura bidirecțională a comunicării, unde ambii participanți au roluri active și influențează procesul de comunicare;
- iv) **Teoriile contextualizate ale comunicării**: 1) Modelul lui Jakobson, care subliniază diversitatea scopurilor comunicative și necesitatea adaptării mesajelor la funcția specifică; 2. Modelul matematic al comunicării, crucial pentru a analiza eficiența și claritatea comunicării în context instituțional (Claude Shannon), care accentuează aspectele tehnice ale transmisiei mesajelor, inclusiv sursa, transmitătorul, canalul, receptorul și zgomotul. Roman Jakobson a identificat cele șase funcții ale limbajului (referențială, emotivă, conativă, fatică, metalingvistică și poetică), care ajută la înțelegerea diverselor scopuri și efecte ale comunicării instituționale.

Dintre multiplele teorii ale comunicării s-a evidențiat modelele care oferă o abordare specifică cadrului problematic expus cercetării, astfel ținându-se cont de cele care: a) subliniază importanța clarității și eficienței în transmiterea mesajelor instituționale; b) evidențiază rolul organizațiilor și instituțiilor publice în transmiterea informațiilor și în formarea opiniilor publice; c) reiterează rolul activ al participanților și modul în care aceștea influențează procesul de comunicare; d) subliniază diversitatea scopurilor comunicative și necesitatea adaptării mesajelor la anumite funcții specifice; e) postulează relația dintre elementele unui „sistem” și „contextualizarea” ș.a.

Un suport teoretic relevant l-au oferit și analizele lui Erving Goffman¹⁷⁶ privind înțelegerea dinamicii interpersonale din cadrul instituțiilor; contribuțiile lui James G. March¹⁷⁷ referitoare la impactul pe care îl au procesele decizionale asupra comunicării și performanței organizaționale; analizele lui Michel Foucault¹⁷⁸ despre modul în care puterea și controlul sunt exercitate prin intermediul discursului instituțional, precum și cercetările realizate de Anne Gregory¹⁷⁹, ce subliniază rolul strategic al comunicării în managementul reputației; dar și cele efectuate de Cynthia Stohl¹⁸⁰ despre impactul comunicării instituționale asupra culturii, strategiei și performanței organizației.

¹⁷⁶ SUCIU, R. G. *Erving Goffman și teoriile organizării*. Iași: Lumen. 2010. ISBN: 978-973-1661-67-4

¹⁷⁷ MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell. 1991. ISBN: 978-0-631-16856-0.

¹⁷⁸ FAUCAULT, M. *Istoria nebulunii în epoca clasică*. Op.cit.

¹⁷⁹ GREGORY, A. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. Op.cit.

¹⁸⁰ STOHL, C., CHENEY, G. *Management Communication Quarterly*. Op.cit.

Teoriile comunicării care au ghidat demersul nostru de cercetare au fost suplimentate de cea structural-funcțională (E. Durkheim, T.Parsons, R.Merton), a cărei relevanță constă în explicitarea modului în care instituțiile funcționează și interacționează în cadrul societății, precum și în analiza rolului comunicării în menținerea echilibrului și a coeziunii sociale; de teoria complexă a sistemelor sociale (Niklas Luhmann), care stabilește că procesul de comunicare interinstituțională este format din mai multe entități sociale, ce se definesc prin: interacțiuni, organizații și societate; de teoria domeniului de activitate (Emery și Trist (1965)), care susține dinamica constantă a domeniului de activitate a instituțiilor, datorită problemelor comune cu care se confruntă organizațiile; de teoria parteneriatelor etc.

Instituțiile/organizațiile se dezvoltă în contextul unor medii turbulente, caracterizate de provocări sau probleme complexe, incerte și cu limite neclare, care nu pot fi soluționate eficient în mod izolat. Conform acestei abordări, relațiile interorganizaționale/interinstituționale apar deoarece organizațiile conștientizează că sunt interdependente din cauza problemelor și provocărilor comune. Astfel, comunicarea interinstituțională este conceptualizată ca o ordine socială negociată, care se dezvoltă prin intermediul unui proces de înțelegere comună a unui domeniu specific. Domeniile interorganizaționale nu sunt structuri statice predefinite, ci procese în continuă evoluție, caracterizate de negocieri, construcții cognitive și de crearea colectivă a sensului. Pe măsură ce membrii diferitor organizații împărtășesc o viziune comună cu privire la problemele și provocările din domeniu, această percepție comună conduce la dezvoltarea unei identități a domeniului, ceea ce implică stabilirea unor reguli, proceduri, direcții și limite, care pot fi percepute ca o structură permanentă.

Teoria învățării și inovării a fost utilizată pentru perspectiva acordată formării de alianțe și relații interinstituționale, pentru a valorifica oportunitățile de dezvoltare și inovare, facilitând eficiența utilizării și a transferului de cunoștințe, precum și crearea de cunoștințe noi, pentru a asigura respectarea drepturilor copiilor într-un mediu complex și în continuă schimbare. Acest din urmă model, aplicat comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare socială și abordarea Transferului de Cunoștințe (TK) evidențiază similarități în abordarea metodică. Ambele sunt centrate pe procesul de transfer și aplicare a cunoștințelor în mod eficient și relevant, pentru a contribui la rezolvarea problemelor practice și la ameliorarea rezultatelor în domeniul comunicării interinstituționale și al respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare a copiilor.

Un suport teoretic oferit cercetării noastre îl constituie abordarea integrativă pentru descrierea competențelor necesare unei colaborări interprofesionale eficiente¹⁸¹, în baza modelului realizat de către Rețeaua Canadiană pentru Sănătate Interprofesională (CIHC), care prezintă Cadrul Național de Competențe Interprofesionale în domeniul educației interprofesionale și al practicii colaborative. În temeiul acestuia, șase domenii interdependente de competență, ce vizează cunoștințele, abilitățile, atitudinile și valorile, sunt considerate esențiale pentru practica colaborativă interprofesională și se referă la: comunicarea interprofesională, îngrijirea centrată pe pacient/client/familie/comunitate, clarificarea rolurilor, funcționarea echipei, leadershipul colaborativ, rezolvarea conflictelor interprofesionale. Comunicarea interprofesională și îngrijirea centrată pe pacient/client/familie/comunitate influențează întotdeauna celelalte patru domenii. (Anexa 17. Cadrul Național de competențe. CHIC). Setul de competențe din acest cadru permite cercetătorilor și practicienilor să învețe și să aplice competențele, indiferent de nivelul de abilitate, de mediu sau context de aplicare.

Suplimentar, a fost necesar a completa conținutul cercetării cu teoriile și concepțiile privind securitatea psihologică și a atașamentului, care se atribuie autorilor K.Horney, K. M. Ainsworth, J. Bowlby¹⁸², M. Main, A. Maslow¹⁸³. Spre exemplu, *Teoria trebuințelor umane*, dezvoltată de A. Maslow¹⁸⁴, stabilește clar ierarhia necesităților. Nevoia de securitate personală, nevoia de a fi acceptat, iubit și conectat cu ceilalți, de apartenență reprezintă necesități fundamentale care trebuie să fie satisfăcute pentru deplina adaptare psihologică a persoanei la realitățile societății. *Teoria atașamentului*, dezvoltată de psihiatrul și psihoterapeutul britanic John Bowlby¹⁸⁵ și psihologul canadian Mary Ainsworth, descrie nevoia înăscută a ființelor umane de a forma și a întreține legături emoționale puternice cu alte ființe umane, bazate pe încredere, deoarece îi oferă optimism și siguranță. Această teorie explorează inițierea și evoluția relațiilor emoționale individuale¹⁸⁶ pe parcursul vieții.¹⁸⁷

Tabel 1.6. Sinteza cu privire la cadrul teoretico-metodologic al cercetării comunicării interinstituționale în procesul dezinstituționalizării și apărării drepturilor copilului

¹⁸¹ National Interprofessional Competency Framework. Op.cit.

¹⁸² BOWLBY, J. *Crearea și ruperea legăturilor afective*. București: Trei, 2016. 256p. ISBN 978-606-719-763-1.

¹⁸³ MASLOW, H. A. *Motivație și personalitate*. București: Trei, 2007. 495 p., ISBN 978-973-707-159-0.

¹⁸⁴ *Ibidem*.

¹⁸⁵ BOWLBY, J. *Crearea și ruperea legăturilor afective*. Op.cit.

¹⁸⁶ SOLTER, A. *Jocul atașamentului. Rezolvarea problemelor de comportament ale copilului prin joacă, râs și conectare*. / trad. S. Watt. București: Herald, 2019. ISBN 978-973-111-624-2

¹⁸⁷ GROSSMANN, K. E., GROSSMANN, K., WATERS E. *Attachment from infancy to adulthood*. New York: The Guilford press, 2005. 332 p. ISBN-10: 1-59385-145-6.

Abordarea metodologică	Trăsături
Metode sociologice cantitative	Permite analiza datelor statistice, pentru a măsura eficiența și impactul comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare. Aceste metode sunt esențiale pentru identificarea corelațiilor între variabilele relevante, cum ar fi eficiența comunicării și respectarea drepturilor copilului.
Metode sociologice calitative	Permite explorarea în profunzime a experiențelor, opiniilor și percepțiilor celor implicați în procesul de dezinstituționalizare (specialiști, instituții și beneficiari). Se bazează pe interviuri semistructurate și focus-grupuri, pentru a înțelege dinamica comunicării și dificultățile întâmpinate în implementarea reformelor.
Abordarea interdisciplinară	Integrarea conceptelor și instrumentelor din diferite domenii (sociologie, psihologie, științe ale comunicării), pentru a asigura o viziune holistică asupra fenomenului comunicării interinstituționale și a impactului acesteia asupra drepturilor copilului.
Teorii ale comunicării	Aplicarea teoriilor clasice ale comunicării, inclusiv modele de tip linear (Shannon și Weaver), circular (Lasswell), și contextualizate (Jakobson, Shannon), pentru a înțelege procesul de transmitere a mesajelor și impactul acestora asupra instituțiilor implicate în dezinstituționalizare.
Teoria structural-funcțională	Aplicată pentru a analiza cum instituțiile sociale funcționează și interacționează în cadrul sistemului de protecție a copilului, asigurând coeziunea și stabilitatea în procesul de dezinstituționalizare.
Teoria sistemelor sociale complexe	Aplicată pentru a înțelege interacțiunea între entitățile sociale din cadrul procesului de dezinstituționalizare, care generează un sistem interinstituțional dinamic, definitoriu pentru buna funcționare a acestuia.
Teoria parteneriatelor	Înțelegerea colaborării între organizații interdependente, pentru a rezolva problemele complexe din cadrul dezinstituționalizării, subliniind importanța negocierilor și a proceselor cognitive comune în definirea unui domeniu interinstituțional.
Teoria învățării și inovării	Utilizată pentru a analiza modul în care organizațiile dezvoltă și implementează noi cunoștințe în scopul îmbunătățirii eficienței procesului de dezinstituționalizare și respectării drepturilor copilului.
Abordarea integrativă a competențelor interprofesionale	Aplicarea în baza <i>Cadrului Național de Competențe Interprofesionale în domeniul educației interprofesionale și al practicii collaborative</i> , pentru a analiza competențele necesare unei colaborări eficiente între profesioniști, în special în domeniul comunicării interinstituționale și protecției copilului.
Teoria securității psihologice și atașamentului	Contribuie la înțelegerea dinamicii relațiilor interpersonale în contextul instituțional și a nevoii de securitate și încredere în procesul de dezinstituționalizare, crucial pentru adaptarea și integrarea copiilor în familii și comunități.

(Sursa: autorul)

Aceste metode și teorii sunt interconectate, pentru a oferi o perspectivă exhaustivă asupra complexității comunicării interinstituționale și a modului în care aceasta influențează respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare. Metodologia cercetării asigură o analiză profundă și relevantă a procesului, ținând cont de diversitatea interacțiunilor și a factorilor implicați.

Totodată, având în vedere componenta cercetării care se referă la protecția drepturilor copilului, pentru a nu neglija un anumit segment de subiecți (incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități), au fost cercetate și teoriile specifice aplicate în practica asistenței sociale (teoria îngrijirii, teoria atașamentului, teoria participării). Semnificativă pentru această lucrare a fost și *Teoria rolurilor sociale valorizante* (W. Wolfensberger), care constituie baza teoretico-științifică în fundamentarea conceptului de dizabilitate, în determinarea modelului de abordare a dizabilității și în identificarea barierelor de incluziune socială prin prisma atribuirii rolurilor sociale valorizante persoanelor cu dizabilități¹⁸⁸.

1.4. Axe teoretico-empirice ale analizei comunicării interinstituționale bazate pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare

Cercetarea nu poate să se realizeze în afară unui cadru normativ național și internațional, care reglementează procedurile relevante și entitățile implicate în procesul de dezinstituționalizare. Astfel, s-a luat în considerare *contextul internațional*, prin analiza proceselor actuale de ajustare a activității instituțiilor la standarde europene, prin adoptarea recomandărilor pe subiecte precum protecția copilului, s-a realizat analiza secundară a documentelor internaționale privind drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare, adoptate la nivel internațional. Au fost cercetate cele mai importante politici și bune practici existente la nivel global în acest domeniu (Convenția ONU cu privire la drepturile copilului (1989)¹⁸⁹, Liniile directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copiilor (2009)¹⁹⁰, Rezoluția Adunării Generale a Națiunilor Unite din 2019 privind Drepturile Copilului, cu accent pe copiii rămași fără îngrijire părintească¹⁹¹, Strategia privind Drepturile Copilului 2021-2024, aprobată de Comisia Europeană (2021)¹⁹², Planul de Acțiune pentru Drepturile Omului și Democrație 2020-2024, aprobat de Consiliul Uniunii Europene (2020)¹⁹³,

¹⁸⁸ BULGARU M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale: Note de curs*. Op.cit.

¹⁸⁹ *Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului*, publicată la data de 30.12.1998. În. *Tratate Internaționale Nr. 1*, art Nr:52 [online]. Data intrării în vigoare pentru Republica Moldova: 25.02.1993. [citat 20.10.2020]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115568&lang=ro

¹⁹⁰ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* Op.cit.

¹⁹¹ *Resolution adopted by the General Assembly on 18 December 2019*. A_RES_74_133_E.pdf [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/blog-article/unrc-2019/>

¹⁹² *Strategy on the Rights of the Child 2021-2024* [online]. EU (2021) [citat 16.02.2021]. Disponibil: [EU \(2021\) Strategy on the Rights of the Child 2021-2024](#)

¹⁹³ *Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024* [online]. EU (2020) [citat 16.02.2021]. Disponibil: [EU \(2020\) Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024](#)

Strategia privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități 2021-2030, aprobată de Comisia Europeană (2021)¹⁹⁴ etc.

Contextul național este prezentat, în baza analizei secundare, prin prisma strategiilor naționale și a planurilor de acțiuni referitoare la reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului, dar și a politicilor de protecție a copilului adoptate, inclusiv a celor referitoare la dezvoltarea serviciilor de îngrijire alternativă de tip familial. Cercetarea include prezentarea evidențelor relevante din Republica Moldova, a priorităților de politici privind consolidarea mecanismului de comunicare și colaborare, inclusiv în contextul reformei sistemului de asistență socială și al implementării actualului Program Național pentru Protecția Copilului pe anii 2022-2026¹⁹⁵, orientat spre trei obiective generale: (i) consolidarea sistemului de protecție a copilului, pentru a răspunde prompt și eficient la nevoile fiecărui copil; (ii) asigurarea toleranței zero din partea adulților și a copiilor față de orice formă de violență asupra copiilor; (iii) asigurarea creșterii copiilor într-un mediu familial sigur și protector, care să le garanteze bunăstarea și actele normative prioritare (Legea nr. 338 /1994 privind drepturile copilului, Codul Familiei nr.1316/2000, Legea nr.140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți, Legea nr. 123/2010 cu privire la serviciile sociale, Hotărârea Guvernului nr.1182 din 22.10.2010 cu privire la aprobarea Regulamentului privind mecanismul de colaborare intersectorială în domeniul medico-social, în vederea prevenirii și reducerii ratei mortalității materne, infantile și a copiilor cu vârsta de până la 5 ani la domiciliu; Hotărârea Guvernului nr.270 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunilor privind mecanismul intersectorial de cooperare pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor-victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului; Hotărârea Guvernului nr.143 din 12.02.2018 pentru aprobarea Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului, Hotărârea Guvernului nr. 182 din 23-03-2022 pentru aprobarea Programului de creare și dezvoltare a Mecanismului național de referire pentru protecția și asistența victimelor infracțiunilor pe anii 2022-2026 și a Planului de acțiuni pentru anii 2022-2024 privind implementarea acestuia¹⁹⁶ etc.)

¹⁹⁴ *Strategy on the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030* [online]. EU (2021) [citat 10.07.2022]. Disponibil: [EU \(2021\) Strategy on the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030](#)

¹⁹⁵ *Program Național pentru Protecția Copilului pe anii 2022-2026*. HG nr.347/2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil.; https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131899&lang=ro

¹⁹⁶ Hotărârea Guvernului nr. 182 din 23.03.2022 pentru aprobarea Programului de creare și dezvoltare a Mecanismului național de referire pentru protecția și asistența victimelor infracțiunilor pe anii 2022-2026 și a Planului de acțiuni pentru anii 2022-2024 privind implementarea acestuia. [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131061&lang=ro

Totodată, am urmărit analiza unor documente de politici publice, care reglementează comunicarea interinstituțională în sistemul de protecție a copilului, specifice segmentului de dezinstituționalizare, cum ar fi: Strategia de comunicare și Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de comunicare 2021-2023 (MMPS); Proiectul Planului operațional național pentru dezinstituționalizarea copiilor și reorganizarea/lichidarea instituțiilor rezidențiale pentru copii din Republica Moldova 2024-2026 (proiect care urmează a fi aprobat de către MMPS¹⁹⁷); Ghidul cu privire la Politica internă de protecție a copilului pentru instituțiile/organizațiile/serviciile sociale care lucrează cu și pentru copii (aprobat de MMPS, prin Ordinul nr. 114 din 24 mai 2024 Cu privire la aprobarea Ghidului cu privire la Politica internă de protecție a copilului pentru instituțiile/organizațiile/serviciile sociale care lucrează cu și pentru copii);

Au fost analizate datele statistice din sursele administrative¹⁹⁸ ale MMPS privind numărul copiilor dezinstituționalizați pentru perioada 2007 – prezent. Analiza datelor statistice a fost realizată cu scopul de a determina profilul sociodemografic al copiilor instituționalizați și dezinstituționalizați.

La nivel *microsocial*, a fost realizată analiza datelor studiilor sociologice, conținutul rapoartelor de evaluare (analiza secundară). Ca urmare, metodologia de cercetare a comunicării inerinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare a consolidat fundamentarea științifică a cercetării și a generat concluzii relevante și recomandări care s-au bazat pe datele primare obținute.

Astfel, pentru realizarea cercetării, s-a optat pentru un demers complex cu un mix de metode, inclusiv s-a urmărit realizarea cercetărilor cantitative și calitative. Pașii metodologici urmați în vederea realizării și fundamentării cercetării se regăsesc în tabelul ce urmează.

Tabel 1.7. Baza empirică a cercetării

Nr.	Denumirea studiului realizat	Tipul studiului	Metoda de cercetare	Eșantionul de cercetare	Anul
1.	Evaluarea comunicării dintre instituții în cadrul procesului de dezinstituționalizare în	Calitativ	Interviul individual aprofundat	16 experți, participanți la implementarea programelor de dezinstituționalizare	2023-2024

¹⁹⁷ Notă: Obiectivul specific 1.1 Creșterea gradului de conștientizare și implicare a factorilor de decizie al *Planului operațional național pentru dezinstituționalizarea copiilor și reorganizarea/lichidarea instituțiilor rezidențiale pentru copii din Republica Moldova 2024-2026*, propus spre aprobare, prevede subacțiuni pentru asigurarea implicării și formarea înțelegeri comune la nivel național, regional și local despre implementarea politicii naționale privind dezinstituționalizarea (DI) copiilor și reorganizarea/lichidarea instituțiilor rezidențiale pentru copii. Astfel, se propune elaborarea strategiilor de comunicare și a mesajelor-cheie pentru fiecare dintre grupurile vizate în procesul DI și de reorganizare/ lichidare a instituțiilor.

¹⁹⁸ *Raport statistic anual CER-3, cu privire la copiii aflați în situație de risc și copiii separați în anul 2023*: [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/05/Raport-statistic-anual-nr.-103-%E2%80%93-Copii-aflati-in-situatie-de-risc-si-copii-separati-de-parinti-in-anul-2023.pdf>

	perioada de refrență 2007 – 2024				
2.	Analiza documentelor care reglementează comunicarea instituțională și interinstituțională în procesul de dezinstituționalizare și asigură respectarea drepturilor copiilor	Cantitativ -calitativ	Analiza documentelor	5 organizații necomerciale active în domeniul protecției copilului și implementării reformelor de dezinstituționalizare în perioada 2007 – 2024	2024
3.	Factorii facilitatori ai comunicării interinstituționale care au determinat realizarea reformelor din domeniul protecției copilului, în vederea asigurării creșterii copiilor în mediul familial	Calitativ	Interviul aprofundat	5 reprezentanți/lideri ai instituțiilor publice și private care au participat în implementarea programelor de dezinstituționalizare în perioada 2007 – 2024	2024
4.	Percepțiile părinților/îngrijitorilor cu privire la comunicare în contextul respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare	Cantitativ	Ancheta sociologică	131 părinți/îngrijitori	2024

Studiul sociologic *Evaluarea comunicării dintre instituții în cadrul procesului de dezinstituționalizare pentru perioada 2007 – 2024* a fost realizat în anul 2023 și a inclus interviuri individuale aprofundate cu actori relevanți la nivel național și regional: reprezentanți ai ministerelor și departamentelor de protecție a copilului, reprezentanți ai organizațiilor necomerciale, parteneri de dezvoltare și alți actori-cheie. Interviurile au fost realizate în baza ghidului de interviu semistrukturat (Anexa nr. 6. Ghid de interviu cu experții). În total au fost realizate 16 interviuri. Informația din cadrul acestora este utilizată pentru a identifica metodele de comunicare, practicile eficiente de gestionare a schimbului de informații, inclusiv în situații de criză, canalele de comunicare ce asigură interacțiunea cu membrii comunității, barierele și factorii facilitatori care înlesnesc fluxul comunicării dintre instituții, în vederea realizării obiectivelor strategice focusate pe realizarea reformelor din domeniul protecției copilului. Eșantionul de experți care au participat la interviu au fost selectați în baza următoarelor criterii: experiența de muncă, funcția și afilierea la instituția/organizația care a implementat sau implementează programul de dezinstituționalizare (Anexa 7. Eșantion. Participanții la interviu, Experți). Putem sublinia următoarele aspecte: experții selectați denotă o experiență semnificativă în domeniul dezinstituționalizării, cu o medie de aproximativ 17-20 de ani de muncă în acest sector, ceea ce reflectă o cunoaștere aprofundată și o practică de lungă durată în protecția copilului și dezvoltarea serviciilor sociale în procesul de dezinstituționalizare; participanții dețin funcții variate, de la

asistenți sociali, coordonatori de proiecte și directori de programe până la consultanți principali și șefi de direcție în cadrul structurilor guvernamentale și neguvernamentale. Această diversitate de roluri oferă o perspectivă multidimensională asupra procesului de dezinstituționalizare, incluzând atât nivelul de implementare directă, cât și cel strategic și managerial. Experții provin dintr-o gamă largă de instituții și organizații, inclusiv ONG-uri locale, organizații internaționale, precum și instituții guvernamentale (de exemplu, MMPS, MEC, Direcția Generală Protecția Drepturilor Copilului, instituții rezidențiale). Astfel, eșantionul poate fi caracterizat drept unul diversificat din punct de vedere al expertizei și al experienței profesionale, cu o reprezentare echilibrată între diferite tipuri de organizații care contribuie la reforma sistemului de protecție a copilului în Republica Moldova și a procesului de dezinstituționalizare.

Metoda cantitativ-calitativă *Analiza documentelor care reglementează comunicarea instituțională și interinstituțională în procesul de dezinstituționalizare și asigură respectarea drepturilor copiilor* a fost aplicată în anul 2024, pentru a examina detaliat documentele relevante ce reglementează comunicarea între instituțiile implicate în procesul de dezinstituționalizare și asigură respectarea drepturilor copiilor, pentru a identifica și a evalua eficacitatea și consistența măsurilor de comunicare instituțională și interinstituțională, cum ar fi politici, regulamente, ghiduri, rapoarte și proceduri care reglementează comunicarea instituțională și interinstituțională în contextul dezinstituționalizării [Anexa 8. Fișă de evaluare pentru organizații (Partea I. A și B)]:
A. Aprecierea procesului de documentare care reglementează comunicarea și colaborarea în contextul de dezinstituționalizare și asigurarea respectării drepturilor copiilor. B. Autoevaluare. Prezența documentelor oficiale, aprobate în cadrul organizației/instituției, care reglementează procesul de comunicare și colaborare dintre instituția ce o reprezintă și alte instituții.

Metoda de analiză a documentelor a fost utilizată ca una secundară în cadrul cercetării comunicării interinstituționale, având rolul de a completa și a verifica datele obținute prin alte metode de cercetare și a permis evaluarea informațiilor din surse primare (documente oficiale), cât și din surse secundare (documente interne și private ale organizațiilor). Au fost analizate:

1. Documente oficiale de politici: Strategia de comunicare a MMPS, Programul Național de Protecție a Copilului 2022-2026, Planul Național pe dezinstituționalizare a copiilor din instituții rezidențiale.
2. Documente private aparținând organizațiilor non-guvernamentale, care au fost incluse în studiu în calitate de subiecți ai cercetării. În vederea analizei acestor documente, a fost aplicată metoda de autoevaluare, având în vedere caracterul lor intern și specificul fenomenului analizat – comunicarea interinstituțională.

Documentele private ale organizațiilor au fost analizate ținând cont de următoarele criterii:

1. Prezența/absența lor: s-a verificat care tipuri de documente ce reflectă aspectele-cheie legate de comunicarea organizațională sunt elaborate;
2. Scala de autoevaluare a calității:
 - Excelent (1): Documentul este complet, bine structurat și oferă claritate informațională;
 - Mediu (2): Documentul este parțial complet, dar are lacune în ceea ce privește calitatea informațiilor sau structura;
 - Incomplet (3): Documentul are informații insuficiente și nu este bine organizat.
 1. Gradul de eficiență:
 - Înalt (1): Documentul contribuie semnificativ la îmbunătățirea comunicării interinstituționale.
 - Mediu (2): Documentul are un impact moderat asupra procesului de comunicare.
 - Slab (3): Documentul are un impact nesemnificativ asupra comunicării interinstituționale.

Inventarierea documentelor interne autoevaluate de către organizațiile participante în cadrul studiului a permis cercetarea domeniilor în care documentele interne private reglementează comunicarea și a oferit o bază solidă pentru compararea și corelarea datelor obținute prin alte metode.

Metoda interviului aprofundat a fost aplicată în scopul cercetării *Factorilor facilitatori ai comunicării interinstituționale, care au determinat realizarea reformelor din domeniul protecției copilului, în vederea asigurării creșterii copiilor în mediu familial*. În total, au fost intervievați 5 reprezentanți și lideri ai ONG-urilor active pe domeniul protecției copilului [Anexa 9. Fișă de evaluare pentru organizații (Partea a II-a). Ghidul de interviu cu ONG-uri]. Informația din acest studiu este utilizată pentru a investiga aspectele ce țin de comunicarea instituțională, de cultura organizațională prin analiza politicilor dezvoltate de organizații, pentru a promova și a influența reforma dezinstituționalizării și protecției copilului. Datele cercetării au permis investigarea inițiativelor de pladoarie privind modul în care organizațiile au sprijinit reformele de dezinstituționalizare. Totodată, s-a evaluat dacă organizațiile au avut strategii dedicate comunicării privind implementarea programelor de dezinstituționalizare, inclusiv obiectivele, publicul-țintă, mesajele-cheie, instrumentele de comunicare utilizate și metodele de evaluare a impactului, și a

identificat metodele prin care organizațiile mențin legătura cu instituțiile guvernamentale, oferind indicii despre eficiența colaborării, elucidarea barierelor de comunicare și a factorilor facilitatori. Datele obținute ne oferă o imagine clară cu privire la ariile de intervenție în vederea îmbunătățirii mecanismelor de comunicare interinstituțională în respectarea drepturilor copilului în procesul dezinstituționalizării (Anexa 10. Eșantion ONG-uri). Datele cercetării prezintă argumente cu referire la modul de colaborare dintre instituții, pentru a asigura că politicile și programele adoptate sunt aliniate la nevoile locale și promovează transformarea proceselor de îngrijire. În baza documentelor analizate, au fost abordate, în special, aspectele legate de prezența strategiilor de comunicare, integrarea mesajelor în cadrul reformelor și utilizarea canalelor de comunicare pentru susținerea inițiativelor organizaționale.

Studiul sociologic *Percepțiile părinților/îngrijitorilor cu privire la comunicare în contextul respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare* a fost realizat în perioada anului 2024, prin aplicarea chestionarului sociologic (Anexa 11. Sondaj de opinie pentru părinți/îngrijitori „Percepțiile părinților/îngrijitorilor cu privire la comunicare în contextul respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare”) pe un eșantion de 131 de părinți/îngrijitori. Respondenții au fost selectați din 14 raioane, inclusiv orașe și sate din centrul, sudul și nordul țării. Datele au investigat nivelul de informare a comunității despre organizațiile centrate pe protecția copilului din comunitate, despre modalitățile de comunicare cu acestea, despre canalele de comunicare utilizate de organizații, frecvența utilizării acestora de către părinți și percepțiile privind gradul de accesibilitate, impactul informațional asupra comunității. De asemenea, a permis identificarea principalelor bariere întâlnite în relația cu organizațiile.

Culegerea datelor s-a realizat prin metoda interviului direct, dar și prin intermediul platformei GForm. Eșantionul nu este unul reprezentativ la nivel național, dar permite înțelegerea particularităților comunicării instituționale și interinstituționale, în contextul de dezinstituționalizare, și asigurarea respectării drepturilor copiilor în cadrul a cinci ONG-uri, participante la implementarea Strategiilor naționale și a planurilor de acțiuni din anul 2007-2024,

(2007¹⁹⁹, 2020²⁰⁰), precum și în implementarea Programului Național pentru Protecția Copilului 2022-2026²⁰¹.

Metodele de analiză a datelor. Datele studiilor sociologice au fost procesate riguros, folosindu-se o metodologie complexă, fapt ce conferă valoare științifică întregului demers. Datele obținute din interviurile individuale aprofundate au fost studiate prin metoda analizei tematicе, care implică identificarea și codificarea temelor și subtemelor relevante în răspunsurile participanților. Aceasta a permis extragerea și organizarea informațiilor esențiale în funcție de aspectele discutate. Pentru analiza datelor cercetării cantitative realizate cu părinții, s-a folosit statistica descriptivă, pentru a identifica tendințele și modelele generale. Aceasta a inclus calcule de frecvență, pentru a descrie percepțiile părinților privind respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare.

Problemele principale de cercetare, în contextul comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare a copiilor în Republica Moldova, sunt:

- Lipsa unei metodologii complexe de cercetare: studiile existente nu includ o abordare integrată, care să combine evaluarea și monitorizarea politicilor bazate pe opiniile și experiențele copiilor, familiilor și profesioniștilor ce comunică în procesul de dezinstituționalizare. Această lacună face dificilă înțelegerea nevoilor reale ale beneficiarilor și provocările întâmpinate de instituțiile cu care comunică.
- Implementare inconsistentă a politicilor: deși politicile privind dezinstituționalizarea și protecția copilului sunt conforme cu standardele internaționale și au un conținut comprehensiv, aplicarea acestora la nivel practic este limitată. Gradul scăzut de implementare poate fi explicat prin capacitățile limitate ale autorităților și profesioniștilor de a înțelege și de a aplica principiile și procedurile de colaborare și comunicare interinstituțională.
- Comunicarea cooperantă fragmentată între instituții și entitățile responsabile: în practică, colaborarea între diferitele instituții implicate în procesul dezinstituționalizării (inclusiv autorități locale, servicii sociale, sistemul de sănătate și educație, mass-media) este

¹⁹⁹ *Strategia și Planul Național de acțiuni pentru reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului.* / HG 784 din 09-07-2007 pentru aprobarea Strategiei naționale și a Planului de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pe anii 2007-2012. [online]. [accesat: 18.02.2021]. Disponibil : https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=15237&lang=ro ;)

²⁰⁰ *Strategia pentru protecția copilului pentru anii 2014-2020* (HG nr. 434/2013) și *Planul de acțiuni pentru anii 2016-2020 privind implementarea acesteia* (HG nr.835/2016). [online]. [accesat: 11.06.2023]. Disponibil : https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=18628&lang=ro

²⁰¹ Hotărârea Guvernului nr. 347/2022 cu privire la Programul național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de acțiuni. [online]. [accesat: 22.05.2023]. Disponibil : https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131899&lang=ro

fragmentată. Această fragmentare conduce la probleme de coordonare și de delegare a responsabilităților, ceea ce afectează eficiența procesului de tranziție a copiilor din instituții în medii de îngrijire familială.

- Implicare redusă a beneficiarilor în procesul decizional: mecanismele funcționale nu respectă suficient principiul participării și implicării copiilor și familiilor în procesul de luare a deciziilor. Lipsa acestei implicări afectează capacitatea de a dezvolta soluții adaptate nevoilor reale ale celor afectați de procesul de dezinstituționalizare.

1.5. Concluzii la Capitolul 1

Analiza fundamentală a gradului de investigare a problemei de cercetare demonstrează că există puține cercetări care reflectă comunicarea interinstituțională în raport cu dezinstituționalizarea. Există studii atât în Occident, CSI, cât și în spațiul autohton, care abordează separat efectele instituționalizării asupra copiilor, fenomenul instituționalizării fiind cercetat din diverse perspective și demonstrat transversal printr-o serie de analize, studii și rapoarte. Totodată, anumite aspecte ale comunicării și colaborării dintre actorii și instituțiile centrate pe protecția copilului au fost cercetate. Se constată că studiile realizate evidențiază doar tangențial problemele comunicării pe domeniul de dezinstituționalizare, analizele fiind efectuate în baza datelor și rapoartelor emise de autoritățile publice sau de reprezentanții societății civile. Această teză pune accent, în special, pe studierea problemelor de comunicare în baza opiniilor informatorilor-cheie, ale experților, practicienilor cu experiență și expertiză în domeniul dezinstituționalizării și ale publicului-țintă, care comunică cu instituțiile, contribuind la identificarea barierelor, la elaborarea recomandărilor practice cu privire la îmbunătățirea dialogului, întru eficientizarea procesului de dezinstituționalizare, încât să asigure ca fiecare copil să crească într-un mediu sigur și protector, un mediu familial, bazat pe comunitate.

În baza studierii cadrului teoretic-conceptual al comunicării interinstituționale, a cercetării evolutive a politicilor publice și a datelor disponibile, precum și ca urmare a aplicării metodologiei, au fost elaborate următoarele **concluzii**:

1. În spațiul științific actual, toate definițiile date comunicării, indiferent de școlile de gândire cărora le aparțin, subliniază aspectele comune și definesc comunicarea ca un proces vital ce implică transmiterea informațiilor, a gândurilor, a opiniilor și a sentimentelor între indivizi sau grupuri.

2. Complexitatea modurilor teoretice de abordare a comunicării evidențiază necesitatea delimitării între conceptele de *comunicare*, *comunicare instituțională* și

comunicare interinstituțională, fiecare având particularități specifice. Comunicarea instituțională este un domeniu complex al cercetării, ce se concentrează pe analiza modului în care diverse instituții: organizații, instituții de învățământ, instituții media, autorități guvernamentale etc. comunică cu publicul. Comunicarea interinstituțională, spre deosebire de cea instituțională, se extinde și acoperă studiul unei varietăți de entități și instituții vizate, incluzând alianțe, colaborări, rețele, parteneriate și afaceri comune și implicând schimbul de mesaje, constant ori periodic, și crearea de interacțiuni între instituții și părți interesate. Comunicarea interinstituțională poate fi definită ca un proces complex prin care instituțiile interacționează, schimbă informații și colaborează în atingerea unor obiective comune.

3. În spațiul științific al Republicii Moldova, sunt autori care au realizat cercetări de pionierat în domeniul științelor comunicării, în care au fost evidențiate aspectele comunicării instituționale și interinstituționale. Cercetările au relevat tipologia mesajelor, rolul mass-mediei, modul de comunicare cu diferite grupuri vulnerabile, inclusiv cu persoane cu dizabilități.

4. Se distinge un număr semnificativ de teorii ale comunicării, relevante modului de analiză a comunicării interinstituționale axate pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare. O singură abordare teoretică nu este suficientă pentru interpretarea aspectelor ce țin de respectarea drepturilor copilului, legate de procesul de dezinstituționalizare, fiind inerentă explicația prin prisma conjugării mai multor modele și teorii intersectoriale.

5. Dată fiind complexitatea problematicii abordate, baza teoretico-metodologică a cercetării o constituie teoriile comunicării, teoria proceselor în comunicare și a modelelor clasice ale comunicării: modelul linear al comunicării (Shannon și Weaver, 1949), care subliniază importanța clarității și a eficienței în transmiterea mesajelor instituționale; modelul Lasswell, care evidențiază rolul organizațiilor și instituțiilor publice în transmiterea informațiilor și în formarea opiniilor publice; modelul circular al comunicării, ce subliniază natura bidirecțională a comunicării, unde ambii participanți au roluri active și influențează procesul de comunicare; teoriile contextualizate ale comunicării. Teoria structural-funcțională (E. Durkheim, T.Parsons, R.Merton) a fost utilizată pentru explicitarea modului în care instituțiile funcționează și interacționează în cadrul societății.

6. Necesitatea raportării comunicării la drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare au determinat aplicarea teoriei privind securitatea psihologică și a atașamentului (John Bowlby și Mary Ainsworth). Ținând cont de incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități și teoriile specifice aplicate în practica asistenței sociale (teoria

îngrijirii, teoria atașamentului, teoria participării), a fost utilizată și teoria rolurilor sociale valorizante (W. Wolfensberger), care constituie baza teoretico-științifică în explicarea conceptului de dizabilitate, în determinarea modelului de abordare a dizabilității și în identificarea barierelor de incluziune socială prin prisma atribuirii rolurilor sociale valorizante persoanelor cu dizabilități.

7. Literatura științifică include diverse cercetări în domeniul dezinstituționalizării copiilor. Cercetările, în mare parte interdisciplinare, depășesc ariile naționale, fiind formate de specialiști din diferite țări și realizate pe parcursul mai multor ani. În Republica Moldova, cercetările în domeniul comunicării interinstituționale pe domeniul dezinstituționalizării sunt încă într-un stadiu incipient și abordează tangential problematica protecției drepturilor copilului.

8. Metodologia de cercetare a comunicării interinstituționale, elaborată în cadrul tezei, constituie noutatea științifică a acesteia, întrucât cercetarea cuprinde toate dimensiunile relației de comunicare, bazate pe metodele științifice relevante perspectivei de studiere a fenomenului și pot fi împărțite în două categorii de metode, ce reflectă diferite abordări metodologice în cercetarea comunicării interinstituționale, concentrându-se pe procesele cognitive umane, implicate în comunicare (dimensiunea gnoseologică), și pe existența obiectivă a fenomenelor comunicative în natură (dimensiunea ontologică).

9. Cercetarea are menirea de a extinde cunoștințele empirice despre comunicarea interinstituțională și barierele de comunicare identificate în opinia publicului general, a experților, autorităților și a ONG-urilor active în protecția copilului și dezinstituționalizării și va contribui la dezvoltarea unor politici eficiente în domeniul comunicării interinstituționale axate pe drepturile copilului în procesul de dezinstituționalizare și în elaborarea de documente și proceduri. Identificarea și abordarea barierelor de comunicare pot contribui semnificativ la îmbunătățirea proceselor de reformare și la accelerarea tranziției către un sistem de protecție a copilului, bazat pe servicii comunitare de tip familial. Prin urmare, este esențial să se elaboreze strategii de comunicare adaptate, care să promoveze colaborarea eficientă între toți actorii implicați și să sprijine succesul reformelor în acest sector.

2. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ ȘI COMUNICAREA INTERINSTITUȚIONALĂ ÎN CAZUL PROCESULUI DE DEZINSTITUȚIONALIZARE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Validarea rolului competențelor de colaborare și cooperare intersectorială în contextul comunicării interinstituționale

Într-o societate în continuă schimbare, evoluția sistemului de îngrijire a persoanelor vulnerabile și a celor instituționalizate reprezintă un aspect esențial al dezvoltării sociale și umane. În acest context, colaborarea între instituțiile publice, între instituțiile publice și cele private devine crucială pentru implementarea cu succes a procesului de dezinstituționalizare. Scopul principal al acestui subcapitol este de a demonstra cum un suport argumentativ al comunicării interinstituționale, bine fundamentat, poate facilita implementarea cu succes a procesului de DI și asigurarea respectării drepturilor copilului. Vom explora principalele aspecte ale colaborării comunicaționale interinstituționale și modul în care aceasta contribuie la asigurarea unei tranziții eficiente și responsabile către servicii comunitare și alternative pentru persoanele aflate în instituții. Prin evaluarea modului în care comunică instituțiile publice între ele, precum și instituțiile publice cu cele private în cadrul inițierii și realizării procesului de dezinstituționalizare, vom evidenția importanța unei abordări integrate și a unei coordonări eficiente în îndeplinirea obiectivelor de dezinstituționalizare și îmbunătățire a calității vieții persoanelor vulnerabile, urmărind protejarea acestora împotriva abuzului și asigurarea respectării drepturilor lor.

Explorarea diverselor surse din literatura de specialitate aduce în atenție importanța caracterului sinergic al comunicării prin conceptul de colaborare dintre diverse entități angajate în dezinstituționalizare, contribuind, astfel, la optimizarea înțelegerii conceptelor utilizate în domeniul comunicării din punct de vedere științific și empiric. Mai mult, acestea contribuie în mod substanțial la argumentarea conexiunii comunicării cu noțiunile de cooperare intersectorială, colaborare interinstituțională, multisectorială și multidimensională, folosite în domeniul de dezinstituționalizare²⁰². În vederea realizării cercetării, au fost utilizate surse ce tratează subiectul interacțiunilor dintre instituții sub diverse forme, construite în jurul diverselor probleme cu care se confruntă. Chiar dacă acestea nu reflectă în mod direct și expres obiectul de cercetare al tezei, totuși ele relevă modalități în care diverse forme de interacțiune comunicațională vor crește

²⁰² DUGGAN, C., CORRIGAN, C. *A literature review of inter-agency work with a particular focus on children's services* / CAAB Research: Report no. 4, december 2009. Dublin: WWC, 2009. 152 p.

eficiența punerii în aplicare a unor soluții necesare a fi adoptate, precum și a unor mecanisme existente, dar ineficiente. Pentru a confirma modul în care se justifică această perspectivă, se vor aduce, în continuare, unele exemple ce au definit ținuta științifică a delimitărilor dintre noțiunile cu care se operează. Astfel, raportul Organizației Mondiale a Sănătății²⁰³, care examinează diversele forme de colaborare multisectorială, pentru a promova sănătatea și bunăstarea în regiunea europeană, precum și articolele științifice care analizează importanța parteneriatelor multidimensionale în dezvoltarea internațională și modul în care acestea pot contribui la abordarea și soluționarea problemelor complexe²⁰⁴ aduc clarificări cu privire la elementele ce constituie intensiunea și extensiunea noțiunii de *comunicare instituțională*.

În consecință, *comunicarea instituțională* se referă la modul în care o instituție (cum ar fi guvernul, o autoritate locală sau o organizație non-profit) comunică cu publicul și cu partenerii săi, inclusiv prin intermediul materialelor de marketing, al declarațiilor de presă, al documentelor strategice, al rapoartelor financiare, al site-ului web etc. Scopul comunicării instituționale este de a îmbunătăți imaginea instituției, de a oferi informații despre activități curente și planuri de viitor, despre progresele înregistrate, dar și pentru a construi relații cu publicul și de a crește încrederea. Spre deosebire de aceasta, *comunicarea interinstituțională* se referă la modul în care instituțiile interacționează între ele, pentru a-și coordona activitățile, a împărtăși informații, resurse și a colabora întru atingerea unor obiective comune.

Se constată că toate conceptele – *cooperare intersectorială*, *colaborare interinstituțională*, *multisectorială* sau *multidimensională* – se referă la modul în care diferite domenii, sectoare sau instituții lucrează împreună, pentru a atinge un obiectiv comun sau pentru a aborda o problemă complexă.

În cazul prezentei cercetări, problema dezinstituționalizării este cea abordată în complexitate de către actorii implicați prin activități de comunicare, care generează soluții, decizii, inițiative legislative, strategii sectoriale ș.a. Pentru dezvoltarea continuă a subiectului și analiza modului în care instituțiile colaborează și comunică în vederea implementării cu succes a dezinstituționalizării, cu un accent special pe asigurarea drepturilor copilului, propunem câteva explicații privind conceptele de bază cu care se operează. În acest sens, evidențiem complexitatea

²⁰³ *Multisectoral and intersectoral action for improved health and well-being for all: mapping of the WHO European Region. Governance for a sustainable future: improving health and well-being for all: final report.* World Health Organization. Regional Office for Europe. 2018 [online]. [citat 16.01.2023]. Disponibil: <https://iris.who.int/handle/10665/341715>

²⁰⁴ OSBORNE, S. P., JENEI, G., FABIAN, G., KUTI, E. Government/non-profit Partnerships, Public Services Delivery, and Civil Society in the Transitional Nations of Eastern Europe: Lessons from the Hungarian Experience. In: *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 2005 [online]. [citat 12.11.2021]. Disponibil: <https://doi.org/10.1081/PAD-200067322>

sistemului și importanța competențelor comunicaționale ale specialiștilor din domeniile ocupaționale, pentru a eficientiza procesele și a susține colaborarea între profesioniști, printr-o abordare coordonată, care este reflectată în *Figura 2.1. Calificări și competențe de bază pentru exemple selectate de ocupații din domeniul serviciilor sociale și forța de muncă asociată* (Anexa 12. Comunicarea interinstituțională la nivel de sistem al protecției copilului).

Cooperarea intersectorială se referă la colaborarea între sectoare diferite, cum ar fi sectorul public, privat și non-profit, pentru a aborda o problemă sau a atinge un obiectiv comun. Această cooperare poate implica schimbul de resurse, de expertiză și informații între sectoare, pentru a găsi soluții mai eficiente și mai complete la problemele complexe. Conform recomandărilor din *Instrucțiunile privind dezinstituționalizarea*, inclusiv în situații de urgență (art.39), document adoptat de Comisia UE în cadrul celei de-a douăzeci și șaptea sesiuni (15 august - 9 septembrie 2022), „statele părți ar trebui să se asigure că intersectorialitatea este luată în considerare în toate aspectele proceselor de dezinstituționalizare, în special în planificarea, implementarea și monitorizarea închiderii instituțiilor, în dezvoltarea unor sisteme de sprijin comunitar integrator și a unor servicii generale integratoare, precum și în asigurarea participării persoanelor cu dizabilități pe parcursul acestor procese, utilizând, în același timp, abordări sensibile la gen și adecvate vârstei”²⁰⁵.

Colaborarea interinstituțională se referă la conlucrarea între diferite instituții sau organizații, fie ele din același sector sau din sectoare diferite, în vederea îndeplinirii unui obiectiv comun sau a rezolvării unei probleme specifice. Acest mod de colaborare implică competențele de comunicare²⁰⁶ pe domeniul comunicării interprofesionale. Astfel, pentru a sprijini practica colaborativă interprofesională, practicienii vor fi capabili: să stabilească principii de comunicare în cadrul echipei; să asculte activ pe ceilalți membri ai echipei, inclusiv pacienții/clientii/familiile; să comunice pentru a asigura o înțelegere comună a deciziilor de îngrijire; să dezvolte relații bazate pe încredere cu pacienții/clientii/familiile și cu ceilalți membri ai echipei; să utilizeze eficient tehnologia informației și a comunicării, pentru a îmbunătăți îngrijirea centrată pe pacient/client/comunitate în mod interprofesional, sprijinind membrii echipei în: stabilirea unor obiective comune; elaborarea planurilor de îngrijire comune; susținerea procesului de luare a deciziilor comune; distribuirea responsabilităților de îngrijire între membrii echipei; demonstrând respect pentru toți membrii echipei, inclusiv pacienți/clienti/familii.

²⁰⁵ *Convenția privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități. Instrucțiuni privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență* [online]. Comitetul pentru drepturile persoanelor cu dizabilități, 10.10.2022. [citat 07.12.2024]. Disponibil: [ROM-CRPD-DI-Guidelines.docx \(live.com\)](#)

²⁰⁶ *National Interprofessional Competency Framework*. Op.cit.

Totodată, colaborarea interinstituțională se referă la partajarea responsabilităților, a resurselor și a expertizei, pentru a obține mai bine rezultatele dorite, dar și pentru a evalua și a îmbunătăți cadrul normativ, pentru a crește eficiența mecanismelor de intervenție. Pe domeniul dezinstituționalizării, vom aborda aspectul comunicării dintre instituțiile publice, care sunt autorități responsabile în mod direct sau indirect de protecția copilului, dar și cu instituțiile din sectorul asociativ (OSC-uri, Organizații Internaționale etc.).

Altă noțiune cu care se operează este cea de *colaborare multisectorială*, care indică implicarea mai multor sectoare în abordarea unei probleme sau a unui obiectiv. Acest lucru poate include colaborarea între sectorul public, privat, non-profit și alte organizații internaționale relevante, pentru a asigura o perspectivă conformă standartelor existente, cuprinzătoare, și o abordare holistică în soluționarea unei probleme. În domeniul protecției copilului, o astfel de colaborare este esențială, datorită faptului că este necesar a aborda complexitatea și diversitatea nevoilor copiilor aflați în situații de risc. Spre exemplu, reducerea numărului de copii aflați în instituții și promovarea plasării acestora în medii familiale sigure presupune implicarea tuturor instituțiilor relevante: a autorităților publice locale, teritoriale și centrale, inclusiv a Ministerului Muncii și Protecției Sociale, care a coordonat acțiunile la nivel național.

În acest domeniu, organizațiile societății civile (OSC-uri) au oferit expertiză tehnică, au dezvoltat programe de formare și au furnizat servicii etc., pentru a asigura o tranziție sigură a copiilor din instituții în familii și în comunitate. De asemenea, instituțiile private au contribuit prin furnizarea de resurse materiale și financiare, au oferit fonduri pentru satisfacerea unor nevoi ale copiilor, pentru asigurarea unor condiții de viață adecvate în familii. Sectorul educațional, instituțiile de învățământ au fost implicate în a asigura integrarea socială și educațională a copiilor. Sectorul sănătății a acordat servicii medicale pentru copii și familii. Colaborarea multisectorială a permis dezvoltarea unei abordări integrate și coordonate, care a avut un impact semnificativ asupra copiilor. Numărul copiilor aflați în instituții, în ultimii ani, a scăzut semnificativ grație implicării tuturor sectoarelor relevante. Dar modalitatea în care au fost puse în practică mecanismele naționale de dezinstituționalizare întotdeauna au fost centrate pe asigurarea unei protecții eficiente și durabile copilului, fapt ce a generat interesul științific pentru acest subiect, încadrat în domeniul comunicării. Procesul de dezinstituționalizare este realizat prin implicarea mai multor actori, ce vor reuși să realizeze sarcinile pe care și le-au asumat, doar în condițiile în care există un proces de comunicare cooperantă, colaborativă și eficientă, centrată pe protejarea intereselor copilului. În această perspectivă, comunicarea interinstituțională, construită și realizată în conformitate cu cadrul normativ relevant și în interesul copilului, aduce multiple beneficii pe termen lung, mediu și scurt, din punct de vedere instituțional, funcțional și operațional.

Un alt termen este cel legat de perspectiva multidimensională și acest concept se referă la abordarea unei probleme sau a unui obiectiv din mai multe perspective sau dimensiuni, care urmăresc să acopere întreg arealul de probleme și să identifice soluții exhaustive, ceea ce înseamnă că problema este examinată în profunzime, luându-se în considerare diversele ei aspecte și reclamând o varietate de factori și actori în abordarea acesteia. Dacă e să ne referim la procesul de dezinstituționalizare a copiilor, atunci putem menționa că situația unui copil plasat într-o instituție este analizată în profunzime, luându-se în considerare multiplele sale aspecte și implicând o varietate de factori și actori în procesul de revizuire a statutului acestuia și de reamplasare într-un mediu mult mai prietenos și mai favorabil. În domeniul protecției copilului, această abordare este esențială, pentru a asigura o intervenție cuprinzătoare și eficientă, care să răspundă nevoilor complexe și diverse. Este nevoie de o analiză individualizată, psihosocială, legală, educațională, medicală etc., pentru a oferi intervenții adecvate și relevante, pentru a proteja drepturile copiilor. Problemele care sunt necesare a fi soluționate sunt cele care ar putea să se refere la reprezentarea copilului în instanță, la o intervenție medicală pentru a trata probleme de sănătate, la acoperirea unor necesități curente de bază (vestimentație, rechizite, hrană), care le lipsesc din cauza sărăciei sau a abuzului, a neglijării. Această abordare multidimensională, pe parcursul anilor, a condus la rezultate semnificative în protecția copiilor vulnerabili. Prin integrarea multiplelor dimensiuni ale problemei și implicarea diverselor sectoare, poate fi asigurată intervenția holistică și durabilă, care ar îmbunătăți viețile multor copii și familii.

În contextul consolidării mediului familial și al reformării sistemului național de îngrijire a copiilor, respectiv prin procesul de dezinstituționalizare și reintegrare a copiilor în propriile familii și prin dezvoltarea sistemului alternativ de îngrijire de tip familial (în conformitate cu Liniile directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copiilor), mai multe instituții din Republica Moldova sunt mandatate, prin cadrul normativ național și internațional în vigoare, să contribuie la stoparea plasamentului copiilor în instituțiile rezidențiale de îngrijire prin sprijinirea tranziției instituțiilor de tip rezidențial către modele centrate pe îngrijirea de tip familial. De aceea, în consonanță cu aceste reglementări, instituțiile trebuie să fie angajate într-un proces continuu și constant de comunicare pertinentă, specializată și axată pe problema răspunsului la necesitățile copiilor. În acest sens, trebuie să se ia în considerare și cadrul normativ, care înaintea anumite rigori ce necesită a fi respectate în contextul procesului de comunicare pentru realizarea dezinstituționalizării copiilor.

Legislația națională și internațională stipulează că dreptul fiecărui copil la creștere într-un mediu familial protector este unul prioritar (art. 9 din Convenția ONU cu privire la drepturile copilului (1989), Liniile directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copiilor (2009), Rezoluția

Adunării Generale a Națiunilor Unite din 2019 privind Drepturile Copilului, cu accent pe copiii rămași fără îngrijire părintească, Legea nr. 338 /1994 privind drepturile copilului, Codul Familiei nr.1316/2000, Legea nr.140/2013, privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți, Legea nr. 123/2010, cu privire la serviciile sociale etc.).

Guvernul Republicii Moldova a determinat ca prioritate creșterea fiecărui copil în mediu familial, indiferent de particularitățile de dezvoltare sau de abilitățile acestuia. În acord cu **Obiectivul specific 3.3** al Programului Național de Protecție a Copilului pentru 2022-2026 și al Planului de acțiuni *Consolidarea serviciilor de îngrijire alternativă de tip familial și asigurarea disponibilității și accesibilității acestora pentru fiecare copil*²⁰⁷, aceasta este o prioritate a autorităților și a întregii societăți, în vederea asigurării unui drept de bază copilului – dreptul la creștere într-un mediu familial, în cazul imposibilității aflării în familia biologică sau extinsă. Obiectivul politicilor statului în acest domeniu este sporirea ponderii copiilor în servicii de plasament de tip familial și încetarea instituționalizării.

Cadrul normativ național în materie de protecție a copilului impune prin prevederi exprese exercitarea cooperării dintre autoritățile tutelare, precum și cooperarea interinstituțională în domeniul protecției copilului, cu precădere, în baza *Legii 140 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți*²⁰⁸. Astfel, la toate nivelele, pe orizontală și pe verticală, în interiorul sistemului, în afara sistemului, autoritățile tutelare locale și teritoriale din diferite unități administrativ-teritoriale sunt obligate să coopereze în domeniul protecției copilului. Angajații autorităților publice centrale și locale, ai structurilor, instituțiilor și serviciilor subordonate acestora, care activează în domeniile asistenței sociale, educației, ocrotirii sănătății, organelor de drept, la fel, au obligația să colaboreze, în conformitate cu mecanismele de cooperare aprobate de Guvern. În termeni mai largi însă, comunicarea interinstituțională încorporează conceptele de *parteneriat, colaborare, cooperare* și vizează punerea în rețea a profesioniștilor din diferite instituții, care să lucreze împreună, pentru a răspunde nevoilor grupului-țintă²⁰⁹.

În ultimii ani, în scopul punerii în aplicare a respectivelor prevederi, au fost adoptate asemenea mecanisme. În acest sens, sunt de relevanță *Instrucțiunile de cooperare intersectorială*

²⁰⁷ Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. Op.cit.

²⁰⁸ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. [online]. În *Monitorul Oficial* Nr. 167-172 din data de 02.08.2013, art Nr: 534. Data intrării în vigoare: 01.01.2014. [citată 20.10.2022]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110518&lang=ro

²⁰⁹ *Strengthening the Social Work and Social Service workforce in Europe and Central Asia as an Investment in Our Children's Future: A Call to Action* [online]. 5 December 2018. ECA [citată 4.07.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/eca/media/6621/file/Call-to-action-Monitoring-Framework-Strengthening-Social-Work-ECA.pdf%20.pdf>

*pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor-victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului și Instrucțiunea cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului*²¹⁰.

Evaluarea eficienței și eficacității mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului, realizată de către Avocatul poporului²¹¹, pentru a analiza cele trei mecanisme aprobate: mecanismul colaborării intersectoriale în domeniul medico-social, în vederea prevenirii și reducerii ratei mortalității materne și infantile a copiilor cu vârsta de până la 5 ani la domiciliul (HG nr. 1182 din 22.12.2010); mecanismul de cooperare intersectorială pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor-victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului²¹² (HG nr. 270/2014); mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului (HG nr. 143/2018), a cartografiat și a listat 30 de actori (Anexa 13: Tabel 2.1. Cartografierea actorilor (instituționali și profesioniști), implicați în implementarea mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului, reprezentanți ai diferitor instituții). Studiul a scos în evidență că specialiștii din toate sectoarele folosesc sintagme precum „cooperare/ colaborare/ intersectorială/ interinstituțională/ multisectorială/ multidimensională”, însă puțini dintre ei pot explica semnificația acestora în practică și modul în care acestea se manifestă și sunt utilizate la nivel de activitate concretă. Totodată, raportul a scos în evidență că, deși există un cadru legal aprobat, colaborarea și comunicarea intersectorială în dezvoltarea și prestarea serviciilor sociale rămâne a fi deficitară, iar „referirea unor situații/cazuri pentru intervenții sau asistență între sectoare (sănătate, asistență socială, educație, ordine publică) este un exercițiu comun, deși nu întotdeauna aplicat”²¹³.

Conform studiului *Analiza situației privind intervenția timpurie la copii (ITC) în Republica Moldova*, realizat de către Ministerul Sănătății al Republicii Moldova și Fondul Națiunilor Unite

²¹⁰ Hotărârea Guvernului nr. 143 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului. În: *Monitorul Oficial* nr. 48-57 din 2018 art. 168.

²¹¹ *Raport tematic. Evaluarea eficienței și eficacității mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului* [online]. Avocatul poporului. UNICEF. Chisinau, 2020. [citat 20.09.2021]. Disponibil: https://ombudsman.md/wp-content/uploads/2020/12/2724_Raport-tematic2.pdf

²¹² Hotărârea Guvernului nr. 270 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunilor privind mecanismul intersectorial de cooperare pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului. În: *Monitorul Oficial* nr. 92-98 din 2014 art. 297.

²¹³ VAN HUIJSTE, M. M. et al. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. In: *Environmental Sciences*, 2007, Vol. 4, Issue 2, pp. 75-89. ISSN 2229-7359.

pentru Copii (UNICEF), în anul 2023²¹⁴, în baza studierii punctelor forte și a capacităților instituționale naționale cu referire la serviciile de Intervenție Timpurie la Copiii (ITC), cu vârste cuprinse între 0 și 3 ani, cu dizabilități sau tulburări de dezvoltare, rezultă că nu există o colaborare intersectorială în domeniul ITC între instituțiile medicale, educaționale și sociale la nivel de raion. Nu există date comune despre familiile cu copii între 0-3 ani cu tulburări de dezvoltare și nici planuri de tranziție pentru sprijinirea copiilor care au beneficiat de intervenție timpurie pentru continuarea suportului în instituțiile de educație timpurie, ulterior în învățământul primar. Reprezentanții organizațiilor neguvernamentale care au participat la interviuri au raportat lipsa de asistență centrată pe familie și lacune privind comunicarea interinstituțională privind managementul de caz. Serviciile disponibile lucrează separat cu același copil și aceeași familie. Totodată, acest studiu menționează că lipsa colaborării și a coordonării între serviciile ITC, pe de o parte, și serviciile medicale, sociale și educaționale, pe de altă parte, poate crea confuzie între părinții care primesc instrucțiuni și recomandări diferite de la fiecare serviciu privind modul în care trebuie să lucreze cu copilul. Organizațiile neguvernamentale recomandă angajarea specialiștilor pentru protecția drepturilor copilului la nivel comunitar, care ar putea fi o oportunitate de consolidare a managementului de caz²¹⁵ al copilului în toate domeniile de intervenție și de îmbunătățire a colaborării intersectoriale. În anul 2024, în contextul implementării reformei RESTART, cu suportul UNICEF, au fost angajați 150 SPDC (specialiști în protecția drepturilor copilului)²¹⁶, dar acest pas nu soluționează problema până la capăt, deoarece alocarea de resurse umane suplimentare nu semnifică și creșterea interacțiunilor comunicaționale dintre instituții și persoanele implicate în managementul cazului. Din această perspectivă, dezvoltarea platformelor de comunicare interinstituțională, transformarea acestora într-o practică constantă în abordarea problemei va aduce soluții integrate și va crește eficiența tuturor actorilor implicați.

Identificarea și înregistrarea cazului copilului și al familiei aflate în dificultate este desfășurată de managerul de caz prin interacțiune activă și relații de colaborare eficientă cu membrii comunității și cu specialiștii din cadrul instituțiilor comunitare: primăria, instituția de învățământ, poliția, lucrătorul medical, ONG. Pentru identificarea corectă și la timp a copiilor

²¹⁴ *Analiza situației privind intervenția timpurie la copii (ITC) în Republica Moldova.* / Ministerul Sănătății al Republicii Moldova și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii [online]. UNICEF, 2023, [cit 20.10.2024]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/01/Analiza-situatiei-privind-interventia-timpurie-la-copii-in-Republica-Moldova.pdf>

²¹⁵ *Ghid de suport pentru implementarea practică a Managementului de caz în domeniul protecției copilului.* Anexa nr. 1 la Ordinul Ministrului Muncii și Protecției Sociale nr. 134 din 15 septembrie 2023 [online], [cit 12.01.2024]. Disponibil: [Ghid-de-suport-Management-de-caz-in-domeniul-protectiei-copilului-2023.pdf \(gov.md\)](https://social.gov.md/wp-content/uploads/2023/01/Ghid-de-suport-Management-de-caz-in-domeniul-protectiei-copilului-2023.pdf)

²¹⁶ Ordinul nr. 146 din 22 iulie 2024, cu privire la utilizarea mijloacelor financiare oferite de Fondul Națiunilor Unite pentru Copii în Republica Moldova pentru finanțarea unor măsuri de asistență socială în trimestrul III al anului 2024 [online]. [cit 19.11.2024]. Disponibil: [Ordin-MMPS-nr.-146-din-22-iulie-2024.pdf \(gov.md\)](https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/07/Ordin-MMPS-nr.-146-din-22-iulie-2024.pdf)

vulnerabili, comunitatea urmează a fi informată atât despre vulnerabilitățile și riscurile posibile, cât și despre serviciile disponibile, astfel încât membrii acesteia să fie la curent cu serviciile existente și să știe cum să identifice copiii care au nevoie de aceste servicii. Pentru facilitarea acestui proces, managerul de caz trebuie să aibă stabilite relații de colaborare eficientă cu membrii comunității și cu alți prestatori de servicii. Identificarea cazurilor este realizată, conform Legii 140²¹⁷, prin autosesizarea managerului de caz, prin adresarea directă a copiilor, a familiilor, a rudelor sau prin referirea din partea unei instituții publice sau private, prin semnalarea/sesizarea scrisă, verbală sau telefonică din partea altor persoane, inclusiv anonimă. În această dimensiune, comunicarea depășește cadrul instituțional, plasându-se într-un context social, comunitar extins.

În vederea fundamentării din punct de vedere social și a reliefării cât mai exacte a intensiunii și extensiunii conceptului dominant al cercetării, se consideră imperios necesară punerea în valoare a evoluțiilor și a **priorităților identificate ale comunicării interinstituționale în procesul implementării programelor de dezinstituționalizare (2007 - prezent).**

În acest sens, pentru a clarifica particularitățile și formele de realizare a comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare, este necesar a analiza etapele parcurse în vederea dezinstituționalizării și reformele din domeniul protecției copilului adoptate de Republica Moldova, care au urmărit asigurarea creșterii copiilor într-un mediu familial și reducerea instituționalizării acestora. Evoluția cronologică va fi realizată prin 3 etape consecutive, cu începutul din anul 2007. Anul 2007 a fost luat ca unul de referință, din motiv că anume atunci au fost identificate primele acțiuni orientate spre îmbunătățirea, la nivel național, a sistemului de îngrijire a copiilor, ce se regăsesc în documente care prezintă viziuni de viitor și modalitatea în care se doresc a fi realizate progresele. Astfel:

Etapa 1. Anii 2007-2012, etapă asociată cu Reforma sistemului de îngrijire a copilului, perioadă în care s-a implementat Strategia și Planul Național de acțiuni pentru reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului²¹⁸. Obiectivele principale erau orientate spre dezvoltarea serviciilor alternative de tip familial și prevenirea instituționalizării copiilor prin consolidarea activităților autorităților tutelare locale²¹⁹.

²¹⁷ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

²¹⁸ *Strategia și Planul Național de acțiuni pentru reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului*. Op.cit.

²¹⁹ *Evaluarea strategică a sistemului de protecție a copiilor în Republica Moldova*. / Raport. Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei, Ministerul Educației, Ministerul Sănătății et al. Chișinău: Bons Offices, 2014. 220 p. ISBN 978-9975-80-917-7; MULHEIR, G., RICHARDSON, K. et al. *Evaluarea strategică a sistemului de protecție a copiilor în Republica Moldova*. / Cu suportul metodologic și financiar al Fundației Lumos, 2013, [online]. [citat 10.06.2020]. Disponibil: <https://oamenisikilometri.md/wp-content/uploads/2016/11/Evaluare-strategica-sistem-protectie-copii-moldova-Lumos-Moldova.pdf>

Etapa 2. Anii 2013-2020, se referă la inițierea implementării Strategiei pentru Protecția Copilului și Familiei²²⁰. Această perioadă a fost marcată de implementarea respectivei strategii în trei etape, concentrate pe asigurarea condițiilor optime pentru creșterea copiilor în mediul familial, pe stoparea graduală a instituționalizării copiilor mici și pe continuarea reformei sistemului rezidențial de îngrijire²²¹.

Etapa 3. Anul 2021 – prezent, perioadă de amplificare a interesului autorităților pentru dezvoltarea mecanismelor de protecție a copiilor, care a fost dictată de mai mulți factori: probleme interne generate de pandemie, fluxul de copii refugiați, criza energetică ș.a., toate arătând că este necesară o fortificare și o conjugare a eforturilor în protecția copiilor și, pentru aceasta, sunt necesare angajamente naționale²²², conforme standardelor internaționale, și o implicare instituțională majoră²²³. Programul Național pentru Protecția Copilului (2022-2026) are în calitate de obiective și priorități garantarea finanțării adecvate, toleranță zero față de violența împotriva copiilor etc., până la „zero” copii în instituții – program²²⁴ care subliniază importanța creșterii copiilor într-un mediu familial sigur și protector, totodată, relevante rămân obiectivele trasate în *Planul de acțiuni privind implementarea Programului național de dezinstituționalizare a persoanelor cu dizabilități, privind necesitatea dezinstituționalizării și prevenirii instituționalizării persoanelor cu dizabilități*.²²⁵

Analiza acestor etape ne va permite cunoașterea în profunzime a provocărilor determinate de limitele actelor/acțiunilor de comunicare inter- și intrainstituțională, astfel încât să fie posibilă prioritizarea măsurilor de sprijin, necesare întru eficientizarea și abordarea sistematizată a comunicării în toate instituțiile relevante, responsabile de protecția copilului.

²²⁰ STĂNCULESCU, M. S., MARIN, M. et al. *Evaluarea intermediară a Implementării Strategiei pentru Protecția Copilului pe anii 2014-2020 și a Planului de Acțiuni pentru anii 2016-2020 în Republica Moldova*. Volum I: Raport Final de Evaluare [online]. UNICEF Moldova, 2020. ISBN 9788865220597. [citât 10.06.2021]. Disponibil: [Evaluarea intermediară a Implementării Strategiei pentru Protecția Copilului 2014-2020.pdf](#)

²²¹ *Raport cu privire la realizarea în anul 2020 a Planului de acțiuni privind implementarea Programului național de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități pentru anii 2017-2022* [online]. MMPS. [citât 12.06.2022]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2022/10/Raport-privind-implementarea-in-anul-2020-a-Programului-national-de-incluziune-sociala-a-persoanelor-cu-dizabilitati-Finalc.pdf>

²²² *Raport cu privire la evaluarea intermediară a Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026*. MMPS, CTWWC. Chișinău 2024. [citât 12.12.2024]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/12/Raport-cu-privire-la-evaluarea-intermediara-a-Programului-National-pentru-Protectia-Copilului-pe-anii-2022-2026.pdf>

²²³ ŠIŠKA, J., BEADLE-BROWN, J. *Transition from Institutional Care to Community-Based Services in 27 EU Member States: Final report.*/ Research report for the European Expert Group on Transition from Institutional to Community-based Care [online]. 2020. [citât 20.10.2022]. Disponibil: <https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2020/05/eeg-di-report-2020-1.pdf>

²²⁴ Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. Op.cit.

²²⁵ *Raport cu privire la realizarea în anul 2020 a Planului de acțiuni privind implementarea Programului național de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități pentru anii 2017-2022*. Op.cit.

În conformitate cu metodologia elaborată în vederea realizării acestei cercetări, pentru a clarifica cum s-a realizat schimbul de informații și de inițiative dintre instituțiile centrate pe protecția drepturilor copilului, pentru a evidenția toate aspectele necesare a fi plasate în atenție, a fost elaborat și realizat interviul experților care au participat în implementarea programelor de dezinstituționalizare în perioada 2007 – 2024, cu genericul „Evaluarea comunicării dintre instituții în cadrul procesului de dezinstituționalizare” (Anexa 7. Participanții la interviu. Experți).

Ca urmare a realizării interviului, principalele constatări privind evoluția comunicării dintre instituții în intervalele de timp 2007 - 2012, 2013 - 2020 și 2021 - prezent (sunt prezentate în figura 2.1), se constată progrese în această direcție. Din *Figura 2.2.* putem deduce că, în perioada anilor 2007-2012, comunicarea între instituții a fost destul de variată, cu un număr aproape egal de răspunsuri care indică o comunicare medie și în mică măsură. Totuși, există o ușoară tendință spre o comunicare medie și mare, cu un număr minim de instituții care nu comunicau deloc. În perioada 2013-2020, se observă o creștere semnificativă a comunicării de nivel mediu, sugerând că majoritatea instituțiilor au avut un nivel mediu de colaborare. Comunicarea apreciată a fi în mare măsură a scăzut ușor. În perioada 2021 - prezent, se observă o îmbunătățire considerabilă a comunicării, cu o majoritate covârșitoare a instituțiilor comunicând în măsură mare și medie. Nu există cazuri în care comunicarea dintre instituții să fie apreciată în mică măsură sau deloc.

Așadar, putem observa că există o tendință pozitivă în evoluția comunicării între instituții, culminând cu o comunicare semnificativă dintre instituții, în mare măsură, în perioada recentă. În ultima perioadă, nu există instituții care să declare că nu comunică deloc, ceea ce arată o îmbunătățire a colaborării. În primele perioade, în anii 2007 - 2012, 2013 - 2020, comunicarea a fost mai fragmentată, dar s-a îmbunătățit treptat, ajungând la o stabilitate mai mare în perioada curentă. Aceste date sugerează că eforturile de îmbunătățire a comunicării între instituții au avut succes, culminând cu o colaborare eficientă și o comunicare mai bună în prezent.

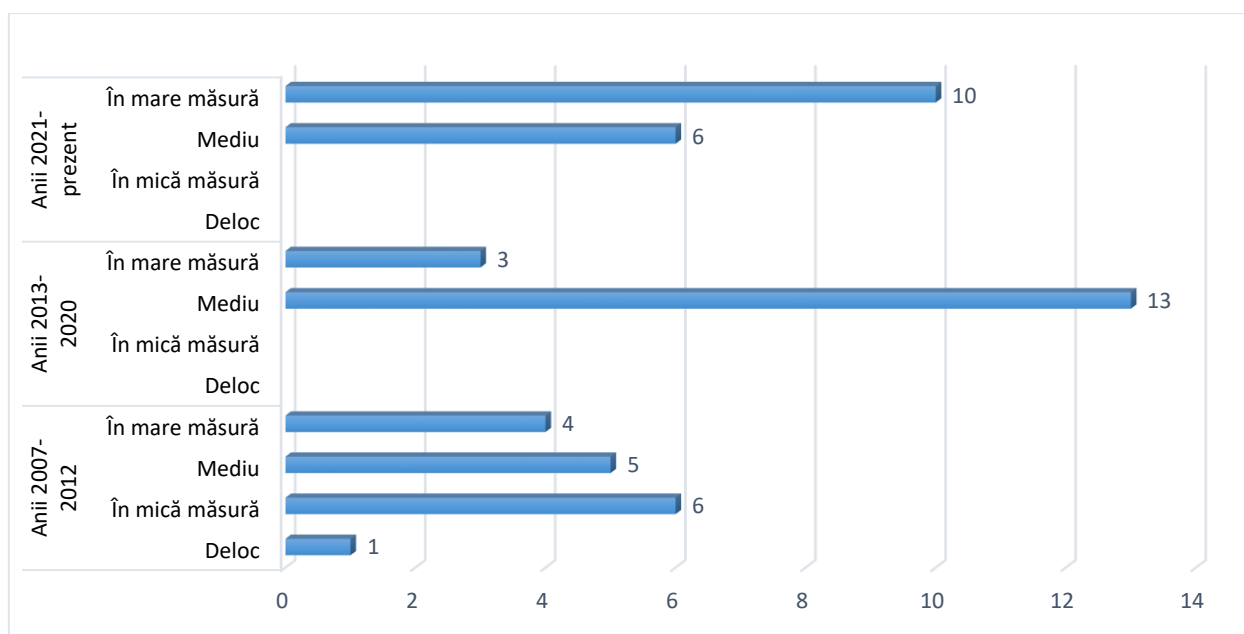


Fig. 2.2. Evoluția comunicării dintre instituții, în perioadele: 2007 - 2012, 2013 - 2020 și 2021 - prezent

Constatările cercetării subliniază importanța unei comunicări eficiente și integrate între toate instituțiile implicate în procesul de dezinstituționalizare a copiilor, pentru a asigura succesul reformei și bunăstarea copiilor. Totodată, studiul evidențiază modalitățile de comunicare dintre instituții, care au asigurat realizarea reformelor, subliniind eforturile continue de consolidare a capacităților de comunicare și importanța unei abordări complexe și bine coordonate.

1. Anii 2007 - 2012:

Primele încercări de implicare a instituțiilor cu competență diferită într-un exercițiu de comunicare se pot identifica și până în anul 2007. Începând cu anul 1999, comunicarea dintre instituții pe domeniul de dezinstituționalizare a evoluat treptat. Inițial, ideea de reintegrare a copiilor și de prevenire a abandonului era vagă, însă, prin inițierea platformelor de comunicare și asigurarea fluxului de informații dintre instituții, acest proces a devenit mai înțeles și mai acceptat, chiar dacă anevoios, de către actorii și instituțiile implicate. Provocările inițiale erau legate de contextul sensibil al problemei de reorganizare a instituțiilor, de reprofilare și de reangajare a personalului din instituții sau de pierdere a locului de muncă pentru unii angajați. Toate aceste aspecte erau parte integrantă a primelor strategii de comunicare pentru închiderea instituțiilor rezidențiale. A fost un proces foarte complex și consistent.

Ceea ce este specific acestei etape este prezența unei comunicări interne și externe dintre profesioniștii din sistem, dar și cu publicul larg, care s-a realizat prin eforturi de consolidare a capacităților factorilor de decizie, a profesioniștilor din instituțiile publice, responsabile de

protecția copilului la nivel central, teritorial și local: MMPS și ME, Direcțiile de Protecție a Copilului. Subiecte cu privire la reorganizarea instituțiilor și la drepturile copiilor din instituții se considerau a fi sensibile, pe alocuri neclare și întâlnite cu reticență în prima perioadă. Pentru a îmbunătăți situația, Organizațiile societății civile active și-au orientat resursele, au oferit suportul tehnic și expertiza necesară pentru informarea și consolidarea capacităților specialiștilor din sistem și a instituțiilor mass-media. „*A fost anevoios de la început, deoarece angajații nu erau pregătiți, se gândeau că nu vor avea de lucru, nu înțelegeau că va fi bine pentru societate. Era foarte dificilă comunicarea, chiar cu instituțiile din subordine. Noi, ca Direcție, nu aveam acces la copiii din instituție. Cu ONG-urile am început a colabora, deoarece șeful a fost deschis, a dat valoare colaborării și eram încurajați să colaborăm cu toții, împreună cu ONG-urile, pentru a realiza reforma*” (KII, 16).

Mecanismele și măsurile întreprinse pentru optimizarea relațiilor între stat, societatea civilă și familie/copil în procesul de dezinstituționalizare au fost marcate, inițial, de implicarea Președintelui țării în aprobarea documentelor de politici, precum Strategia Națională și Planul de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pe anii 2007 – 2012²²⁶ (cu mesaje ce reiterau reducerea, până în 2012, cu 50% a numărului de copii care locuiesc separat de mediul familial și reorganizarea instituțiilor rezidențiale în baza unui plan general de transformare. Aprobarea unui set de legi și politici, inclusiv a unor mecanisme intersectoriale, a facilitat procesul de dezinstituționalizare. „*Odată cu aprobarea Legii 140, lege specială despre copilul aflat în dificultate, când a fost aprobat Mecanismul intersectorial, s-a facilitat mult comunicarea dintre instituții*” (KII, 8).

Totodată, au fost derulate campanii de informare și elaborate planuri de comunicare de către experți ai organizațiilor internaționale, precum UNICEF, care au contribuit la promovarea mesajelor cu referire la avantajele dezinstituționalizării, la importanța comunicării și la necesitatea îngrijirii copilului în cadrul familiei. Studiile de caz, care promovau istoriile adevărate ale copiilor, și informațiile diseminate prin diverse mijloace au contribuit la mediatizarea procesului de dezinstituționalizare. S-au folosit diverse canale pentru a disemina informații despre reforma DI, inclusiv prin mass-media, rețele sociale și comunicate publice. Documentele de politici și acordurile dintre instituții la nivel local erau distribuite pentru a informa toate părțile interesate despre actori/entități implicate, despre priorități și mecanismele necesare a fi puse în aplicare, ceea ce a fost apreciat ca o practică bună, îmbunătățind înțelegerea procesului și rolurile instituțiilor.

²²⁶ Hotărârea Guvernului nr. 784 din 09.07.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale și a Planului de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pe anii 2007-2012 [online]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=15237&lang=ro

Începând cu anul 2007, ONG-urile internaționale și societatea civilă din țară au jucat un rol crucial în implementarea reformei DI. Instituțiile statului au început să colaboreze mai strâns cu ONG-urile, recunoscându-le competențele și resursele esențiale pentru succesul reformei. Societatea civilă a impulsionat reforma DI, aducând expertiza internațională, bazată pe evidențe temeinice și sensibilizând necesitatea reformei. *„Reforma de dezinstituționalizare a fost impulsionată de societatea civilă, care a fost forța motrică și a venit cu evidențe realizate de UNICEF. Societatea civilă a sensibilizat necesitatea realizării reformei. Curajul societății civile a fost crucial”* (KII, 14). Rolul societății civile a contat în sensibilizarea societății și a adus o schimbare de paradigmă și atitudini orientate către servicii de tip familial, a demonstrat rolul familiei, a realizat constant o comunicare prin care a atenționat cu privire la efectele negative ale instituționalizării și a sensibilizat cu privire la relevanța comunicării interinstituționale.

Astfel, a fost dezvoltată o colaborare strânsă între structurile de stat, societatea civilă și unii donatori, ceea ce a facilitat implementarea eficientă a strategiei. Coordonarea și colaborarea interinstituțională a fost asigurată prin crearea Consiliilor de coordonare, create cu ajutorul asistenței tehnice oferite de UNICEF, astfel facilitând schimbul de mesaje și luarea deciziilor între actorii-cheie la nivel central și local. A fost instituit un organ consultativ, *Consiliul național pentru coordonarea reformei sistemului rezidențial de îngrijire a copilului și dezvoltarea educației incluzive*, creat prin Ordinul Ministrului Educației nr 338 / 2010, în contextul Strategiei Naționale privind Reforma Sistemului Rezidențial de Îngrijire a Copilului pe anii 2007-2012, care a avut un rol important în coordonarea acțiunilor între ministere și OSC-uri. Componenta sa a inclus reprezentanți ai Ministerului Finanțelor, Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei, ai Ministerului Sănătății, UNICEF, ai ONG-urilor partener: FCPS Criuleni; Keystone, EveryChild²²⁷, CCF Moldova, Fundația LUMOS, Centrul „Speranța”. În baza ordinului viceprim-ministrului nr. 1137/C-62 din 22 august 2014, a fost creat un grup intersectorial de coordonare a implementării programului de dezvoltare a educației incluzive și a activităților de dezinstituționalizare a copiilor, acesta funcționând ca grup tematic în cadrul Consiliului Național pentru Protecția Drepturilor Copilului²²⁸. Ședințele de lucru ale Consiliului de coordonare au permis discutarea progreselor, provocărilor și planurilor de transformare. *„În cadrul acestui Consiliu erau incluși toți actorii-cheie de la nivel central (MEC, MMPS; MS, MF, CNPDC), OSC-urile active în domeniul protecției copilului (CCF Moldova, Keystone Moldova, PPFC), precum și reprezentanți ai APL de nivelul al doilea. Consiliul se convoca în ședințe de lucru, în cadrul*

²²⁷ Notă: Denumirea organizației a fost modificată în PPFC (a. 2020).

²²⁸ Hotărârea Guvernului nr. 1001/2005 privind instituirea Consiliului național pentru protecția drepturilor copilului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2005, nr. 132-134, art.1079), cu modificările ulterioare.

căroră se informau toate părțile despre progresele înregistrare, precum și despre toate provocările și dificultățile în procesul de implementare a reformei. Rezultatele evaluărilor realizate în instituțiile de tip rezidențial și planurile de transformare erau prezentate în cadrul ședințelor Consiliului” (KII, 12).

Platformele de discuții, organizate de diverse instituții, au contribuit la o comunicare mai eficientă și la o abordare sistemică a subiectelor de interes pe dimensiunea dezinstituționalizării. „*Platforma organizată de discuții, fie planificată de organizație, fie prin Alianța ONG-urilor, cu acțiuni de advocacy, a adus în discuție subiecte de interes pe acest segment*” (KII, 13).

În concluzie, menționăm că această etapă a deschis subiectul comunicării interinstituționale în contextul unei etape de inițiere a reformelor din sistemul de protecție a copilului. La fel, această etapă relevă că suportul reciproc și dezinteresat al actorilor național și internațional pot aduce după sine implementarea adecvată a bunelor practici existente, care, datorită platformelor de comunicare, impulsionează soluții adecvate, relevante și importante problemei și contextului RM.

2. Anii 2013-2020:

Capacitățile de comunicare ale factorilor de decizie, ale specialiștilor din sistem s-au consolidat pe parcursul anilor grație implicării societăți civile și orientării resurselor pe acest segment. Potrivit Raportului social anual din anul 2014²²⁹, instituțiile rezidențiale subordonate MMPS, alți prestatori publici și privați ofereau, în continuare, servicii sociale cu specializare înaltă beneficiarilor săi, în conformitate cu necesitățile speciale și cu particularitățile de dezvoltare individuală, protecție socială prin prestarea de servicii sociomedicale, plasament temporar sau de lungă durată, îngrijire, alimentație, asigurare cu îmbrăcăminte și încălțăminte, terapie ocupațională, activități culturale, dietoterapie, asistență medicală etc. Capacitatea instituțiilor subordonate per ansamblu constituia 2095 de paturi, dintre care 1665 aparținând internatelor psihoneurologice. Documentele de politici aprobate au fost orientate spre stoparea graduală a instituționalizării copiilor, însă mesajele cu privire la dezinstituționalizare erau, mai degrabă, declarative decât bazate pe mecanisme clare de punere în aplicare și pe eficiență.

Totodată, cu suportul organizațiilor partenere, active pe acest segment, s-a reușit reducerea numărului de copii în instituții rezidențiale, iar mecanismele de referire, inclusiv Instrucțiunile în situații de criză, au ghidat specialiștii din sistem. Această perioadă a fost marcată de criza pandemică, politică, de schimbări frecvente în rândul miniștrilor, fapt ce a avut un impact negativ

²²⁹Raport social anual 2014. / Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei al Republicii Moldova [online], Chișinău, 2015. [citat 20.01.2021]. Disponibil: <https://old.msmps.gov.md/sites/default/files/document/attachments/rsa2014ro.pdf>

asupra comunicării interinstituționale și a dezinstituționalizării în sine. Din cauza pandemiei de COVID-19, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale a prioritizat activitatea instituțională, concentrându-se, în principal, pe probleme de sănătate și siguranță, iar problemele de protecție a copilului au fost amânate. Comunicarea interinstituțională a fost, pe alocuri, neglijată, anume din considerentul problemelor generate de Covid. De aceea, în această perioadă, principala provocare a fost sprijinirea familiilor în regim de criză, prin intermediul APL, prin asistența comunitară.

Eficiența comunicării interinstituționale în realizarea dezinstituționalizării este determinată de practica și experiența directă a angajaților implicați în realizarea acestui exercițiu. „*Oamenii, ca să comunice un mesaj legat de necesitatea dezinstituționalizării, trebuie să-l trăiască*”(KII ONG, 4). Instruirea continuă a funcționarilor și participarea activă a ONG-urilor au contribuit la succesul procesului.

Deși existau întâlniri și declarații de colaborare, în practică, rezultatele erau limitate. Reticența și rezistența în comunicare era determinată de un șir de factori, precum: a) exista o discrepanță în înțelegerea și aplicarea cadrului legislativ între sectorul public și cel asociativ, ceea ce a adăugat complexitate în acest proces; b) Ministerele de resort și instituțiile responsabile pentru reforma DI colaborau teoretic, dar în practică această colaborare nu exista, și, ca urmare, adesea, nu se înregistrau progrese. Fluctuația personalului din sistem și reducerea memoriei instituționale, la fel, a cauzat încetinirea procesului [„*S-au schimbat mult oamenii din structuri, iar obiectivele și activitățile treceau dintr-un document în altul* (KII, 2)], iar colaborarea intersectorială a fost defectuoasă și unele părți se manifestau pasiv în acest proces. „*Consider că cel mai puțin era asigurată comunicarea cu mediul academic și cu instituțiile medicale, cu toate că era important la etapa dezinstituționalizării să fie implicate și aceste două structuri*” (KII, 11).

Totodată, mesajele cu care se opera, de tipul „*orice copil trebuie să fie îngrijit în familie*”, erau departe de publicul larg, iar canalele utilizate pentru diseminarea informațiilor despre reforma DI, inclusiv prin mass-media, rețelele sociale, au fost insuficiente. Lucrurile s-au îmbunătățit în timp, fiind înregistrat un flux progresiv de schimb de informații dintre structurile centrale și cele locale. „*Dacă până în 2020 părea un vis să te întâlnești cu demnitarii publici, astăzi nu există niciun obstacol în acest sens*”(KII,13).

Comunicarea dintre instituții publice și ONG-uri a fost benefică pentru toți. Totodată, experții care au participat la interviu menționează că nu a existat o comunicare extinsă, cu lansarea unor campanii de informare a publicului, coordonate de autoritățile centrale ale statului, cu implicarea activă a mass-mediei, cu participarea cetățenilor și a autorităților locale. „*Pe segmentul întreg de dezinstituționalizare, nu am observat nicio campanie de informare și sensibilizare ... de*

exemplu, că în următorii ani vom lucra la închiderea internatelor. Statul trebuia să comunice clar aceste priorități și să coordoneze acțiunile” (KII, 15).

Rezistența a început să scadă treptat, iar deschiderea instituțiilor pentru comunicarea interinstituțională și dezvoltarea serviciilor de dezinstituționalizare (DI) a crescut. Din 2020, a existat o deschidere mai mare din partea guvernului și parlamentului pentru colaborarea cu ONG-urile. *„Cu trecerea timpului, mai cu seamă în ultimii 5 ani, a sporit considerabil „calitatea” comunicării – atât „pe orizontală”, între instituțiile responsabile: educaționale, medicale, autoritățile tutelare, organizațiile non-guvernamentale active în domeniul protecției drepturilor copilului, cât și „pe verticală”, între autoritatea tutelară centrală (Minister) și autoritățile tutelare locale” (KII, 9).*

Toate cele identificate denotă tendința pozitivă și disponibilitatea instituțiilor de a facilita comunicarea și de a colabora în vederea identificării problemelor, a intervenției și a soluționării acestora. Chiar și așa, există încă loc de îmbunătățire în ceea ce privește comunicarea între instituții, mai ales în coordonarea donatorilor și evitarea dublării eforturilor. În cazul colaborării actuale dintre ONG-uri – pe subiecte comune, proiecte în domeniul DI –, coordonarea dintre donatorii acestora este neglijată. *„Ședințele de coordonare a donatorilor lipsesc, pe când acestea erau organizate în trecut, în perioada 2011-2019” (KII, 7).*

3. Anul 2021 - prezent:

În această perioadă continuă eforturile privind procesul de dezinstituționalizare a copiilor, mesajele publice fiind orientate spre nevoile celor mai complexe categorii de copii: copii cu necesități emoționale complexe, copii cu dizabilități; copii sub vârsta de 3 ani și 6 ani; grupuri de frați. Continuă să existe necesitatea dezvoltării de servicii sociale de sprijin pentru familii și copii, pentru a preveni instituționalizarea, dezvoltarea serviciilor de tip familial: asistența parentală profesionistă, necesitatea dezvoltării serviciilor de suport și reabilitare bazate pe comunitate, pentru a asigura tranziția copiilor din instituții în familii, în comunitate etc. Odată cu aprobarea celui mai important document de politici, Programul Național pentru Protecția Drepturilor Copilului 2022-2026 și Planul de Acțiuni, comunicarea a devenit mult mai intensă, se atestă disponibilitatea expresă pentru creșterea calității comunicării interinstituționale. Se constată și existența unei voințe politice clare și bine orientate spre atingerea Țintelor și implementarea Programului, dezvoltat într-un mod participativ, implicând ministerele relevante, partenerii de dezvoltare și organizațiile societății civile.

Această perioadă coincide și cu aprobarea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”²³⁰, care reflectă prioritățile asumate de către guvernul actual. Examinarea conținutului acesteia definește obiective care, în mod direct, se referă la relevanța abordărilor cooperante ale drepturilor copiilor. În acest sens, în mod clar se evidențiază obiectivul (6), care vizează sistemul de protecție socială solidă și incluzivă, asigurarea unui sistem de protecție a copilului, care răspunde prompt și eficient nevoilor fiecărui copil. Ca urmare, MMPS (Ministerul Muncii și Protecției Sociale) este instituția-cheie în implementarea programului, prin intermediul Consiliului Național pentru Protecția Copilului, care a fost reanimat din anul 2023²³¹. La fel, se înregistrează un interes crescut pentru sprijinirea reformei naționale de îngrijire din partea actorilor externi (de exemplu, UNICEF, CoE, USAID, Banca Mondială, Delegația UE etc.). La acest compartiment, mai trebuie menționată existența unor ambasadori vocali și influenți în spațiul public, care susțin dezinstituționalizarea și promovează reforma îngrijirii (de exemplu, ambasadorii CCF/HHC²³², care sunt figuri publice vizibile, transmit mesaje de susținere a reformei DI, dar nu la nivel de politică și finanțare publică).

Prin reforma RESTART²³³, a fost modificat mecanismul finanțării asistenței sociale, astfel încât resursele financiare alocate bugetelor Unităților Administrativ Teritoriale, nivelul II, să fie alocate de MMPS, care asigură dezvoltarea și funcționarea serviciilor sociale prin ATAS. În acest sens, legislația a fost modificată și, din anul 2024, Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei, prin Agenția de Gestionare a Serviciilor Sociale cu Specializare Înaltă, coordonează activitatea a două instituții sociale rezidențiale pentru copii de vârstă fragedă și a celor două instituții pentru copii și persoane cu dizabilități, orientând politicile spre încetarea instituționalizării și reorganizarea tuturor instituțiilor de tip rezidențial. Totodată, unele Centre Temporare de Plasament pentru copii continuă să fie finanțate și de către unii prestatori privați. În municipiul Chișinău și UTA Găgăuzia, instituțiile rezidențiale rămân a fi coordonate de către Direcția Generală pentru Protecția Drepturilor Copilului din Chișinău și Direcția principală a sănătății și protecției sociale a Unității Teritoriale Autonome Găgăuzia.

Evenimente publice, conferințe cu subiecte ce prezintă efectele nocive ale instituționalizării, finanțarea publică a sectorului social, organizate cu participarea președintelui

²³⁰ *Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”* [online]. [citat 10.05.2024]. Disponibil: https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/snd2030_obiectiv6.pdf

²³¹ Hotărârea Guvernului nr. 338 din 31.05.2023 cu privire la Consiliul național pentru protecția drepturilor copilului. În: *Monitorul Oficial* nr. 208-209 art. 494. [online]. [citat 10.05.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137530&lang=ro

²³² Notă: În acest sens, poate fi consultat site-ul acestei organizații. Disponibil: <https://www.ccfmoldova.org/en>

²³³ *Reforma sistemului de asistență socială RESTART: pentru acces echitabil la servicii sociale de calitate*. MMPS, martie 2023 [online]; [citat 20.04.2024]. Disponibil: [Reforma-sistemului-de-asistenta-sociala_FINAL-1.pdf](#)

Parlamentului, a miniștrilor MLSP, ME și cu Inițiativa CTWWC, au exprimat viziunea asupra unei țări fără instituții rezidențiale și cu un sistem modern care sprijină copiii și familiile. În acest context, avem o inițiativă de creare a unui model cooperant de comunicare interinstituțională, asumat la nivel oficial, orientat spre formarea unui mecanism clar de intervenție eficientă și rapidă pentru a proteja copiii. În paralel, există organizații ale societății civile care sunt implicate activ în procesul de a reformare a sistemului de instituții și/sau în oferirea unor servicii de consolidare a familiei și de îngrijire bazată pe familie: CCF Moldova²³⁴ – copil, comunitate, familie; Keystone Moldova; P4EC – Parteneriate pentru Fiecare Copil; Inițiativa CTWWC; Fundația Lumos; AiBi – Amici Dei Bambini Moldova; Asociația pentru Abilitarea Copilului și Familiei „AVE COPIII”; Centrul de Resurse Speranța; CERI International; Terre des Hommes Moldova, Concordia, Misiunea Socială Diaconia etc. Inițiativa Socială CTWWC²³⁵ (Changing the Way We Care), condusă de Catholic Relief Services, este unul dintre principalii parteneri ai MMPS în reforma DI.

De asemenea, se atestă organizații ale societății civile, consolidate în alianțe, care sunt implicate activ și sunt deschise pentru a facilita procesul de interacțiune comunicațională interinstituțională, de a oferi expertiză și având un angajament asumat de promovare de politici de comunicare interinstituțională, de încetare a instituționalizării, demonstrând, prin acțiuni de pledoarie, necesitatea promovării reformei de îngrijire bazată pe protecția drepturilor copilului. Putem enumera unele dintre cele mai active rețele existente la moment: APSCF – Alianța ONG-urilor Active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei, care este principala platformă de ONG-uri din țara noastră, ce activează pentru reformarea sistemului de instituții rezidențiale²³⁶; AOPD – Alianța Organizațiilor pentru Persoane cu Dizabilități din Moldova²³⁷; FEDRA - Federația pentru Drepturile și Resursele Persoanelor cu Tulburări din Spectrul Autist din Republica Moldova²³⁸.

Totodată, există unele organizații care administrează Centre de Plasament Temporar, Case Comunitare pentru un grup mai mic de copii, dar, spre deosebire de cele menționate *supra*, în acest din urmă caz, există puține informații despre modul lor de operare, chiar dacă unele dintre ele fac parte din rețele de ONG-uri.

²³⁴AO CCF Moldova: <https://www.ccfmoldova.org/>

²³⁵CTWWC Moldova. [online]. [citat 20.04.2024]. Disponibil: <https://www.changingthewaywecare.org/project/moldova/>

²³⁶APSCF [online]. [citat 20.04.2024]. Disponibil: <https://aliantacf.md/>

²³⁷AOP [online]. [citat 20.04.2024]. Disponibil: <https://aopd.md/>

²³⁸AO SOS Autism. [online]. [citat 20.04.2024]. Disponibil: <https://autismmap.md/>

Din analiza rezultatelor înregistrate în cadrul interviului se definesc cele mai relevante *Metode și practici de comunicare*²³⁹, utilizate de către instituții în cadrul implementării programelor de dezinstituționalizare. Toate aceste metode și practici se raportează la cele 3 etape consecutive pe care le-am analizat *supra*, dar, în mod expres, reflectă practici de comunicare adoptate la cea de-a treia etapă. În acest sens, au fost identificate:

Campanii de informare detaliate, care au prezentat informația despre procesul de dezinstituționalizare, scopurile și acțiunile specifice, evidențiind rezultatele și beneficiile acestora pentru copii. Aceste campanii au furnizat clarificări bazate pe dovezi și au prezentat date relevante despre serviciile dezvoltate, contribuind la informarea comunității și la conștientizarea importanței dezinstituționalizării.

Campanii de sensibilizare, organizate în parteneriat cu ONG-uri, cu promovare din numele guvernului și împreună cu guvernul – metodă de succes, utilizată în această perioadă.

Campanii de promovare, care au avut ca scop atragerea atenției asupra problemelor legate de instituționalizare, prin promovarea unor spoturi publicitare la TV și în transportul public, promovarea pliantelor informative (cu toate acestea, s-a observat că unele dintre aceste campanii erau marcate de vulnerabilitate, neasigurând în totalitate informarea publicului cu privire la beneficiile și rezultatele așteptate ale dezinstituționalizării).

Politicile publice aprobate, actele normative au contribuit la asumarea angajamentelor personalului din toate sectoarele și la toate nivelele. De asemenea, documentele de politici au specificat și au încurajat dezvoltarea parteneriatelor și comunicarea dintre prestatori prin mecanisme intersectoriale, prin managementul de caz etc.

Consolidarea capacităților personalului, în baza nevoilor de formare, identificate pe segmentul de dezinstituționalizare, a contribuit la înțelegerea și clarificarea conținutului politicilor din domeniu. Capacitatea sistemului, în mare parte, a fost consolidată cu suportul din partea ONG naționale și internaționale, care au instruit specialiștii din domeniul protecției copilului, inclusiv pe domenii specializate (din păcate, un sistem unic de consolidare a capacităților profesioniștilor din sistem nu există, acesta fiind în proces de reglementare, astfel, de-a lungul implementării reformelor, au existat un șir de modele de instruire).

Elaborarea și aprobarea Strategiilor de comunicare interinstituțională de către Ministere, Agenții și Structuri Teritoriale de Asistență Socială, ONG-uri etc. pentru perioade concrete de

²³⁹ **MARGINEAN, L.** *Practici de succes ale comunicării instituțiilor publice și private în implementarea dezinstituționalizării*. În: Revista Națională de drept, 2024, Nr. 2 (102), pp. 102-110. ISSN 1812-2566.

timp, cu participarea partenerilor din sectoarele conexe și asumarea rolurilor în vederea implementării acestora.

Colaborarea cu mass-media a susținut și a facilitat informarea despre efectele nocive ale instituționalizării. Participarea în diverse formate de comunicare și dezbateri, cum ar fi talk-show-uri, emisiuni TV, radio, conferințe de presă și mese rotunde, au oferit oportunități valoroase pentru diseminarea informațiilor, schimbul de mesaje și promovarea comunicării centrate pe drepturile copilului, în baza anumitor serii de istorii ale persoanelor cu experiența trăită (de remarcat că aceste eforturi au fost insuficiente, iar mesajele fragmentare, trunchiate nu au susținut pe deplin procesul în cauză).

Instrumentele instituționale elaborate în cadrul instituțiilor, cum ar fi politici, strategii, planuri de acțiuni concrete, consacrate dezinstituționalizării, rolurile specificate în fișele de post au consolidat comunicarea instituțională. Totodată, promovarea proprie a organizațiilor active pe segmentul de protecție a drepturilor copilului a luat amploare. Fiecare dintre organizații și-a consolidat imaginea în spațiul public, diseminând informații transparente despre acțiunile desfășurate prin intermediul rețelelor de socializare, al propriilor site-uri organizaționale, prin participarea la evenimente și campanii de colectare de fonduri, astfel, producându-se familiarizarea publicului cu problemele dezinstituționalizării și contribuind la schimbarea de atitudini față de acest proces.

Încheierea Memorandumurilor cu mai mulți parteneri și elaborarea de Strategii comune, cu fixarea rolurilor partenerilor, s-au materializat în acorduri de colaborare interinstituționale. Planurile comune de acțiuni ale partenerilor au contribuit la soluționarea cazurilor particulare ale copiilor aflați în instituții rezidențiale. Asistența tehnică specializată, oferită de către partenerii din instituțiile private, a fost un suport semnificativ în soluționarea cazurilor. Spre exemplu, asistența psihosocială, legală a cazurilor copiilor, cu participarea comună la soluționarea cauzelor cu autoritățile tutelare în instanțe de judecată, a contribuit la sporirea cazurilor de dezinstituționalizare reușită a copiilor.

Accentuarea rolului comunicării interinstituționale și a intervenției rapide a facilitat formarea grupurilor de lucru intersectoriale, interinstituționale și interorganizaționale.

Au fost create platforme de comunicare, organizate prin ședințe extinse, la care participă diferiți actori și specialiști relevanți, pentru a discuta situația individuală a copiilor aflați în instituții și a revizui acțiunile de urmat, ca să fie asigurată dezinstituționalizarea. Un rol important în eficiența acestor platforme l-a jucat coeficientul de participare înalt, datorită formatului de ședințe organizate online, care a facilitat implicarea persoanelor invitate. Suplimentar, este de menționat practica de participare a partenerilor la ședințele organizate în cadrul Structurilor Teritoriale de

Asistență Socială, ședințe săptămânale, lunare, unde situația copiilor era analizată din mai multe perspective, pentru a putea fi găsită cea mai bună soluție în interesul superior al copiilor, uneori, prin implicarea mai multor actori comunitari, situația familiilor cu probleme reușind să fie ameliorată.

Prezența Alianțelor ONG-urilor, inițierea Inițiativelor comune dintre organizații, lansarea Platformei pentru Promovarea și dezvoltarea Filantropiei, constituirea Consiliului național al ONG-urilor au fost elemente ale practicilor pozitive de diseminare a informațiilor legate de reformele din domeniul protecției copilului, pentru a facilita transmiterea mesajelor către decidenții politici (existând însă și o serie de riscuri, în acest sens: deși Alianțele dispun de resurse pentru organizarea unor acțiuni pe subiecte esențiale, cum ar fi scrierea de proiecte și advocacy, instituțiile cu nevoie evidentă de îmbunătățire a înțelegerii mesajelor pe segmentul de dezinstituționalizare sunt adesea mai puțin implicate. În schimb, participă, în principal, cei mai activi. Aceasta subliniază necesitatea de a găsi metode mai eficiente pentru a motiva și a implica instituțiile mai puțin active, care ar avea cel mai mult de câștigat de pe urma acestor inițiative).

Comunicarea deschisă dintre partenerii instituționali, consultarea inițiativelor cu autoritățile centrale: uneori organizațiile societății civile nu asigură participarea și consultarea inițială a intenției proiectului, pentru a interacționa cu actorii guvernamentali și a canaliza resursele pe segmentele prioritare ale reformei. Pentru a valorifica resursele, asigurând sustenabilitatea, este nevoie de o comunicare persistentă și perseverentă: această modalitate de comunicare, prin informarea structurilor centrale responsabile, înlesnește transparența și implementarea eficientă a proiectelor, contribuind, respectiv, la realizarea cu succes a reformelor.

Promovarea formelor de comunicare neformală, bazată pe relații interpersonale, de respect, reciprocitate, considerate cele mai eficiente practici de comunicare, care ajută la schimbul operativ de informații (prin telefon, e-mail).

Desfășurarea proiectelor sociale pe domeniul de dezinstituționalizare: în cursul implementării reformelor, cu susținerea donatorilor internaționali, precum UE, UNICEF, HHC Marea Britanie, USAID, PNUD, WPHF, OIM și alte organizații internaționale globale etc., organizațiile societății civile din Republica Moldova au implementat un șir de proiecte și inițiative, pentru a contribui la procesul de dezinstituționalizare, cu obținerea impactului social important – reducerea numărului de instituții rezidențiale și a numărului de copii instituționalizați, extinderea rețelei de servicii sociale de prevenire, de suport, de consolidare a familiilor.

Evenimentele, întrunirile/conferințele naționale, regionale și internaționale sunt considerate practici eficiente de comunicare interinstituțională, pentru a promova mesajele forte ale necesității implementării procesului de dezinstituționalizare, întrunind diverși actori în jurul

subiectului în cauză. Un exemplu de asemenea practici ar fi Conferința internațională „Protecția și îngrijirea copiilor în contextul Agendei de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană: prevenirea instituționalizării copiilor de vârstă mică: soluții și acțiuni în baza evidențelor naționale și internaționale”, organizată la Chișinău, pe 21 martie 2024, de Changing the Way We Care (CTWWC) Moldova și partenerul său local, CCF Moldova, în parteneriat cu Ministerul Sănătății, Ministerul Educației și Cercetării, UNICEF, Keystone Moldova și Parteneriate pentru Fiecare Copil, reunind reprezentanți și factori de decizie din administrația publică centrală și locală, ONG-uri, mediul academic și experți internaționali, care au setat acțiuni prioritare, în vederea încetării instituționalizării copiilor cu vârsta cuprinsă între 0-6 ani în Moldova, și au discutat despre pașii specifici care urmează să fie întreprinși, în mod etapizat, de către autoritățile publice, prin menținerea unui dialog constant între părțile interesate. Totodată, Atelierul Național de Planificare pentru transformarea/închiderea instituțiilor rezidențiale pentru copii din Republica Moldova, desfășurat de către aceiași parteneri, pe 4-5 iulie 2024, cu participarea specialiștilor Agențiilor Teritoriale de Asistență Socială, ai Structurilor Teritoriale de Asistență Socială, ai Direcției Generale pentru Protecția Drepturilor Copilului din mun. Chișinău și ai Direcției Generale de Sănătate și Protecție Socială din UTA Găgăuzia, în cadrul căruia au fost abordate mesaje focalizate pe o interpretare comună a procesului de transformare a instituțiilor rezidențiale pentru copii, pe elaborarea planurilor detaliate de implementare pentru această transformare.

Deși diverse strategii de comunicare au fost implementate de fiecare instituție, pentru a sprijini dezinstituționalizarea copiilor și integrarea lor în familii, fiecare instituție a utilizat tactici specifice, distincte, pentru a maximiza eficiența comunicării și a asigura informarea corectă și completă a tuturor instituțiilor implicate în dezinstituționalizare și pentru a menține comunicarea cu publicul-țintă: părinți/îngrijitori, copii. Ținând cont de experiența acumulată în timp de societatea civilă, este necesară implicarea acestora în procesul de comunicare interinstituțională. S-a dovedit că suportul din partea societății civile, mai ales în perioade de criză, este nu doar relevant, dar absolut necesar, oferind resurse suplimentare și expertiză; crearea și utilizarea mecanismelor de feedback (sesizări, reclamații), pentru a cunoaște și a răspunde prompt la preocupările și problemele înaintate de cetățeni și instituții. Informarea și educarea publicului larg și a personalului din instituțiile relevante cu privire la importanța și metodele corecte de comunicare și gestionare a informațiilor critice va preveni răspândirea de informații eronate sau incomplete și nu va permite erodarea autorității instituțiilor. Colaborarea cu mass-media este un element indispensabil în comunicarea eficientă a informațiilor, asigurându-se că datele sunt transmise corect și fără a compromite confidențialitatea sau integritatea datelor personale. Este nevoie și de dezvoltarea și implementarea strategiilor de comunicare, ce încearcă să modeleze și

să anticipeze răspunsul instituțional la diverse situații de criză, determinând creșterea rezilienței instituționale și gradul de pregătire a acesteia, pentru a face față diverselor provocări, minimizând, astfel, impactul negativ asupra publicului și a instituțiilor implicate.

Prezintă interes și opiniile beneficiarilor cu privire la modul în care se realizează comunicarea cu publicul, informarea părinților, copiilor și implicarea lor în luarea deciziilor. Implicarea persoanelor cu experiența trăită în procesele de promovare a mesajelor și în facilitarea interesului pentru comunicarea extinsă dintre diverse entități este esențială, susțin reprezentanții societății civile²⁴⁰. Ca urmare a acestei opinii împărtășite, organizarea activităților cu copiii, a evenimentelor cu participarea copiilor, părinților, familiilor s-au axat pe comunicare de promovare. Totodată, analizând răspunsurile a 131 de părinți și îngrijitori referitoare la canalele de comunicare, utilizate de organizațiile centrate pe protecția drepturilor copiilor, ilustrate în *Figura 2.3. Canale de comunicare utilizate de părinți/îngrijitori pentru a comunica cu organizațiile centrate pe protecția drepturilor copiilor*, putem deduce că rețelele de socializare (Facebook, Instagram etc.) sunt cele mai utilizate canale de comunicare, cu 85 de răspunsuri (64,9%). Aceasta indică faptul că rețelele de socializare sunt un mediu eficient pentru transmiterea informațiilor către părinți și îngrijitori, datorită accesibilității și popularității lor. Discuțiile directe, cu 74 de răspunsuri (56,5%), sunt menționate ca fiind al doilea canal popular pentru părinți și îngrijitori. Acest lucru sugerează importanța interacțiunii personale și a comunicării față în față, care pot asigura claritate și încredere în sursa de comunicare și în informațiile transmise. Aceste canale sunt eficiente datorită accesibilității și interacțiunii personale pe care le oferă, facilitând transmiterea rapidă și clară a informațiilor.

²⁴⁰ Rezultatele analizei răspunsurilor managerilor de ONG

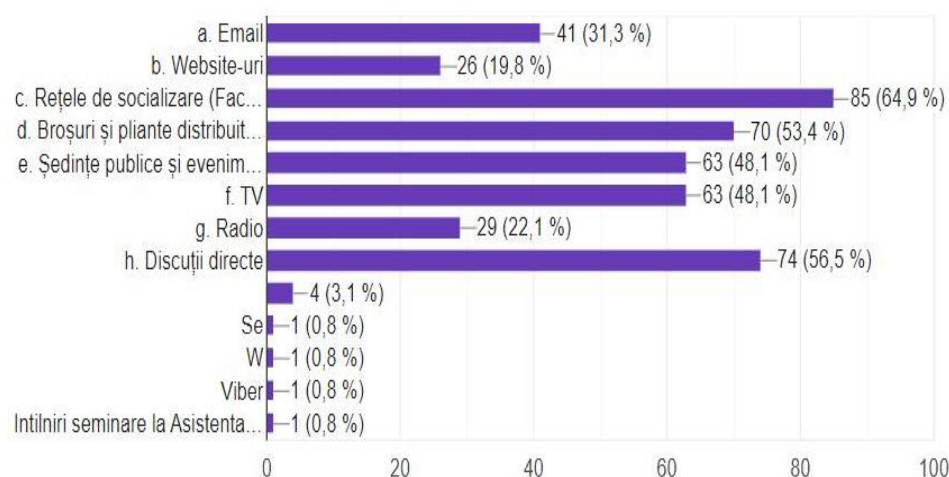


Figura 2.3. Canale de comunicare utilizate de părinți/îngrijitori pentru a interacționa cu organizațiile centrate pe protecția drepturilor copiilor

Totodată, broșurile, pliantele distribuite în comunitate și ședințele publice/evenimentele locale sunt, de asemenea, canale preferate de aproape ½ dintre respondenți, indicate de 53,4% și, respectiv, 48,1%. Aceste metode tradiționale de comunicare rămân relevante, mai ales în comunitățile cu acces limitat la internet sau unde contactul direct este mult mai apreciat. Ședințele organizate de autoritățile publice și evenimentele locale oferă o platformă pentru discuții deschise și participare comunitară.

Televiziunea și radio-ul sunt canale tradiționale, care continuă să joace un rol important în comunicare, utilizate de 48,1% și 22,1% dintre respondenți. Acestea pot atinge un public larg și sunt esențiale în zonele rurale sau pentru persoanele care preferă aceste mijloace de informare. Email-ul (31,3%) și website-urile (19,8%) sunt mai puțin utilizate, ceea ce poate indica o nevoie de îmbunătățire a accesibilității și promovării acestor canale. Acestea oferă totuși posibilitatea de a trimite informații detaliate și documente oficiale, fiind utile pentru comunicarea formală. Există o varietate de canale menționate minoritar, cum ar fi Viber, WhatsApp, și seminarii, utilizate de un procent foarte mic de respondenți (0,8% fiecare). Aceasta reflectă diversitatea preferințelor de comunicare și sugerează că o abordare multidimensională a modului în care poate fi consolidată o platformă de comunicare interinstituțională este o soluție adecvată pentru a răspunde necesităților, pentru a atinge eficient publicul de părinți și îngrijitori prin interacțiuni comunicaționale, cu utilizarea canalelor potrivite și prin formularea exactă a mesajelor ajustate destinatarului. Suplimentar, se accentuează tot mai pregnant necesitatea îmbunătățirii comunicării dintre instituții, organizații publice-private și părinți/îngrijitori, pentru a asigura o informare corectă și completă.

În această direcție, efortul instituțional trebuie să fie orientat spre diversificarea și optimizarea canalelor de comunicare, pentru a răspunde nevoilor și preferințelor variate ale publicului lor. Crearea și utilizarea mecanismelor de feedback sunt esențiale pentru înțelegerea și răspunderea promptă la preocupările și problemele ridicate de părinți și îngrijitori. Acest lucru va permite instituțiilor să-și adapteze strategiile de comunicare și să îmbunătățească în continuare eficiența acestora. În concluzie, pentru a asigura o comunicare eficientă și o implicare activă a părinților și îngrijitorilor în procesul de dezinstituționalizare, este necesară utilizarea unei game variate de canale de comunicare, adaptate nevoilor și preferințelor publicului lor. Aceasta va contribui la o mai bună informare și colaborare între toate părțile implicate.

Analizând *Figura 2.4. Aprecierea comunicării dintre instituții/organizații și părinți*, distribuția evaluărilor oferite de 131 de respondenți (părinți și îngrijitori) cu privire la comunicarea dintre organizații și părinți, pe o scală de la 1 (foarte slabă) la 5 (foarte bună), putem deduce că majoritatea părinților și îngrijitorilor au o percepție pozitivă asupra comunicării cu organizațiile, dar există și indicii clare că sunt necesare eforturi continue pentru a îmbunătăți comunicarea și a satisface nevoile tuturor părților implicate. Observăm predominanța aprecierii pozitive, cele mai multe din ele se încadrează la scorurile de 4 și 5, indicând o percepție majoritar pozitivă asupra comunicării dintre organizații și părinți. Astfel, 50 de respondenți (38,2%) au evaluat comunicarea ca fiind „foarte bună”, iar 35 de respondenți (26,7%) au considerat-o „bună”. În total, 85 respondenți (64,9%) au oferit o evaluare pozitivă (scoruri 4 și 5). Totodată, 28 de respondenți (21,4%) au considerat comunicarea ca fiind „satisfăcătoare” (scor 3), iar 18 respondenți (13,7%) au evaluat-o ca fiind „slabă” (scoruri 1 și 2), indicând anumite deficiențe sau probleme în comunicarea dintre organizații și părinți.

131 de răspunsuri

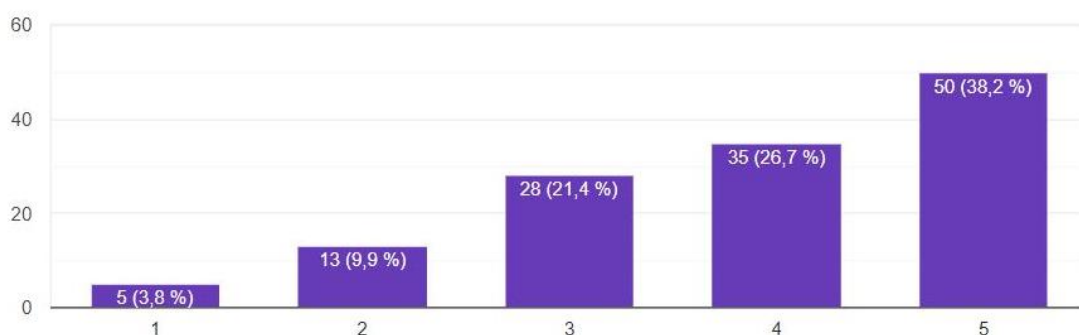


Fig 2.4. Aprecierea comunicării dintre organizații și părinți

Constatăm, astfel, că există loc pentru îmbunătățirea comunicării dintre instituții și părinți/îngrijitori. De aceea sunt necesare acțiuni orientate spre îmbunătățirea strategiilor de comunicare care au fost apreciate pozitiv. Chiar și evaluările moderate (scor 3) sugerează nevoia de îmbunătățire constantă în comunicare. Acest lucru ar putea include formarea personalului, îmbunătățirea canalelor de comunicare cu părinții/îngrijitorii, cu familiile din comunitate, totodată, fiind necesară creșterea transparenței și a accesibilității informațiilor.

Figura 2.5. reflectă modul de comunicare dintre organizații și părinți, comparativ cu un an în urmă. Din ceea ce se observă în diagramă, menționăm că aceasta reflectă percepțiile a 131 de respondenți (părinți și îngrijitori) cu privire la modul în care a evoluat comunicarea dintre organizații și părinți în ultimul an. Aproape jumătate dintre respondenți (49,6%) consideră că, de fapt, comunicarea dintre organizații și părinți s-a îmbunătățit în ultimul an. Aceasta mai indică și faptul că eforturile depuse în ultimul an – comunicarea deschisă a instituțiilor de stat, prezența frecventă în spațiul public, explicațiile aduse cu privire la pașii întreprinși în vederea soluționării problemelor, crearea alianțelor, inițierea reformelor etc. – sunt apreciate ca acțiuni importante de îmbunătățire a modului de comunicare, toate fiind apreciate pozitiv și recunoscute de o parte semnificativă a părinților și îngrijitorilor. Totodată, 32,1% dintre respondenți consideră că prezenta comunicare a rămas la fel ca cea anterioară, ceea ce sugerează că pentru o treime dintre participanți nu au existat schimbări semnificative în modul de comunicare, fapt care pune la îndoială modul în care și-au exercitat atribuțiile persoanele responsabile și trezesc semne de întrebare în raport cu activitatea instituțională. Doar 3,1% dintre respondenți consideră că în acest an comunicarea s-a înrăutățit. Deși acest procent este mic, el semnalează existența unor probleme care ar trebui investigate și rezolvate, pentru a preveni distorsiunea comunicării în viitor, pe când 15,3% dintre respondenți nu știu sau nu cunosc dacă s-au produs schimbări în comunicare, ceea ce denotă o lipsă de informare adecvată sau un interes scăzut pentru dialogul dintre organizații și părinți.

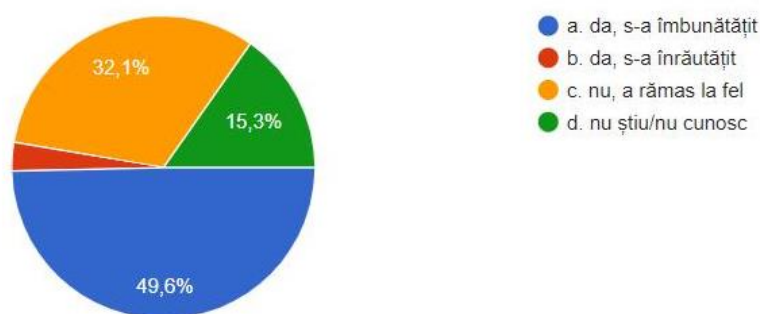


Fig 2.5. Aprecierea modului de comunicare dintre organizații și părinți, comparativ cu un an în urmă

În concluzie, la acest compartiment putem menționa că, deși instituțiile au recurs la diverse strategii de comunicare, pentru a sprijini dezinstituționalizarea copiilor și integrarea lor în familii, fiecare instituție a utilizat tactici specifice, distincte, pentru a maximiza eficiența comunicării și a asigura informarea corectă și completă a tuturor factorilor implicați în dezinstituționalizare și pentru a menține comunicarea cu publicul-țintă: părinți/îngrijitori, copii. Cele mai eficiente strategii de comunicare dintre instituții sunt axate pe următoarele principii:

- Asigurarea transparenței la toate etapele comunicării prin documentarea și raportarea oficială a informațiilor critice, înștiințând publicul și părțile interesate în mod deschis și responsabil despre necesitatea intervențiilor.
- Necesitatea coordonării interinstituționale a mesajelor cu care se operează în spațiul public, ceea ce direcționează asupra atenției sporite față de modul în care se va realiza comunicarea. Or, implicarea tuturor actorilor relevanți (ministere, agenții, organizații non-guvernamentale etc.) este crucială în a asigura o abordare coerentă în gestionarea informațiilor în situații critice.
- Ținând cont de experiența acumulată în timp de către societatea civilă, este necesară implicarea acesteia în procesul de comunicare interinstituțională. S-a dovedit (de ex., COVID-19, conflicte armate) că suportul din partea societății civile, mai ales în perioade de criză, este nu doar relevant, dar absolut necesar, oferind resurse suplimentare și expertiză diversă.
- Crearea mecanismelor de feedback (sesizări, reclamații), pentru a cunoaște și a răspunde prompt la preocupările și problemele înaintate de cetățeni și instituții.
- Informarea și educarea publicului larg și a personalului din instituțiile relevante în ceea ce privește importanța și metodele corecte de comunicare și gestionare a informațiilor critice va

preveni răspândirea de informații eronate sau incomplete și nu va permite erodarea autorității instituțiilor.

- Colaborarea cu mass-media, pentru a disemina eficient informațiile, asigurându-se că ele sunt transmise corect și fără a compromite confidențialitatea sau integritatea datelor personale, va reuși să acopere în timp proxim un areal amplu de persoane (receptori).
- Strategii de răspuns la situații de criză: dezvoltarea și implementarea strategiilor de comunicare, care încearcă să modeleze și să anticipeze răspunsul instituțional la diverse situații de criză, va determina creșterea rezilienței instituționale și gradul de pregătire a acesteia, pentru a face față diverselor provocări, minimizând, astfel, impactul negativ asupra publicului și a instituțiilor implicate.

Cercetarea scoate în evidență că există încă loc de îmbunătățire în ceea ce privește comunicarea între instituții, mai ales în coordonarea inițiativelor și evitarea dublării eforturilor. În cazul colaborării dintre ONG-uri pe subiecte comune și proiecte pe domeniul dezinstituționalizării, coordonarea dintre donatorii acestora este neglijată. De aceea, instituirea unei comunicări interinstituționale transparente, eficiente, definite în metode și strategii de comunicare acceptate și implementate, contribuie la o gestionare eficientă a informațiilor, asigurând că toate părțile implicate sunt informate corect și pot acționa corespunzător pentru a proteja interesele copiilor și ale comunității.

Este esențială dezvoltarea unui cadru de comunicare interinstituțională mai robust și bine structurat, pentru a optimiza resursele și a îmbunătăți rezultatele procesului de dezinstituționalizare. Consolidarea acestor legături va facilita o mai bună coordonare și alocare a resurselor, promovând, astfel, un mediu social și familial sigur și suportiv pentru copii.

2.2. Particularități și caracteristici ale comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare

În procesul de dezinstituționalizare (DI), abordarea sistemică devine esențială pentru clarificarea particularităților comunicării interinstituționale. Aceasta se bazează pe concepte fundamentale, precum *sistem*, *informație*, *organizare*, *interacțiune* și *integritate*. Potrivit teoriei sistemelor²⁴¹, un *sistem* reprezintă o rețea complexă de instituții, structurate atât pe verticală, cât și pe orizontală, care depind una de cealaltă. În acest context, comunicarea interinstituțională joacă un rol vital, facilitând cooperarea între instituții și asigurând funcționarea întregului mecanism de

²⁴¹ SCHUSTER, C. Niklas Luhmann. *Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Op.cit.

DI, iar lipsa unei rețele eficiente de comunicare poate compromite activitatea instituțiilor implicate, ducând la blocaje, la „autism instituțional” și ineficiență sistemică. O comunicare bine coordonată între actorii din sistem creează punțile necesare pentru colaborare și contribuie la succesul procesului de DI.

În acest sens, cercetarea privind parteneriatele a adus multe clarificări cu privire la funcționarea acestora și la rolul lor în societatea contemporană. Conceptele de parteneriate și dezvoltare durabilă sunt mai mult legate discursiv, decât empiric²⁴². Cercetarea legăturii dintre parteneriatele intersectoriale și dezvoltarea durabilă consolidează perspectiva subiectului cu cea instituțională. Această perspectivă promovează seturi de principii, norme, reguli și proceduri de luare a deciziilor, implicite sau explicite, în jurul cărora converg așteptările actorilor într-un anumit domeniu al relațiilor internaționale. Inițiativele globale promovează politici, programe și servicii coordonate, colaborative, bazate pe dovezi și resurse, integrate în cadre internaționale, precum Obiectivele de Dezvoltare Durabilă²⁴³ (ODD), care trasează acțiunile de încurajare și de promovare a parteneriatelor publice, publice-private și cu societatea civilă eficiente, în baza experienței și strategiilor de resurse ale parteneriatelor, de reducere a sărăciei pe termen lung și intergenerațional, de întărire a capitalului uman și consolidare a comunităților locale printr-un continuum cuprinzător de îngrijire a copiilor. „*Toate agențiile internaționale ar trebui să lucreze într-un mod aliniat cu realitățile locale, astfel încât aceste agenții să poată stimula și susține guvernul și societatea civilă locală să aibă un rol cheie în transformarea proceselor de îngrijire*”.

Bariere în colaborarea dintre actori și instituții în procesul de DI. Din această perspectivă, abordarea sistemică a conexiunii dintre global și local în clarificarea particularităților comunicării interinstituționale și formularea caracteristicilor este mai mult decât necesară, datorită conceptelor fundamentale cu care operează: *sistem, informație, entropie, finalitate, organizare, centralizare, interacțiune, izomorfism, integritate*.

Potrivit teoriei sistemelor²⁴⁴, procesul de dezinstituționalizare trebuie abordat prin prisma unui sistem complex, care este definit de un șir de conexiuni ce contribuie la rezultatul acestuia,

²⁴² HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change* (revised January 2002): Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide [online]. Minneapolis, MN: Himmelman Consulting, 2002. [citat 10.08.2023]. Disponibil: <https://tennessee.edu/wp-content/uploads/2019/07/Himmelman-Collaboration-for-a-Change.pdf>

²⁴³ Obiectivele de Dezvoltare Durabilă [online]. Disponibil:

http://edu.gov.md/sites/default/files/obiectivele_de_dezvoltare_durabila.pdf

²⁴⁴ Autorul care înaintează teoria generală a sistemelor este Ludwig von Bertalanffy, dar ulterior a fost preluată și dezvoltată în multiple domenii științifice. În acest sens, pot fi consultate lucrări, precum: IONESCU, V. *Teoria sistemelor*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1985, 365 p.; SCHUSTER, Ch. *Niklas Luhmann. Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2021. ISBN 978-606-37-1243-2, 190 p.; RAȚĂ, Lilian. Comunicarea oratorică din perspectiva teoriei generale a sistemelor. In: *Integrare prin cercetare și inovare. Științe sociale*, Ed. 1, 8-9 noiembrie 2018, Chișinău. Chisinau: CEP USM, 2018, pp. 187-190 ș.a.

iar comunicarea interinstituțională este văzută ca un element esențial pentru funcționarea întregului sistem. Procesul comunicării realizează sinapsele din cadrul rețelei instituționale și creează punțile necesare ale cooperării dintre nodurile sistemului. În condițiile dezvoltării rețelelor comunicaționale, impactul final al acestor rețele va fi asigurat de cooperarea dintre instituții. Or, dacă rețelele de comunicare sunt slab dezvoltate, inexistente ori doar formale, va fi compromisă funcționarea nu numai a instituțiilor implicate, ci chiar a unei părți semnificative a sistemului, adică a întregului mecanism de dezinstituționalizare și de protecție a copiilor. După principiul dominoului, slaba comunicare sau inexistența acesteia în ordine verticală, dar și orizontală, duc la compromiterea funcționării sistemului și la diverse tipuri de autism instituțional, într-o construcție inefficientă.

În procesul de colaborare pe segmentul de dezinstituționalizare, instituțiile întâmpină mai multe dificultăți, care îngreunează procesul de furnizare a unor servicii de calitate și alocarea eficientă a resurselor, inclusiv:

- Lipsa înțelegerii metodologiilor: actorii implicați nu interpretează corect procedurile privind crearea și furnizarea serviciilor sociale, ceea ce duce la bugetări incorecte;
- Cooperare intersectorială insuficientă: personalul din diverse direcții ale autorităților publice locale (APL) nu are cunoștințe adecvate despre proceduri (de ex., juridice, financiare, achiziții publice);
- Dialog inefficient între niveluri de autoritate: comunicarea slabă între autoritățile locale, teritoriale și centrale reduce accesul grupurilor vulnerabile la servicii de calitate.

Pentru a depăși aceste dificultăți și a asigura un proces eficient și transparent în furnizarea serviciilor sociale, este necesară consolidarea colaborării intersectoriale și îmbunătățirea dialogului și cooperării între toți actorii implicați în acest domeniu, ceea ce poate fi asigurat prin legitimarea comunicării interinstituționale. De asemenea, este important să se dezvolte parteneriate solide cu instituții și organizații guvernamentale și neguvernamentale, publice și private, la nivel național și internațional, care vor contribui, prin sinergizarea eforturilor și a resurselor, la creșterea exponențială a calității procesului de dezinstituționalizare și la respectarea riguroasă a drepturilor copilului. Astfel de eforturi ar conduce la îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor sociale, precum și la asigurarea unei protecții adecvate pentru copiii aflați în situații de risc și separați de părinți.

Pentru a preveni sau a reduce dificultățile care pot apărea în procesul de dezinstituționalizare, este esențial să anticipăm posibilele bariere de comunicare și să adoptăm

reguli clare în elaborarea mesajelor. Acestea trebuie să vizeze atât dimensiunea informativă, cât și pe cea emoțională și comportamentală (Ortega, 1997, apud C. Marin²⁴⁵).

Conform modelului propus de Lavidge și Steiner (1991), procesul de comunicare instituțională eficientă trebuie să parcurgă șase etape: creșterea vizibilității instituției (1), furnizarea de informații relevante (2), generarea unui sentiment de apreciere (3), influențarea preferințelor publicului (4), consolidarea convingerii (5) și stimularea unui comportament favorabil (6)²⁴⁶.

În ceea ce privește obstacolele externe, acestea pot apărea la diferite etape ale transmiterii și receptării mesajului instituțional. Printre factorii care pot afecta eficiența comunicării se numără utilizarea necorespunzătoare a mijloacelor de comunicare, existența prejudecăților și stereotipurilor la nivelul auditoriului sau selecția inadecvată a publicului-țintă, ceea ce poate duce la o discrepanță între conținutul mesajului și caracteristicile receptorilor. Eliminarea sau reducerea influenței acestor factori perturbatori este esențială pentru eficientizarea procesului comunicațional și, implicit, pentru îmbunătățirea transmiterii mesajelor instituționale.

Un alt aspect important al comunicării instituționale este reacția sau răspunsul primit din partea destinatarilor, cunoscut în literatura de specialitate sub termenul de *feedback*. Acest concept, împrumutat din cibernetică, este definit ca un „semnal care permite controlul și reglarea unei operațiuni în timpul desfășurării acesteia”²⁴⁷ (Abad, Compiegne, 1992, p. 47). În esență, *feedback*-ul asigură bidirecționalitatea comunicării instituționale, facilitând ajustarea mesajelor și strategiilor în funcție de răspunsurile primite.

Diversitatea cauzelor care determină dificultățile și perturbările aferente procesului de comunicare face obligatorie existența în cadrul respectivului sistem a posibilităților de reglare, de adaptare și de transformare. Elementul central al acestei reglări este reprezentat de *feed-back*, care îi permite receptorului (de exemplu, cetățeanul) să-și exprime atitudinile, opiniile, emoțiile, adică să reacționeze, iar emițătorul (de exemplu, funcționarul public, purtătorul de cuvânt al instituției, etc.) să le înregistreze, să le ia în considerare. Abilitatea comunicatorului de a răspunde adecvat *feed-back*-ului este determinantă pentru **eficiența comunicării**.

Reconsiderarea funcțiilor *feed-back*-ului, raportate la comunicarea interinstituțională, nu poate să depășească funcțiile tradiționale ale *feed-back*-ului și aceasta din considerentul că ele își păstrează relevanța și utilitatea în orice tip de comunicare. Așadar, *feed-back*-ul este esențial pentru a asigura eficiența comunicării instituționale, îndeplinind funcții importante: controlul înțelegerii

²⁴⁵ MARIN, C. *Comunicarea instituțională*. Studiu. Op.cit., p.46-47.

²⁴⁶ *Ibidem*, p.46

²⁴⁷ *Ibidem*, p. 48.

mesajului transmis; adaptarea mesajului la nevoile și dificultățile receptorului; reglarea socială prin flexibilitatea rolurilor actorilor; funcția socioafectivă, care sporește încrederea și satisfacția actorilor implicați.

Pentru ca instituțiile publice să fie eficiente în apărarea drepturilor copiilor și în promovarea dezinstituționalizării, funcționarii publici trebuie să-și îndeplinească atribuțiile cu un nivel înalt de competență, responsabilitate și profesionalism. Acest lucru asigură că resursele sunt utilizate eficient și că toate acțiunile întreprinse au un impact pozitiv asupra bunăstării copiilor, conform legislației și politicilor naționale și internaționale.

Între interesele generale ale comunității și cele particulare ale copiilor, cetățenilor se află administrația publică și funcționarii publici, care au rolul de a menține ordinea publică prin aplicarea legilor. Valorile care urmează a fi respectate se regăsesc în Codul european al bunei conduite administrative²⁴⁸, care, de la momentul aprobării sale de către Parlamentul European, în 2001, a devenit un important instrument pentru aplicarea principiului bunei administrări. Acesta ajută cetățenii să înțeleagă și să-și exercite drepturile și promovează interesul public într-o administrație europeană deschisă, eficientă și independentă. Acest document include prevederi legate strict de obligațiile pe care trebuie să le respecte funcționarii publici, pentru a da dovadă de o conduită corespunzătoare, în conformitate cu standardele recunoscute pe plan mondial. În Republica Moldova, aprobarea Legii nr. 25-XVI din 22 februarie 2008 privind Codul de conduită a funcționarului public s-a impus ca o necesitate obiectivă, iar Ghidul metodic „Aplicarea Codului de conduită a funcționarului public din Republica Moldova”²⁴⁹ este destinat, mai întâi de toate, funcționarilor publici și conducătorilor autorităților publice.

Instituțiile publice au responsabilitatea de a implementa politici și programe care promovează dezinstituționalizarea copiilor, asigurând tranziția lor către servicii comunitare și de familie. Aceste instituții trebuie să fie centrate pe apărarea drepturilor copiilor, oferind protecție și sprijin necesar pentru dezvoltarea lor într-un mediu familial²⁵⁰. (*Cartografierea punctelor de comunicare și acțiune a instituțiilor* (Anexa 14). În cele din urmă, organizațiile private, inclusiv ONG-urile și organizațiile filantropice, joacă un rol esențial în sprijinirea copiilor în situații de risc. Unele organizații dezvoltă și implementează programe de incluziune socială și oferă resurse materiale și umane pentru susținerea serviciilor sociale. În procesul de

²⁴⁸ Codul european al bunei conduite administrative. Uniunea Europeană [online]. 2015. ISBN 978-92-9212-732-9. [citat 12.02.2023]. [citat 22.09.2022]. Disponibil: <https://www.ombudsman.europa.eu>

²⁴⁹ Aplicarea codului de conduită a funcționarului public din Republica Moldova. Ghid de conduită [online]. Cămară de Stat, Chișinău, 2013. [citat 25.09.2022]. Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/1489299_md_ghid_conduita_.pdf

²⁵⁰ MARGINEAN, L. Eficientizarea comunicării interinstituționale în procesul de reformare a sistemului asistenței sociale: bariere și soluții. În: *Supremația dreptului*, 2024, Nr. 1 (101), p. 97-103. ISSN 2345-1971.

dezinstituționalizare, ele colaborează cu autoritățile publice și internaționale, asigurând servicii directe pentru copiii și familiile acestora. Comunicarea lor cu autoritățile și partenerii externi este esențială pentru implementarea eficientă a programelor de sprijin și asigurarea continuității în îngrijirea copiilor. Astfel, procesul de dezinstituționalizare implică un ecosistem de instituții publice și private, care trebuie să comunice și să colaboreze în mod eficient, pentru a asigura succesul reintegrării copiilor în familii și comunități²⁵¹. Fiecare instituție are un rol bine definit, iar responsabilitățile lor se suprapun și se completează în cadrul unui sistem integrat de protecție a copilului, bazat pe politici. Responsabilitățile instituțiilor față de familie, în calitate de instituție, precum și copiii beneficiari implică oferirea de suport multidimensional – legislativ, financiar, psihologic și social. Asistenții sociali sunt actorii-cheie în acest proces, având rolul de a identifica problemele cu care se confruntă familia, de a media relațiile cu instituțiile implicate și de a facilita accesul familiei la resursele necesare, pentru a-și îmbunătăți situația și a preveni dezintegrarea acesteia. Competențele relaționale joacă un rol esențial în asistența socială, având în vedere că profesioniștii din acest domeniu lucrează direct cu persoanele și cu problemele lor complexe. Cercetările demonstrează că aspectul relațional este crucial pentru succesul intervențiilor sociale, dar calitatea relațiilor este influențată în mod semnificativ de competențele de comunicare²⁵². O relație funcțională este fundamentată pe încrederea reciprocă, colaborare, înțelegere, comunicare eficientă, adaptabilitate, răbdare, empatie și implicare necondiționată. Aceste elemente contribuie la o relație profesională de succes și la atingerea obiectivelor intervenției sociale.

Competențele funcționarilor publici. Funcționarii publici, care activează în instituții implicate, pentru a-și îndeplini atribuțiile legate de dezinstituționalizare, trebuie să dețină competențele necesare (cunoștințe și abilități profesionale)²⁵³. Aceste competențe includ înțelegerea legislației și politicilor privind protecția copilului, abilități în gestionarea cazurilor de copii și competențe comunicaționale interpersonale, pentru a dezvolta colaborări și pentru a coordona acțiuni cu alte instituții și organizații non-guvernamentale. Totodată, este important de menționat că toate entitățile trebuie să fie orientate către cetățeni, în scopul obținerii unei participări responsabile a acestora la procesul local de guvernare, ținând cont că cetățeanul este persoana cea mai importantă pentru funcționarul public, indiferent dacă interacționează prin telefon, poștă sau în persoană. Nu este o simplă cifră statistică, ci o ființă umană cu sentimente, emoții, prejudecăți și preferințe, la fel ca noi.

²⁵¹ MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu*. Op.cit.

²⁵² CANDEA, R. M. *Comunicarea managerială: Concepție. Deprinderi. Strategie*. București, 1996. ISBN 973-97616-9-0.

²⁵³ TOMESCU, M. *Management public*. / Ediția a II-a, rev. și adăug.. București: Pro Universitaria, 2020. 124-125 p. ISBN 978-606-26-1309-9

Atitudini și comportamente profesionale. Pe lângă competențe, funcționarii publici trebuie să manifeste atitudini și comportamente adecvate, pentru a-și exercita eficient atribuțiile de funcție. Acestea includ empatia, integritatea, responsabilitatea și angajamentul față de bunăstarea copiilor. Respectul pentru drepturile copiilor și dedicația pentru creșterea calității vieții acestora sunt esențiale.

Eficiența și responsabilitatea în utilizarea resurselor. Funcționarii operează, în activitatea lor, cu resurse distincte (umane, materiale, financiare, informaționale), de aceea este necesară o gestionare eficientă a acestora și o utilizare a lor în mod judicios, pentru a sprijini procesul de dezinstituționalizare. Aceasta implică evitarea risipei și responsabilitatea în efectuarea cheltuielilor, asigurând că investițiile propuse au un impact pozitiv asupra vieții copiilor și contribuie la rezultatele scontate.

Pe lângă multiple competențe necesare unui funcționar, competența de comunicare a specialiștilor din domeniul protecției copilului este esențială, atât din perspectiva interacțiunii cu copiii, cât și din perspectiva realizării eficiente a activităților lor obișnuite, în interacțiunile interne și cele externe.

Conexiunea dintre tema **comunicării interinstituționale și competențele de comunicare** ale specialiștilor din domeniul protecției copilului este condiționată de eficiența și eficacitatea intervențiilor în favoarea copiilor și familiilor acestora. Comunicarea interinstituțională este esențială în asigurarea unei abordări integrate și coordonate în furnizarea serviciilor sociale și de protecție a copilului. Specialiștii din acest domeniu trebuie să posede competențe solide de comunicare, pentru a colabora eficient cu diverse instituții, organizații și profesioniști implicați în protecția copilului, cum ar fi serviciile sociale, educația, sistemul medical, poliția, sistemul de justiție etc.

Competențele de comunicare ale specialiștilor din domeniul protecției copilului sunt menționate de autori autohtoni care apreciază importanța acestora pentru activitatea de dezinstituționalizare. Astfel, în opinia autoarelor M. Bulgaru și M. Dilion²⁵⁴, competențele comunicaționale sunt esențiale pentru:

- înțelegerea și respectarea valorilor etice și culturale ale familiilor și comunităților cu care lucrează, facilitând astfel construirea unei relații de încredere și colaborare;
- transmiterea eficientă a informațiilor despre serviciile și programele disponibile pentru copii și familiile lor;

²⁵⁴ BULGARU, M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale* (note de curs). Op.cit.

- implicarea membrilor familiei și a copiilor în procesul decizional și în discuții despre beneficiile îngrijirii familiale și efectele negative ale îngrijirii instituționale;
- aplicarea metodelor de comunicare, adaptate la nevoile și la nivelul de înțelegere al copiilor și familiilor, înlesnind, astfel, o comunicare eficientă și o înțelegere mai bună a informațiilor transmise;
- promovarea conștientizării de către comunitate a importanței protecției copilului și a necesității unui sprijin continuu din partea comunității, în acest sens.

Pentru o mai bună înțelegere a particularităților comunicării interinstituționale, este necesar să aducem o anumită claritate în ceea ce privește procesul de instituționalizare și dezinstituționalizare/transformare activă, în care Republica Moldova deține experiență, prin reducerea semnificativă a numărului instituțiilor rezidențiale și prin dezvoltarea unor noi servicii sociale. Ținând cont de complexitatea procesului, factorul determinant în succesul transformării rămâne a fi comunicarea. Autoritățile publice, organizațiile și societatea civilă trebuie să colaboreze eficient, asigurând transparență și coordonare, pentru a preveni rezistența la schimbare, la adaptarea strategiilor la realitățile locale și la asigurarea unei tranziții eficiente pentru copii și familii, iar o strategie de comunicare bine structurată facilitează înțelegerea procesului de transformare și angajamentul părților. Toate conceptele au în arealul semantic specific proceduri și actori implicați, care sunt parte componentă a unor activități profesionale, realizate de către autorități responsabile și persoane ce dețin un anumit statut social, competențe și atitudini proactive cu privire la respectarea drepturilor copilului. De aceea, pentru a înțelege mecanismul de funcționare eficientă a comunicării interinstituționale, trebuie să se înțeleagă complexitatea procesului de dezinstituționalizare. În acest sens, este oportun să dezvăluim cum instituțiile rezidențiale pentru copii au fost dezvoltate de-a lungul timpului. Astfel, evoluția acestor instituții ilustrează schimbările în gândirea și în abordarea îngrijirii copiilor vulnerabili de-a lungul timpului.

Retrospectiv, de-a lungul istoriei, orfelinele au reprezentat un răspuns instituțional la nevoile copiilor orfani sau fără adăpost, reflectând schimbările sociale, economice și politice ale epocilor în care au apărut și au evoluat. În epoca antică, instituțiile de asistență religioasă și filantropică, precum brefotrofiile și partenocomiile, ofereau adăpost și îngrijire copiilor vulnerabili. În Evul Mediu, responsabilitatea pentru îngrijirea orfanilor a fost preluată de biserici și mănăstiri, care asigurau adăpost și educație pentru copiii lipsiți de sprijin parental. În epoca modernă, odată cu apariția unor societăți mai complexe și a unor probleme sociale noi, precum industrializarea și urbanizarea, s-au dezvoltat instituții caritabile și filantropice laice, alături de

cele religioase, pentru a răspunde nevoilor tot mai mari ale copiilor vulnerabili. În perioada contemporană, orfelinele au devenit instituții de stat, care asigurau nu doar adăpost și îngrijire fizică, ci și educație politică și socială, reflectând valorile și prioritățile regimului politic. Instituțiile rezidențiale au fost create pentru a proteja și îngriji copiii rămași orfani de pe urma războiului și a foamei. Din păcate, depășirea acestor evenimente n-a contribuit la renunțarea la această formă de protecție până în prezent. Pentru a analiza comunicarea interinstituțională și modul în care ea se prezintă ca abordare prioritară a procesului de dezinstituționalizare, este important a reveni la anumite date exacte cu privire la instituționalizare, care, fiind contextualizate, arată că situațiile de criză, conflictele armate au generat creșterea numerică a copiilor aflați în dificultate și, respectiv, necesitatea identificării soluțiilor în raport cu acești copii. Majoritatea instituțiilor au fost constituite la sfârșitul anilor '60 – începutul anilor '70, ceea ce a determinat existența îngrijirii rezidențiale ca formă de protecție a copilului aflat în dificultate²⁵⁵. Conform unor rapoarte de analiză, numărul copiilor din instituțiile rezidențiale a fost redus de la 17.000, în 1995, la mai puțin de 600 de copii, plasați în 44 de instituții rezidențiale publice și private, în anul 2024²⁵⁶. În anul 2000, în țară existau aproape 70 de instituții, cu o cifră totală de aproape 13 000 de copii, Moldova situându-se, din păcate, printre țările cu cea mai mare proporție de copii instituționalizați. Conform datelor oferite de Ministerul Educației, întregul sistem al instituțiilor de tip rezidențial, subordonate Ministerului Educației, în anul 2010, era constituit din 56 de instituții, cu un contingent de 7087 de copii (07-17 ani)²⁵⁷. Pentru ca să se diminueze acest număr mare de instituții rezidențiale, să se conștientizeze importanța protecției și asigurării drepturilor copilului, a fost necesar un efort major de revizuire și de reconceptualizare a modului alternativ în care copiii pot fi susținuți, conform celor mai bune modele și practici la nivel global, care asigură tuturor copiilor respectarea dreptului de a trăi într-un mediu familial. Dezinstituționalizarea și consolidarea sistemului de protecție a copilului în Republica Moldova a fost realizată de către o serie de instituții și actori, care au contribuit și contribuie în continuare la realizarea acestui proces complex. Cele trei etape, descrise în capitolul precedent, conectate la reformele care au fost implementate, relevă consecvența acțiunilor orientate spre realizarea acestei schimbări pozitive în privința copiilor aflați în dificultate. Mai mult, tendințele de implementare a bunelor practici

²⁵⁵ MATAS, V. Sistemul de protecție a copiilor orfani și rămași fără îngrijire părintească: caracteristici generale. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2011, nr.3(43), 50 p. [online]. [cit 20.11.2022]. Disponibil: https://ojs.studiamsu.md/index.php/stiinte_sociale/article/view/4229/5694

²⁵⁶ *Analiza situațională a reformei asistenței medicale în Republica Moldova: Raportul I*. [online]. [cit 20.11.2022]. Disponibil: <https://www.changingthewaywecare.org/wp-content/uploads/2022/07/report-1-care-assessment-ctwwc-md-eng.pdf>.

²⁵⁷ MATAS, V. *Sistemul de protecție a copiilor orfani și rămași fără îngrijire părintească: caracteristici generale*. Op.cit.

europene, dar și internaționale au reușit să aducă schimbări de atitudine și tratament potrivit copiilor.

Cele mai bune practici actuale în dezinstituționalizarea copiilor, identificate din experiența profesioniștilor în domeniul îngrijirii copiilor din întreaga regiune europeană²⁵⁸, sunt sistematizate în conținutul unor documente de referință, manuale, instrucțiuni, politici și programe, reiterând necesitatea dezinstituționalizării îngrijirii copiilor vulnerabili, adică închiderea/reorganizarea/lichidarea orfelinatelor în favoarea asistenței bazate pe familie. Multiple studii susțin importanța vitală a securității atașamentului și a dezvoltării copiilor în medii de familie²⁵⁹. În *Instrucțiunile privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență*, adoptate de Comisie în cadrul celei de-a douăzeci și șaptea sesiuni (15 august - 9 septembrie 2022), se stipulează: „Dezinstituționalizarea inversează practica nedreaptă a instituționalizării. Începe în timp ce persoana se află încă în instituție și ar trebui să cuprindă un plan de tranziție personalizat pentru fiecare persoană care părăsește instituția. Toate persoanele vor avea o oportunitate egală de a fi dezinstituționalizate și de a pleca din propria voință în orice moment. Nicio persoană nu ar trebui să fie lăsată în urmă în procesele de dezinstituționalizare, inclusiv persoanele cu nevoi de suport intensiv”²⁶⁰.

Noțiunea de *dezinstituționalizare*, în prezenta cercetare, se referă la procesul de identificare a măsurilor alternative de plasament pentru copiii separați de familiile lor de origine, după părăsirea instituțiilor rezidențiale, prin intermediul unui intens proces de comunicare și implicare a diverselor instituții responsabile (direct ori indirect) de viitorul acestor copii. Instituțiile rezidențiale sunt descrise ca fiind locuri în care copiii sunt izolați de comunitate, nu au control suficient asupra vieții lor și își sacrifică nevoile individualizate, pentru a se conforma cerințelor instituției. Când ne referim la dezinstituționalizare, avem în vedere o serie de componente, inclusiv reformarea sistemului de îngrijire rezidențială, prevenirea instituționalizării/separării, dezvoltarea și prestarea de servicii alternative, tranziția copiilor din instituții de tip rezidențial în cele bazate pe familie și comunitate etc. Pentru claritate, prin **instituție rezidențială** se înțelege o instituție în care rezidenții sunt „izolați de comunitatea mai largă și/sau obligați să trăiască împreună; nu au

²⁵⁸ *De-institutionalising and transforming children's services. A guide to good practice*. European Commission Daphne Programme and Directorate-General Justice and Home Affairs. University of Birmingham. 2007. ISBN: 0704426269 9780704426269, accesat:

²⁵⁹ ZEANAH, CH. H., NELSON CH. A., FOX N. A. et al. Designing research to study the effects of institutionalization on brain and behavioral development: The Bucharest Early Intervention Project. In: *Development and Psychopathology*, 2003, Vol. 15, Issue 4, pp. 885-907. ISSN 0954-5794.

²⁶⁰ *Instrucțiunile privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență, adoptată de Comisie în cadrul celei de-a douăzeci și șaptea sesiuni (15 august-9 septembrie 2022)*, [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: [ROM-CRPD-DI-Guidelines.docx \(live.com\)](https://rom-crpD-DI-Guidelines.docx)

control suficient asupra vieții lor și asupra deciziilor care îi afectează; și cerințele instituției în sine tind să aibă prioritate asupra nevoilor individualizate ale rezidenților”²⁶¹.

*Ghidul european de bune practici pentru tranziția de la îngrijirea instituțională la cea bazată pe comunitate*²⁶², realizat de către Grupul European de Experți, oferă orientări clare tuturor statelor europene, prezentând „dezinstituționalizarea” ca pe un proces de închidere a instituțiilor care găzduiesc copii, precum orfelinatele sau centrele de plasament, și tranzitarea acestor copii spre forme de îngrijire familială și în comunitate, precum familiile biologice, cele extinse sau familiile alternative sau adoptive. Acest proces urmărește îmbunătățirea vieții copiilor prin oferirea unui mediu familial și integrat în comunitate, unde pot avea acces la servicii și oportunități adecvate dezvoltării lor.

Conform *Ghidului elaborat de către Fundația Lumos*²⁶³ în baza experiențelor internaționale și a bunelor practici, procesul de dezinstituționalizare este explicat în detaliu, cu prezentarea etapelor sale constitutive, cu recomandări pentru practicieni și metodologia de urmat.

În ceea ce privește **instituția rezidențială pentru copii**, nu există o definiție a ei în Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă, 2010²⁶⁴. În textul acestui document, instituțiile rezidențiale pentru copii sunt echivalate cu „facilități rezidențiale mari”. Pe baza liniilor directoare ale ONU și în absența unei definiții universal acceptate, Grupul European de Experți privind tranziția de la îngrijirea instituțională la îngrijirea bazată pe comunitate²⁶⁵ sugerează că instituțiile rezidențiale pentru copii sunt facilități rezidențiale (adesea mari), care nu sunt construite în jurul nevoilor copilului și nici aproape de o situație familială și care prezintă caracteristicile tipice culturii instituționale (depersonalizare, rigiditatea rutinei, distanță socială, dependență, lipsă de responsabilitate etc.). O rutină organizată, o structură impersonală și un raport înalt dintre copil și îngrijitor sunt caracteristicile suplimentare menționate. Instituțiile pentru copii sunt, de asemenea, denumite „orfelinate”, în ciuda faptului că majoritatea copiilor pe care îi găzduiesc nu sunt orfani.

Există modele internaționale de dezinstituționalizare și reintegrare, preluate de la organizațiile internaționale pe care le reprezintă, care au fost adaptate la contextul național. Aceste modele au multe elemente similare. Pentru a avea o perspectivă comună asupra

²⁶¹ ŠIŠKA, J., BEADLE-BROWN, J. *Transition from Institutional Care to Community-Based Services in 27 EU Member States: Final report*. Research report for the European Expert Group on Transition from Institutional to Community-based Care [online]. 2020. [citat 10.07.2023]. Disponibil: <https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2020/05/eeg-di-report-2020-1.pdf>

²⁶² *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care*. Op.cit.

²⁶³ MULHEIR, G. et al. *De-institutionalising and transforming children's services. a guide to good practice* [online]. EU Daphne Programme, 2017. [citat 06.07.2022]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/documents/document/2017/02/DI_manual_Europe_GMulheir.pdf

²⁶⁴ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* Op.cit.

²⁶⁵ *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care*. Op.cit.

dezinstituționalizării și a vieții independente în comunitate, accesibilă tuturor profesioniștilor care vor fi implicați în acest proces, pentru a asigura coerența și a eficientiza procesul de dezinstituționalizare, *Ghidul european de bune practici*²⁶⁶ descrie fazele principale ale procesului de dezinstituționalizare și explică pentru fiecare etapă importanța desfășurării acesteia, oferă bune practici ce ar trebui urmate și precizează responsabilitățile actorilor implicați, în funcție de rolurile și profesiile lor. În cercetarea realizată de către G. Mulheir se menționează 10 elemente-cheie ale procesului de dezinstituționalizare²⁶⁷:

- 1) Sensibilizarea privind efectele negative ale instituționalizării, avantajele serviciilor alternative, procesul de schimbare și rolurile tuturor celor implicați;
- 2) Managementul procesului: stabilirea unui management adecvat și eficient la nivel național și local;
- 3) Analiza situației din țară;
- 4) Analiza situației din instituțiile rezidențiale;
- 5) Proiectarea serviciilor;
- 6) Planul de transfer al resurselor;
- 7) Pregătirea și reintegrarea copiilor;
- 8) Pregătirea și transferul personalului;
- 9) Planificarea logistică a întregului proces;
- 10) Monitorizare și evaluare.

În funcție de subordonarea și finanțarea instituției, procesul de reorganizare și închidere a unei instituții în Republica Moldova poate fi realizat în baza modelului de 10 pași. Republica Moldova are angajamente de finalizare a reformei de îngrijire a copiilor în baza recomandărilor autorităților centrale, a partenerilor, a politicilor de aderare la UE. La moment, odată cu deschiderea negocierilor de aderare, RM se află într-un proces continuu de comunicare cu structuri europene, în care sunt implicate autorități naționale de nivel central. În cadrul acestui exercițiu complex, subiectul dezinstituționalizării rămâne a fi pe ordinea de zi, fiind necesară o abordare de angajament asumat. Foarte multe acțiuni revin în sarcina MMPS, ca autoritate centrală și coordonator al procesului, însă, totodată, acest proces ține de toate autoritățile din perspectiva

²⁶⁶ EU Guidance on independent living and inclusion in the community. European Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care [online]. June 2022. [citat 11.03.2023]. Disponibil: <https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2017/07/guidelines-final-english.pdf>

²⁶⁷ MULHEIR, G. Ten key elements of the de-institutionalisation process, including a timeline [online]. Lumos, 2008. [citat 12.01.2022]. Disponibil: <https://www.wearelumos.org/news-and-media/2017/08/17/10-elements-di/>

multisectorială, fapt ce impune dezvoltarea comunicării interinstituționale, bazate pe problemă, pe caz și pe inițierea unor planuri strategice.

În acest sens, pentru elaborarea Planului strategic al întregului proces de dezinstituționalizare, se recomandă a include activitățile preconizate în Planul de acțiune, cu indicarea termenelor, instituțiilor/persoanelor responsabile, a resurselor, costurilor, pentru a atinge scopul urmărit. Un plan strategic bun va fi întocmit în baza evaluării nevoilor, resurselor, serviciilor și în prezența unei interacțiuni comunicaționale eficiente.

Evaluarea nevoilor se referă la o analiză a situației copiilor aflați în instituții. În acest caz, vor fi luate în considerare cele mai stringente probleme care îi vizează pe copii, ținând cont de următorii factori: calitatea vieții copiilor în instituția respectivă, condițiile de trai, modul de disciplinare a copiilor, perspectiva copiilor după absolvire, raportul dintre unitățile de personal/copil, tipul instituției – pentru copii de vârstă fragedă, pentru copii cu dizabilități etc. Instituțiile ce oferă servicii pentru copii de vârstă fragedă sunt, de obicei, furnizorii principali pentru celelalte instituții. Copiii cu dizabilități, de obicei, ajung în alte instituții pentru maturi, unde îngrijirea este și mai puțin calitativă. În baza rezultatelor analizei, se va decide care instituție este cea mai indicată pentru dezinstituționalizare la momentul respectiv.

Toți actorii implicați în procesul de dezinstituționalizare a copiilor trebuie să posede capacități comunicaționale adecvate, pentru ca aceștea să opereze cu mesaje adaptate și individualizate, personalizate în funcție de tipul actorului, de nivelul lor de înțelegere și de cunoștințe. Argumentele relevante de natură juridică, politică sau instituțională privind importanța și urgența procesului de dezinstituționalizare sunt esențiale în elaborarea acestor mesaje. Aceste argumente sunt integrate în unele inițiative și propuneri de modele de plan-cadru de dezinstituționalizare, care includ anumite aspecte de comunicare, dar care nu sunt aprobate de către autoritățile publice.

Conform Liniilor Directorii ONU pentru Îngrijirea Alternativă 2010²⁶⁸, reintegrarea familială presupune un proces treptat și supravegheat, însoțit de monitorizare și măsuri de sprijin, care ia în considerare vârsta, nevoile și capacitățile de dezvoltare ale copilului, precum și cauza separării. În baza acestor recomandări, se va evalua situația copilului împreună cu familia, îngrijitorul alternativ și alți actori implicați, astfel încât să se poată decide dacă reintegrarea familială este posibilă și este în interesul superior al copilului. Este important să se ia în considerare principiul necesității și al oportunității în procesul de dezinstituționalizare. Principalele aspecte recomandate în procesul de reintegrare sau plasament familial sunt:

²⁶⁸ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* Op.cit.

- Familia este mediul natural pentru creșterea, bunăstarea și protecția copilului, iar statul e obligat să sprijine familia în creșterea copiilor, să asigure accesul familiilor la forme de sprijin;
- Deciziile necesită a fi luate în mod individualizat, axate pe interesul superior al copilului; ele vor fi nediscriminatorii, vor ține cont de particularitățile culturale și de gen, vor respecta dreptul copilului de a fi consultat și de a-i fi luate în considerare opiniile;
- Lipsurile financiare, materiale sunt un semnal pentru necesitatea de a oferi sprijin adecvat familiei și nu pot fi o justificare pentru separarea sau împiedicarea reintegrării sale;
- Separarea de familie este ultima măsură de instanță, temporară, de scurtă durată; decizia de separare se va revizui periodic, se va aplica aproape de locul de reședință, pentru a menține contactul cu familia, în vederea reintegrării;
- Îngrijirea rezidențială este limitată și se va admite doar cazurile în care este potrivită, necesară și constructivă pentru copil și în interesul său superior.
- Îngrijirea copiilor mici, de până la 3 ani, va fi asigurată doar în forme de protecție de tip familial;
- Dezvoltarea alternativelor în contextul unei strategii generale de dezinstituționalizare, cu obiective și scopuri precise;
- Stabilirea standardelor de îngrijire pentru instituțiile rezidențiale, care să asigure calitate și condiții favorabile pentru dezvoltarea copilului, evaluarea instituțiilor existente din perspectiva acestor standarde;
- Tratarea copiilor aflați în îngrijire cu demnitate, respect, protecție de abuz, de neglijare, de exploatare din partea îngrijitorilor, a semenilor sau a terțelor părți;
- Protejarea celorlalte drepturi, inclusiv al accesului la educație, la sănătate, dreptul la identitate, libertate religioasă sau al convingerilor, dreptul la limbă etc.

2.3. Promovarea comunicării interinstituționale prin inițiative ale societății civile

Procesul de dezinstituționalizare a copiilor din Republica Moldova este unul complex, implicând o serie de acțiuni multidimensionale: dezvoltare de politici, persuasiune, dezvoltarea serviciilor sociale, a serviciilor de plasament de tip familial, consolidarea capacităților forței de muncă din sistem, acțiuni de prevenire a separării/instituționalizării, acțiuni de dezinstituționalizare și de asigurare a unui mediu familial protector, prin facilitarea tranziției

copiilor aflați în instituții rezidențiale la servicii de tip familial, în comunitate. Totodată, acest proces presupune sprijin familial prin consolidarea familiilor în mod constant.

Cercetarea a scos în evidență că forța motrică și susținerea majoră în promovarea procesului de dezinstituționalizare în RM aparține organizațiilor societății civile, care au identificat și au orientat resurse, prin suportul financiar și metodologic oferit de organizații și donatori internaționali. Societatea civilă a fost și rămâne a fi cel mai activ actor în procesul de dezinstituționalizare, contribuind la îmbunătățirea înțelegerii, atitudinilor și capacităților factorilor de decizie și a specialiștilor din sistem. Faptul că procesul de dezinstituționalizare a copiilor a fost susținut de organizațiile neguvernamentale, care au avut un rol major în îmbunătățirea înțelegerii, în schimbarea atitudinilor și în creșterea capacităților factorilor de decizie, a specialiștilor și a managerilor, în scopul implementării efective a cadrului legislativ și al îmbunătățirii furnizării de servicii pentru copii și familii a fost confirmat de P. Evans în conținutul *Raportului de evaluare a implementării Strategiei Naționale și a Planului de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pentru anii 2007-2012*²⁶⁹.

De la început, procesul de dezinstituționalizare a fost unul anevoios, iar ONG-urile implicate în promovarea la nivel de țară – tratate cu reticență. Recomandările experților²⁷⁰, bazate pe practicile internaționale cu privire la rolul statului și al ONG-urilor reiterează că statul ar trebui să privească ONG-urile ca parteneri în procesul de dezinstituționalizare, nu ca adversari, și să dezvolte un dialog bazat pe încredere, parteneriat și sprigin reciproc. Prin natura lor, ele pot acționa, de obicei, într-un mod mai flexibil decât autoritățile statului și pot aduce o perspectivă diferită și un set de experiențe diversificat, ceea ce face ca, adesea, să elaboreze modele demonstrative de înaltă calitate pentru servicii alternative. ONG-urile pot acționa desori ca pionieri ai noilor idei, iar autoritățile statului pot beneficia de experiența lor. ONG-urile care sunt cu adevărat dedicate dezinstituționalizării și susținerii drepturilor copiilor pot fi parteneri excelenți în procesul de dezinstituționalizare. De aceea este esențial ca instituțiile statului și ONG-urile să nu lucreze în paralel, ci să facă parte integrată dintr-o strategie generală a Statului pentru transformarea serviciilor.

În opinia noastră, colaborarea dintre ONG-urile din domeniul protecției copiilor, ministerele de resort (MMPS, MEC și MF), UNICEF și anumite APL, în vederea închiderii/transformării instituțiilor de tip rezidențial, a fost un factor-cheie care a contribuit la

²⁶⁹ EVANS, P. *Implementation of the national strategy and action plan for the reform of the residential childcare system in Moldova 2007-2012: Evaluation report* [online]. Chișinău, 2013. 112 p. ISBN 978-9975-4497-2-4. [citat 20.05.2021]. Disponibil: [Implementation of the national strategy and action plan for the reform of the residential childcare system in Moldova 2007-2012 : Evaluation report | Resource Centre \(savethechildren.net\)](https://www.savethechildren.net/publications/implementation-of-the-national-strategy-and-action-plan-for-the-reform-of-the-residential-childcare-system-in-moldova-2007-2012-evaluation-report)

²⁷⁰ MULHEIR, G. et al. *De-institutionalising and transforming children's services. a guide to good practice*. Op.cit.

scăderea semnificativă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială. Totodată, reforma sistemului de îngrijire a copiilor rămâne a fi un deziderat și în următorul ciclu de politici. Implementarea reformei RESTART²⁷¹ prevede în mod prioritar implementarea politicilor de dezinstituționalizare și de reorganizare a instituțiilor de asistență socială cu specializare înaltă. Procesul de implementare a reformei actuale își poate atinge obiectivele, odată ce toți actorii vor colabora împreună²⁷² și vor eficientiza performanța instituțiilor responsabile de domeniul protecției sociale. Pentru a înțelege pe deplin importanța acestui demers, este necesar să analizăm nevoile sistemului, ale copiilor, care reflectă o perspectivă clară asupra tranziției către modele centrate pe drepturile și nevoile copilului. Dezinstituționalizarea a devenit, astfel, un segment prioritar, coordonat de autorități publice, dar și susținut de organizații ale societății civile. Această colaborare este esențială pentru a răspunde provocărilor dezinstituționalizării, iar implicarea societății civile în procesul dat joacă un rol-cheie prin capacitatea de a facilita dialogul interinstituțional, de a dezvolta planuri strategice și de a sprijini tranziția copiilor către medii familiale. Subcapitolul de față explorează modul în care inițiativele societății civile contribuie la consolidarea comunicării interinstituționale, prezentând exemple de bune practici și recomandări pentru eficientizarea acestui proces, ceea ce subliniază importanța unei abordări integrate, centrate pe copil, care să reflecte angajamentul comun al tuturor actorilor implicați în promovarea drepturilor copiilor și în asigurarea unui viitor mai bun pentru aceștia.

Domeniile prioritare de intervenție pe sectorul de protecție a copilului din Republica Moldova sunt trasate în *Programul național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026* și în *Planul de acțiuni*²⁷³. Programul prevede 72 de acțiuni cu implicarea partenerilor, inclusiv din rândul organizațiilor societății civile, care se angajează să susțină MMPS în acțiunile ce prevăd stoparea graduală a instituționalizării copiilor cu vârsta între 0 și 3 ani, reorganizarea instituțiilor și încetarea instituționalizării, creșterea ponderii copiilor în serviciile de plasament de tip familial. Un efort armonizat și de coordonare dintre instituțiile, rețelele, alianțele implicate în implementarea reformei poate amplifica eforturile, înlesnind schimbul de cunoștințe, partajarea resurselor și susținerea în mod colectiv a pledoariei pentru încetarea instituționalizării copiilor. Promovarea exemplelor de bune practici vor servi drept model pentru prestatorii de servicii și

²⁷¹ *Reforma sistemului de asistență socială RESTART: pentru acces echitabil la servicii sociale de calitate*. Op.cit.

²⁷² Ordin comun al Miniștrilor MMPS, MS și MEC din 25.11.2022 cu privire la aprobarea Fișei de observare a bunăstării copilului, Fișei de evaluare a bunăstării copilului și a Fișei de planificare a acțiunilor pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului, în scopul executării prevederilor Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea fiecărui copil, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 143/2018 [online]. [citat 29.02.2023]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2022/12/Ordin-comun>

²⁷³ Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. Op.cit.

instituțiile implicate. Intervențiile de sensibilizare a opiniei publice cu privire la dreptul copilului la familie și dezvoltarea serviciilor alternative de tip familial, realizate prin intermediul campaniilor de promovare vor fortifica mesajele de consolidare a familiei și de îngrijire a copiilor în servicii de tip familial, bazate pe comunitate.

Organizațiile-partenere menționate în documentul de politici al PNPDC 2022-2026 sunt: Proiectul „Changing the Way We Care”, finanțat de USAID; A.O. Parteneriate pentru fiecare copil; Consiliul European, Proiectul „Date pentru impact”, finanțat de USAID; A. O. CCF Moldova; Fundația „Terre des Hommes”. Totodată, există și alți parteneri, cum ar fi LUMOS Moldova, KEYSTONE Moldova, Concordia Proiecte Sociale, MS Diaconia etc., care realizează acțiuni similare și au stabilit parteneriate directe cu instituțiile publice responsabile de implementarea acțiunilor.

Fiecare dintre aceste organizații a implementat un model internațional de dezinstituționalizare și reintegrare, adaptat la contextul național, care conține elemente similare, cum ar fi sensibilizarea privind efectele negative ale instituționalizării, managementul procesului, planificarea serviciilor, monitorizarea și evaluarea. Studiile și evaluările arată că etapele acestui proces au fost respectate în Republica Moldova. Indiferent de modelul preluat și implementat, comunicarea interinstituțională rămâne cheia succesului, în special, un rol crucial în procesul de dezinstituționalizare îl poate avea discursul public²⁷⁴, manifestat prin comunicarea transparentă, bazată pe dovezi, precum și facilitarea schimbului de informații și colaborarea între instituții și grupuri interesate. Acest lucru poate ajuta la crearea unei abordări coordonate și sincronizate, astfel încât să se poată aborda problemele sistemului și să se răspundă provocărilor întâmpinate în timpul procesului de dezinstituționalizare. Focusul primar în procesul de colaborare pentru schimbare, conform matricii propuse de A. T. Himmelman, este schimbul de informații și partajarea resurselor în cadrul rețelelor, coordonării procesului, cooperării și colaborării²⁷⁵.

Gradul de interacțiune a ONG-urilor cu autoritățile se constată în dezvoltarea și implementarea politicilor pentru protecția și incluziunea persoanelor cu dizabilități, în furnizarea de servicii sociale și sprijinirea familiilor vulnerabile, unde ONG-urile joacă un rol esențial, fiind informate din surse primare care sunt problemele, lacunele, și, în cunoștință de cauză, vor înainta și soluții adecvate. Colaborarea strânsă cu guvernul și alte părți interesate este motivată de

²⁷⁴ *Report on Supporting child protection and care reform in enlargement countries. INGOs experience insights and findings.* Homes for Children and Lumos [online]. January 2024, [citat 16.02.2024]. Disponibil: https://www.hopeandhomes.org/content/uploads/2023/12/Report_Supporting-child-protection-and-care-reform-in-enlargement-countries_INGOs-experience-insights-and-findings_HHC-and-Lumos.pdf

²⁷⁵ HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide.* Op.cit.

necesitatea de a se asigura că politicile și programele adoptate sunt aliniate la nevoile locale și promovează transformarea proceselor de îngrijire în mod eficient. În cadrul cercetării, se evidențiază domeniile relevante în care ONG-urile și-au adus contribuția:

1. Politicile și programele de DI:

1.1. Politici de Incluziune și de asigurare a respectării drepturilor pentru Persoanele cu Dizabilități: Ratificarea Convenției ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități, prin angajament internațional pentru protejarea și promovarea drepturilor persoanelor cu dizabilități, Legea incluziunii sociale, promovarea egalității și incluziunii sociale a persoanelor cu dizabilități, Strategii pe domeniul de incluziune socială (2009, 2013, 2017), Planuri strategice pentru integrarea persoanelor vulnerabile în societate, Programe de dezinstituționalizare cu inițiative pentru promovarea unor soluții de viață independente etc. – toate acțiunile vizate în aceste documente urmăresc implementarea prevederilor, ONG-urile fiind actori importanți în promovarea politicilor în cauză.

1.2. Politici Educaționale: Codul Educației, compartimentul privind educația incluzivă, Cadrul legislativ pentru asigurarea accesului egal la educație pentru copiii cu dizabilități, Standarde și Regulamente pentru serviciile Casa comunitară, locuința protejată, respiro, plasament familial specializat, echipa mobilă, centru de zi pentru copii cu dizabilități, asistent personal, Norme și standarde pentru furnizarea de servicii de suport adecvate pentru persoanele cu dizabilități etc.

1.3. Contribuția la planificarea și implementarea Programelor Naționale: contribuția directă în elaborarea și implementarea directă a PNPDC 2022-2026.

1.4. Politici pentru dezvoltarea Serviciilor Sociale și Suport pentru Familie: Regulamentul și standardele serviciului de zi pentru copii cu vârsta 4 luni - 3 ani; Cadrul de reglementare pentru serviciile de zi destinate copiilor mici, Serviciul Sprijin Familial și Programe pentru suportul familiilor vulnerabile, Managementul de caz și Proceduri pentru gestionarea cazurilor individuale de asistență socială, Serviciile și Programele pentru asigurarea unui mediu familial stabil pentru copiii care nu pot rămâne cu familiile lor biologice etc.

1.5. Dezvoltarea și implementarea politicilor la nivel local, cu privire la reorganizarea instituțiilor și implementarea Programelor-pilot pentru testarea, demonstrarea și implementarea de noi modele de asistență socială și servicii integrate, specializate. „Din anul 2023, în baza Ordinului aprobat de MMPS, oferim asistență tehnică directă pentru ATAS Centru în dezvoltarea și pilotarea serviciului de Asistență Parentală Profesionistă pentru copiii cu dizabilități severe” (KII, CCF Moldova).

2. Dezvoltarea de servicii sociale:

Trebuie remarcat și faptul că ONG-urile, prin proiectele și serviciile dezvoltate, au adus contribuții semnificative în domeniul diversificării și extinderii serviciilor sociale în Moldova. Prin colaborarea cu guvernul și implementarea unor programe sustenabile, aceste organizații au reușit să îmbunătățească rețeaua de servicii esențiale la nivel național. Astfel, au fost dezvoltate peste 200 de servicii sociale și programe parentale, incluzând: Case comunitare, Locuințe protejate, Servicii de tip respiro, Asistență personală, Echipa mobile, Plasament familial specializat (Asistență parentală profesionistă (APP) specializată), Sprijin familial, Centre și Servicii Specializate, centre maternale, Centru de intervenție timpurie, Servicii de zi pentru copii cu vârsta de 4 luni - 3 ani, integrarea asistentului social în maternități, Programe de intervenție timpurie și comunicare prin muzică, programe de educație parentală (Portage, Macaton, Programul Mellow Parenting, CARE), Centru de resurse și suport pentru copii și tineri ieșiți din îngrijire alternativă, Centre de resurse pentru educație incluzivă, Spații prietenoase pentru copii și tineri, Serviciul de asistență psihopedagogică, cadrul didactic de sprijin în instituțiile de învățământ secundar general și preșcolar, unitate de educație incluzivă etc.

3. Participare directă în procesul de închidere și reorganizare a instituțiilor rezidențiale și implementarea programelor de prevenire a separării copilului de familie, programe de reintegrare și plasament familial. Scăderea semnificativă a numărului de instituții se datorează implicării directe, prin atribuirea resurselor și a expertizei organizațiilor societății civile: „26 de instituții evaluate, dintre care doar una încă nu este închisă, dar am schimbat condițiile de trai și am pus filtrul Comisiei copilului aflat în dificultate” (KII, PPFC); „10 instituții rezidențiale au fost închise cu suportul organizației noastre” (KII, CCF Moldova). Expertiza organizațiilor și accesul lor la expertiza internațională, existența voinței politice privind reforma, colaborarea cu alți actori, accesul la resurse financiare au facilitat aceste rezultate. Organizațiile pot fi implicate direct în sprijinirea reorganizării instituțiilor rezidențiale, facilitând reintegrarea copiilor în familii sau în forme alternative de tip familial.

4. Implementarea programelor de consolidare a capacităților specialiștilor din sistem

Studiul a scos în evidență contribuția organizațiilor societății civile în consolidarea capacităților resurselor umane în domeniul reformei sistemului rezidențial, a educației incluzive, a intervenției timpurii, în managementul reformelor etc. „Au fost capacitate mai mult de 15.000 de persoane singulare” (KII, Keystone). Dezvoltarea curriculum-urilor și a suporturilor de curs pentru instituțiile universitare (pedagogie & medicină) pentru formarea inițială și continuă a cadrelor în domeniul educației incluzive, al intervenției timpurii în copilărie, al colaborării și promovării abordărilor sistemice, holistice, inter- și cross-sectoriale, în domeniile educației, sănătății, protecției și asistenței sociale a copilului și familiei au fost esențiale în asigurarea

proceselor. Elaborarea ghidurilor și materialelor metodologice, realizarea studiilor/cercetărilor cu participarea copiilor și tinerilor cu experiență de îngrijire rezidențială etc. au contribuit la înțelegerea mesajelor și au ghidat specialiștii din sistem.

5. Comunicarea bazată pe dovezi:

Până în prezent, au fost elaborate o serie de analize pe diferite segmente ale DI, care se concentrează pe modelele utilizate pentru a consolida sistemul de îngrijire – atât naționale, cât și internaționale. Conform celor menționate de organizațiile ce au fost implicate direct în acumularea datelor necesare acestei cercetări, organizațiile respective au realizat analize detaliate, care au elucidat dovezi concrete și cifre esențiale, relevând nevoile urgente ale copiilor din aceste instituții. Prin rapoarte de evaluare și studii comprehensive, organizații, precum CTWWC, PPFC, Keystone Moldova, Lumos Moldova și CCF Moldova/HHC, au evidențiat costurile ridicate per copil în școlile de tip internat și în instituțiile pentru copii de vârstă fragedă. Aceste rapoarte au avut un impact semnificativ, aducând în atenția publicului și a factorilor de decizie situația precară a acestor copii și necesitatea urgentă de schimbare. Bazându-se pe aceste dovezi, organizațiile respective – CTWWC²⁷⁶, PPFC²⁷⁷, Lumos Moldova²⁷⁸, CCF Moldova/HHC²⁷⁹, Keystone Moldova²⁸⁰ – au promovat intens o comunicare de promovare a necesității dezinstituționalizării. Au argumentat că fiecare caz al copilului instituționalizat trebuie analizat individual, ținând cont de interesul superior al copilului. În acest sens, au fost dezvoltate principii operaționale clare pentru procesul de reintegrare: prioritizarea unității familiei, asigurarea reintegrării în sistemul larg al protecției sociale, abordarea bazată pe drepturi, pe principiul „nu dăuna” și implicarea multisectorială. Organizațiile au subliniat importanța respectării celor patru etape esențiale în procesul de

²⁷⁶ *Reforma sistemului de îngrijire în Republica Moldova. Raport de analiză situațională.* CTWWC Moldova. [online]. Octombrie 2021. [cit 19.06.2022]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/reforma-sistemului-de-%C3%AEngrijire-%C3%AEEn-republica-moldova>

²⁷⁷ *Children's Reintegration. Longitudinal study of children's reintegration in Moldova* [online]. FFEC, P4EC. Chișinău, 2014. [cit 12.07.2021]. Disponibil: https://www.p4ec.md/en/news/Reintegrarea_copiilor_raport_2013/default.aspx

²⁷⁸ *Moldova case study. Global thematic review on education.* / Lumos Foundation [online]. Chișinău, 2023. [cit 13.10.2023]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/documents/document/2023/10/Moldova_Case_Study_Digital_Lumos_Final.pdf

²⁷⁹ MULHEIR, G., MARGINEAN, L., ROTARU, L. et al. *Vindecând trecutul, construim viitorul. Casele de Copii de Tip Familial din Republica Moldova* [online]. HHC, 2008. [cit 10.06.2020]. Disponibil: https://www.ccfmoldova.org/upload_files/document/2022-09/vindecand-trecutul-construim-viitorul-web.pdf ; *Protecția și Îngrijirea Copiilor în Contextul Agendei de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană.* Conferința Internațională. Ediția 2024: Prevenirea instituționalizării copiilor de vârstă mică – soluții și acțiuni în baza evidențelor naționale și internaționale [online]. CTWWC Moldova. [cit 10.09.2024]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/international-conference-child-protection-and-care-reform-in-the-context-of-moldova/romanian>

²⁸⁰ *Strategia de comunicare pentru schimbarea comportamentelor, atitudinilor și cunoștințelor în domeniul antreprenoriatului social: Antreprenoriatul social – cheia spre dezvoltarea incluziunii comunitare* [online]. Keystone Moldova, 2023. [cit 11.06.2023]. Disponibil: https://www.keystonemoldova.md/wp-content/uploads/sites/4/2023/05/ROM_communication-strategy.pdf

reintegrare: evaluarea, pregătirea, planificarea detaliată a procesului de reunificare și monitorizarea post-reunificare. Datorită unei comunicării interinstituționale realizate la toate aceste etape, se reușește asigurarea unei tranziții eficiente și sigure pentru copiii din instituțiile rezidențiale, contribuind astfel la îmbunătățirea sistemului de protecție a copilului. Prin analizele focusate pe grupuri de copii cu accesibilitate redusă la servicii familiale, în comunitate și prin promovarea dialogului bazat pe dovezi determinate de nevoile individuale ale copiilor, organizațiile au influențat schimbările de politici și au lucrat pentru a schimba atitudinile în rândul populației și al instituțiilor publice și private. Eforturile lor au contribuit la o creștere exponențială a gradului de conștientizare a problemelor legate de instituționalizare și au promovat incluziunea socială și respectarea drepturilor copiilor, focusând atenția asupra celor mai vulnerabile categorii de copii (copii cu dizabilități, copii cu necesități emoționale complexe, copii sub 3 ani). Rapoartele de evaluare a instituțiilor au avut o rezonanță mare în societate, au scos în atenție costurile per copil în școlile de tip internat, ale copiilor din instituții de vârstă fragedă, nocivitatea și efectele devastatoare asupra copiilor plasați în servicii rezidențiale, necesitatea îngrijirii în familie.

6. Comunicarea bazată pe advocacy și promovarea politicilor privind dezinstituționalizarea și reformarea sistemului de protecție a copilului.

Promovarea obiectivului de asigurare a îngrijirii familiale – zero copii în IR – la nivel de politici de stat s-a realizat prin mesajele acceptate de către toți actorii care urmează să asigure atingerea acestor obiective și să contribuie la schimbare. Pentru materializarea acestui obiectiv, reprezentanți ai organizațiilor sunt membri ai Consiliului Coordonator pentru reforma sistemului rezidențial de îngrijire (coordonat de MEC), membri ai GL pentru coordonarea programului 2022-2026; participanți și contribuitori la Dialogul UE-RM privind Drepturile Omului (din 2014); membri ai GL la capitolele 19; 23 și 26 referitoare la monitorizarea realizării *Planului de acțiuni privind aderarea RM la UE* etc. Totodată, au fost implementate acțiuni de advocacy, cu suportul societății civile, pentru stabilirea unui moratoriu în plasarea copiilor cu vârsta cuprinsă între 0 - 6 ani în instituții de tip rezidențial, prin organizarea evenimentelor, conferințelor naționale/internaționale, prin elaborarea notelor de politici (foaie de parcurs) și a unui plan de acțiune pentru dezinstituționalizarea copiilor, în mod participativ, cu implicarea factorilor de decizie de la toate nivelele. Participarea reprezentanților OSC la conferințele naționale și internaționale (Romania, Bulgaria, Rusia, Ucraina, Belgia, Cehia, Slovenia, Dania, Suedia, Elveția, Columbia, SUA etc.), pentru a împărtăși experiențele, a promova practicile bune și a învăța de la alte țări modele ce pot fi valorificate pentru sistemul național de protecție a copilului. Implicarea copiilor și a tinerilor cu experiență trăită în evenimente naționale, internaționale de prezentare a nevoilor, a rezultatelor și a bunelor practici este valorificată de către organizații. Au fost organizate spectacole la nivel național, pentru a

transmite în masă mesajele sensibile despre soarta copiilor instituționalizați, bazate pe istorii reale, spre exemplu, „*scenarii care prezintă cazul real a doi copii, care, de Anul Nou, au fugit de acasă și au înghețat în pădure...*” (KII, P4EC).

7. Instrumente strategice de comunicare:

ONG-urile au utilizat activ strategii de comunicare organizațională, cu mesaje și acțiuni concrete, care facilitează tranziția copiilor din instituții către un mediu familial, în comunitate. Organizațiile, până în prezent, au investit resurse, pentru a implementa Strategiile de comunicare și au desfășurat campanii de comunicare publică, foarte largi, inclusiv la nivel de președinție. În prezent, este necesară o *comunicare strategică*, orientată spre consolidarea eforturilor nu doar pe dimensiunea revizuirii și modificării politicilor publice în favoarea dezinstituționalizării și creării programelor de plasament familial, dar și pe dimensiunea conjugării eforturilor și resurselor.

În cadrul cercetării, merită a fi menționate *Strategia de comunicare și Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de comunicare 2021-2023 (MMPS)*, un document și o practică ce reglementează aspectul de comunicare dintre instituțiile publice și private, însă care nu specifică în mod cert modul de comunicare focalizat pe domeniul dezinstituționalizării.

Pe această dimensiune, un partener strategic, demn de a fi menționat, este mass-media. În acest sens, activitatea ONG-urilor s-a orientat spre elaborarea unor campanii de comunicare în colaborare cu mass-media, cu jurnaliști, pentru informarea comunității, pentru recrutarea familiilor care ar putea îngriji de copii la ei acasă, realizarea unor investigații jurnalistice cu absolvenți ai internatelor, elaborarea reportajelor, a spoturilor publicitare, promovarea mesajului despre efectele negative ale instituționalizării pe termen lung și avantajele unei îngrijiri personalizate într-un mediu familial.

Organizațiile au contribuit la realizarea procesului de dezinstituționalizare prin crearea materialelor de informare și instruire: broșuri, pliante, videoclipuri și postere, care explică procesul de plasament familial, responsabilitățile implicate etc. „*Organizația a angajat o companie de consultanță în comunicare din Moldova, pentru a dezvolta o strategie de comunicare și instrumente pentru recrutarea asistenților parentali profesioniști, pentru a realiza discuții de focus grup cu asistenți parentali profesioniști având experiența trăită, cu lucrători sociali și lideri ai organizațiilor religioase, pentru a dezvolta recomandări inițiale privind mesajele-cheie. În urma mai multor consultări și sesiuni de feedback, compania a ajustat mesajele-cheie și a dezvoltat un set de materiale de recrutare, inclusiv videoclipuri și postere*” (KII, CTWWC).

Implementarea mecanismelor de feedback, care permit ajustarea și îmbunătățirea programelor de sprijin în funcție de experiențele și nevoile familiilor de plasament, au fost menționate a fi practici importante în facilitarea acestui proces. Implicarea copiilor și a tinerilor, a

părinților și profesioniștilor în promovarea drepturilor copilului la familie și incluziune socială și educațională asigură dialogul și îmbunătățirea proceselor.

Mesajele-cheie specifice de DI, dezvoltate și promovate de către OSC:

Studiul a evidențiat că organizațiile societății civile au identificat resurse, pentru a crea mesaje, a asigura canale de transmitere a mesajelor către publicul-țintă, însă este de menționat că suportul tehnic constant trebuie orientat spre resursele umane din sistemul intern al organizațiilor, spre dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe valori și norme. *„E necesar a investi constant, pentru a menține un mesaj. Comunicarea nu se face de un comunicator, dar în echipă: Noi am fost deschiși și constant invităm alte ONG-uri la dialog. Pentru că doar așa, cu alți parteneri, directori de instituții, poți extinde mesajul și îl poți consolida. Nu e corect că e imaginea mea, chiar dacă tu cheltuiești bani. Dacă faci de unul singur, nu asiguri un rezultat așteptat”*(KII, P4EC).

Diseminarea mesajelor, în funcție de scopul urmărit, s-a realizat prin colaborarea cu mass-media, prin utilizarea rețelelor de socializare și promovarea unor spoturi scurte, video-uri, prin participare la emisiuni radio, TV, prezentarea unor reportaje cu istorii de succes. Organizațiile au fost deschise și au participat activ chiar de la început, pentru a transmite mesajele la diferite nivele, iar pentru specialiștii din sistem – în mod constant. În perioada anilor 2005 – 2010, chiar a fost elaborat un buletin sub egida MMPS, cu mesajele orientate în sensul reformei.

Exemple de mesaje diseminate cu sprijinul NGSC în mass-media:

- „Persoanele cu dizabilități au dreptul să trăiască în comunitate”;
- „Persoanele cu dizabilități intelectuale au abilități și pot trăi în comunitate. Ele pot fi incluse în școală și în câmpul muncii”;
- „Orice copil trebuie să crească în familii sigure și protectoare”;
- „Zero copii în instituții”;
- „Tu nu ești singur. Tu poți fi familia mea”;
- „Tu te-ai născut în sufletul meu”;
- „Familii. Nu orfeline!”
- „Cheamă viitorul acasă, viitorul este acasă”;
- „Familie puternică pentru fiecare copil.”
- „Nu va avea ochii tăi, dar poate avea inima ta!”

Aceste mesaje, pentru un impact mai bun, erau atribuite unor imagini și simboluri, cum ar fi inima, casa, părinții, copiii etc. În funcție de publicul-țintă pentru care se elaborează mesajul, acestea erau adresate atât populației, în general, cât și profesioniștilor din sistem, autorităților publice locale, teritoriale și naționale. Organizațiile au menționat că uneori nu au alocate suficiente resurse pentru comunicare, însă e necesar a planifica strategic diseminarea acestor mesaje în mod constant, prin diverse forme și canale, pentru a menține atenția. Campaniile cu acoperire națională au capacitatea de consolidare a eforturilor mai multor parteneri, iar acțiunile realizate în parteneriate și coordonate cu autoritățile centrale ar aduce mai multe rezultate, în acest sens. „*Nu e corect că e imaginea organizației tale, chiar dacă tu cheltuiești banii, odată ce faci de unul singur, efortul este insuficient*” (KII, PPFC).

Mesajele-cheie, transmise de către organizațiile active pe domeniul protecției copilului, cu genericul *Copiii trebuie să crească în familie, nu în orfelinat*, sunt bazate pe transparență și responsabilitate în comunicarea dintre instituții și accentuează importanța educației și a informării publicului despre drepturile copiilor și serviciile disponibile. Astfel, creșterea eficienței comunicării dintre instituții conduce la o mai bună coordonare și alocare a resurselor, informarea corectă și completă a tuturor părților implicate ajută la protejarea intereselor copiilor și ale comunității, iar feedback-ul și mecanismele de reacție vor deveni prompte și vor îmbunătăți răspunsurile la preocupările cetățenilor și instituțiilor.

Așadar, în baza analizei datelor, menționăm că organizațiile necomerciale au demonstrat un rol esențial în promovarea comunicării centrate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare, au facilitat dialogul între diferitele instituții implicate, oferind expertiză și resurse pentru a asigura o abordare integrată, prin parteneriatul stabilit cu autoritățile centrale, iar practicile pozitive demonstrează contribuția la implementarea măsurilor de dezinstituționalizare. Implicarea societății civile în acest proces se dovedește necesară, mai ales în perioade de criză, datorită resurselor și expertizei suplimentare pe care le oferă.

În concluzie, comunicarea interinstituțională are un rol vital în procesul de dezinstituționalizare, dat fiind faptul că aceasta facilitează schimbul de informații și crește gradul de colaborare între instituții, contribuie la sensibilizarea opiniei publice, la implementarea corectă a procesului, la evaluarea progreselor și a rezultatelor. Se impune consolidarea rețelelor, a alianțelor prin măsuri de advocacy, bazate pe dovezi, date, pentru a crește gradul de conștientizare, de comunicare externă, de identificare a resurselor, în special pentru mobilizarea comunitară și colectarea de fonduri la nivel național. De asemenea, este important să insistăm ca procesul de comunicare interinstituțională să fie aliniat la inițiativele globale pe deplin coordonate și integrate în documente de politici, în planuri de acțiuni și strategii organizaționale, care promovează

îngrijirea copiilor în bază familială, reiterate în recomandările a 256 de organizații, agenții și consorții, aprobate în Rezoluția Adunării Generale a ONU din decembrie 2019²⁸¹.

Una dintre prioritățile instituțiilor pentru următorii ani ar fi identificarea soluțiilor pentru depășirea barierelor menționate anterior prin revizuirea politicilor, dezvoltarea serviciilor, revizuirea alocațiilor de finanțare, recrutarea și consolidarea capacităților personalului, creșterea gradului de conștientizare a problemei instituționalizării copiilor, sprijinul prin programele de post-implementare etc.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

1. Dezvoltarea cercetărilor cu privire la comunicarea interinstituțională din acest compartiment al lucrării pune într-o formulă logică și etapizată premisele ce au consolidat perspectiva complexă, sistemică și integrată a comunicării, dezinstituționalizării și drepturilor copilului.

2. În vederea clarificării modalității în care comunicarea interinstituțională se justifică a fi valorizată din punct de vedere epistemic, s-a impus plasarea în conținut a formulelor duble de cercetare: 1) repectrospectiv-prospectivă, ceea ce a facilitat identificarea etapelor practicilor naționale și regionale în materie de dezinstituționalizare și comunicare, a lacunelor instituționalizării și a protecției drepturilor copilului, iar, în consecință, aceasta a asigurat suportul argumentativ al caracterului vital al dialogului dintre diverși actori în procesul de DI; 2) modelul combinat al teoriei și dovezilor este formula de cercetare care a contribuit la faptul că în conținutul acesteia să fie reflectate cu exactitate realitățile naționale și modalitatea în care pot fi definite soluții adecvate și relevante contextului.

3. Ca urmare a analizei modului în care a evoluat în timp dezinstituționalizarea și au fost implementate reformele în domeniu, au fost identificate modalitățile de bază de comunicare interinstituțională practicate, barierele și mecanismele care au fost puse în aplicare de la inițierea proceselor de dezinstituționalizare până în prezent. Acestea relevă efectele benefice ale unei comunicări interinstituționale eficiente, centrate pe interesul copilului, și dezvăluie problemele cu care s-au confruntat actorii implicați, în lipsa acesteia.

4. Se delimitează între comunicarea interinstituțională și comunicarea intersectorială, relevându-se aspectele convergente ale acestora, dar și formula avansată extinsă a comunicării

²⁸¹ *Key Recommendations for the 2019 UNGA Resolution on the Rights of the Child with a focus on children without parental care* [online]. Better Care network, 18 Dec. 2019 [citat 7.05.2021]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/library/social-welfare-systems/child-care-and-protection-policies/key-recommendations-for-the-2019-unga-resolution-on-the-rights-of-the-child-with-a-focus-on-children>

interinstituționale, datorită faptului că aceasta se realizează în conformitate cu cadrul normativ național și cu cel internațional, la care RM este parte, fiind centrată pe soluționarea unor probleme ce se referă la domeniul de competență al acestora, dar care depășește limitele instituționale, datorită unor contribuții substanțiale ale mediului privat ori ale sectorului asociativ.

5. Comunicarea interinstituțională, construită și realizată conform cadrului normativ relevant și în interesul copilului, aduce multiple beneficii pe termen lung, mediu și scurt, din punct de vedere instituțional, funcțional și operațional.

6. Comunicarea interinstituțională este tipul de comunicare colaborativă, ce definește atitudinea sinergică a entităților implicate în procesul de dezinstituționalizare și care se bazează pe un set de competențe comunicaționale interprofesionale și pe proceduri formale.

7. Se identifică un set de principii ale comunicării interinstituționale în cadrul procesului de DI, axate pe drepturile copilului. Acestea sunt: principiul necesității și al oportunității; principiul transparenței și al responsabilității; principiul priorității unității familiei; principiul reintegrării și protecției sociale, principiul comunicării bazate pe drepturi.

8. Pentru a continua cu succes reforma sistemului de îngrijire și eliminarea instituționalizării copiilor, se impune recurgerea la un tip de comunicare strategică, care să acționeze ca un ansamblu sistematic de activități susținute și coerente, desfășurate pe plan strategic, operațional și la niveluri tactice. Acest tip de comunicare trebuie să permită o înțelegere profundă a publicului-țintă, să identifice canale eficiente de comunicare și să dezvolte mesaje care să promoveze și să susțină comportamente și atitudini specifice. Astfel, folosind canale de promovare și susținere, reformele pot fi implementate cu succes, asigurând sprijinul necesar din partea tuturor actorilor implicați și consolidând angajamentul față de dezinstituționalizarea copiilor.

3. LEGITIMAREA COMUNICĂRII INTERINSTITUȚIONALE ÎN DEZINSTITUȚIONALIZARE ȘI PROTECȚIA DREPTURILOR COPILULUI

În conținutul acestui capitol vom explora aspectele ce țin de complexitatea comunicării interinstituționale și modul în care factorii mediului organizațional influențează eficiența acesteia, în special în contextul implementării politicilor de dezinstituționalizare. Cercetările anterioare subliniază existența unor bariere semnificative în comunicarea dintre actorii implicați în procesul de dezinstituționalizare, de aceea, în conținutul acestui compartiment, s-a urmărit identificarea modalităților de depășire a obstacolelor prin consolidarea inițiativelor interinstituționale. De asemenea, contextul actual al reformelor din sistemul de protecție a copilului accentuează necesitatea unei colaborări interinstituționale eficiente. Acțiunile de dezinstituționalizare și reintegrare a copiilor în familii sau plasarea în servicii sociale necesită o coordonare și o comunicare clară între autoritățile guvernamentale și societatea civilă. Totuși, rigiditatea decizională, lipsa resurselor și reticența la schimbare reprezintă provocări majore în acest proces. Prin analiza barierelor și a factorilor facilitatori identificați, acest capitol propune soluții pentru îmbunătățirea comunicării și colaborării interinstituționale, cu scopul de a sprijini implementarea eficientă a reformelor de protecție a copilului și de a asigura accesul echitabil la servicii sociale pentru cei mai vulnerabili membri ai societății.

Prioritatea acestui capitol al studiului este de a investiga relația dintre factorii asociați mediului instituțional și eficiența comunicării în și dintre instituții, în procesul de implementare a politicilor de dezinstituționalizare.

3.1. Consolidarea inițiativelor interinstituționale și depășirea obstacolelor de comunicare în procesul de dezinstituționalizare

La nivel internațional, cadrul normativ și structurile operaționale sunt în continuă îmbunătățire, având ca obiectiv să optimizeze practicile necesare unei bune colaborări între diferite instituții, atât publice, cât și private. Totodată, colaborarea eficientă într-un sistem democratic, aliniată la valorile europene, nu poate fi realizată fără ghidare, astfel încât să faciliteze relațiile dintre instituțiile publice-private și să asigure un impact colectiv în soluționarea problemelor societale.

Existența unor instituții publice puternice și determinate să adopte cele mai bune practici de comunicare, pentru a crește randamentul și eficiența, susținute de o societate civilă implicată,

se prezintă a fi indispensabile unei societăți democratice, angajate în protejarea copilului. Așa cum se deduce din compartimentul precedent al lucrării, societatea civilă joacă un rol esențial în realizarea dezinstituționalizării și a protecției drepturilor copilului, dar și în promovarea democrației în sine, în dezvoltarea țării, în monitorizarea implementării politicilor și reformelor și în furnizarea serviciilor necesare celor mai vulnerabile grupuri. În prezent, din ce în ce mai mult s-au extins parteneriatele, cuprinzând instituții publice, mediul de afaceri și societatea civilă, care arată implicarea, responsabilitatea și angajamentul solidar de a comunica în vederea susținerii reciproce, pentru a asigura necesitățile familiilor vulnerabile și ale copiilor. Comunicarea interinstituțională colaborativă este orientată spre realizarea unui scop comun, care, pentru a fi realizat, are nevoie de competențe și expertiză, capacități și resurse financiare. Astfel, pentru a atinge un nivel optim de colaborare interinstituțională, este necesară o abordare holistică, ce include dezvoltarea de politici integrate, resurse financiare adecvate și o cultură organizațională orientată spre cooperare și inovație. Pentru a cunoaște mai bine nevoile beneficiarilor, pe de o parte, și pentru ca publicul larg (societatea) să cunoască ce servicii, programe, proiecte sunt oferite, pe de altă parte, cui sunt adresate, care va fi impactul asupra beneficiarului final, este necesară o comunicare continuă, cu punerea în aplicare a întregului său instrumentariu aplicativ. Instituirea unui mecanism clar de comunicare interinstituțională transparentă și deschisă, cu implicarea instituțiilor media și prin valorificarea celor mai diverse canale de comunicare, pentru a ajunge la un public cât mai larg, se va facilita prin parteneriatele cu beneficiarii, voluntarii, autoritățile, comunitatea donatoare, sectorul privat, iar mesajele vor ajunge la destinație în termene proximale, astfel aducând beneficii și dovedind eficiență.

Cartografierea entităților implicate și responsabile de dezinstituționalizarea copiilor și protecția drepturilor acestora este amplă și extinsă: de la comisia parlamentară (Comisia Protecție socială, sănătate și familie), Avocatul Poporului pe Drepturile Copilului la competențe interdependente în cadrul ministerelor (MMPS, MEC, MS, MF, MAI), la organizații internaționale și ONG-uri locale. Fiecare dintre acestea sunt angajate direct în asigurarea suportului normativ adecvat, în monitorizarea și punerea în practică a prevederilor legale, în intervenția și soluționarea problemelor privind subiectul dezinstituționalizării și protecției copilului. În această diversitate instituțională, claritatea și eficiența comunicării este garantul rezultatului final și al unui sistem robust și adaptabil necesităților copilului²⁸² (Anexa 14. Cartografierea punctelor de comunicare și acțiune a instituțiilor publice-private pe domeniul DI).

²⁸² **MARGINEAN, L.** Eficientizarea comunicării interinstituționale în procesul de reformare a sistemului asistenței sociale: bariere și soluții. În: *Supremația dreptului*, 2024, Nr. 1 (101), p. 97-103. ISSN 2345-1971.

Din perspectiva competențelor comunicaționale²⁸³, pentru a sprijini practica de colaborare interprofesională, cei implicați demonstrează clarificarea responsabilităților prin:

- descrierea propriului rol și a rolurilor altora;
- recunoașterea și respectarea diversității rolurilor, a responsabilităților și competențelor din domeniul sănătății și asistenței sociale;
- îndeplinirea propriului rol într-un mod care respectă diversitatea culturală;
- comunicarea rolurilor, a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor, folosind un limbaj adecvat;
- accesarea cunoștințelor și abilităților altora în mod corespunzător, prin consultare;
- luarea în considerare a rolurilor altora în determinarea propriului rol profesional și interprofesional;
- integrarea competențelor/rolurilor fără întreruperi în modele de livrare a serviciilor.

Pentru a asigura o protecție eficientă a drepturilor copiilor, toate instituțiile sunt responsabile să colaboreze, schimbând informații, resurse și bune practici. Mecanismele de coordonare, cum ar fi consiliile de coordonare, comisiile naționale și platformele de colaborare între instituții și ONG-uri, sunt esențiale pentru a asigura o abordare integrată și holistică a protecției copiilor. Reglementarea relațiilor de comunicare și colaborare se bazează pe o serie de documente instituționale: Regulamentul de activitate a instituțiilor, Strategia de comunicare, Acorduri de colaborare, Politica de comunicare organizațională, Plan strategic de dezvoltare, Plan anual de activitate, Codul deontologic și de etică profesională, Fișe de post, Procedura de comunicare internă și externă etc., integrate în cadrul normativ, în politicile sociale pe domeniul de dezinstituționalizare, care stipulează expres necesitatea colaborărilor, stabilirea parteneriatelor și a mijloacelor de colaborare. Toate acestea oferă suportul normativ necesar formalizării și legitimării comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare a copiilor, cu accent prioritar pe protecția drepturilor acestora.

Foaia de parcurs a Uniunii Europene, care facilitează implicarea societății civile în Republica Moldova pentru perioada 2021-2027, indică trei priorități: (1) Promovarea unui mediu favorabil pentru OSC-uri, guvernare bună și întărirea instituțiilor democratice, participarea OSC-urilor la dezvoltarea și monitorizarea implementării politicilor publice, creșterea transparenței și responsabilității administrațiilor centrale și locale; (2) Consolidarea participării OSC-urilor în procesul de reformă în diversele sectoare prevăzute în Agenda de Asociere UE-Moldova și utilizarea eficientă a asistenței UE de către Moldova; (3) Îmbunătățirea rolului societății civile ca

²⁸³ *National Interprofessional Competency Framework. Op.cit.*

actor de dezvoltare comunitară și furnizor de servicii pentru cetățeni, ceea ce subliniază îmbunătățirea capacităților organizațiilor societății civile (OSC), în special a actorilor locali, abordând limitările în management, leadership, colectare de fonduri și guvernanță.

Acțiunile ONG-urilor pe domeniul de dezinstituționalizare necesită a fi aliniate la cadrul european de politici și la Liniile directorii europene. În acest sens, în circuitul informațional se regăsesc surse (informații, instrucțiuni, ghiduri), publicate de către comunitatea europeană pentru a orienta societatea civilă în acțiunile cu referire la procesul de DI, pentru tranziția de la îngrijirea instituțională la cea bazată pe familie, în comunitate.

Grupul European de Experți²⁸⁴ privind tranziția de la îngrijirea instituțională la cea bazată pe comunitate (GEE) este o coaliție largă de părți interesate, care reunește persoane cu nevoi de îngrijire sau sprijin, furnizori de servicii, autorități publice și organizații interguvernamentale, ce promovează înlocuirea instituționalizării cu forme de sprijin bazate pe familie și comunitate. GEE amintește UE și statelor membre de obligația lor de a opri finanțarea instituționalizării și de a o înlocui cu sprijinul bazat pe familie și comunitate, reieșind din liniile directoare privind dezinstituționalizarea. Pentru toți actorii publici-privati sunt oferite recomandările UE²⁸⁵, ce trebuie urmate, cu privire la sprijinirea vieții independente și a incluziunii în comunitate a persoanelor cu dizabilități, cu probleme de sănătate mintală, a persoanelor fără adăpost și a altor persoane cu nevoi de sprijin, pentru a asigura ca finanțarea formelor de îngrijire instituțională să fie oprită. Pentru o mai bună planificare a acțiunilor, în acest sens, *Lista de verificare a fondurilor UE pentru promovarea vieții independente și dezinstituționalizare*, la fel, este un instrument de suport în asigurarea acțiunilor de urmat în vederea DI²⁸⁶, încât autoritatea care alocă fonduri, trebuie să fie capabilă să înțeleagă și să recunoască ce este o instituție, să planifice servicii în baza nevoilor. Instrucțiunile privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență²⁸⁷, ghidează prestatorii publici și privați.

Angajamentul statului de a sprijini sectorul non-profit și de a colabora cu organizațiile necomerciale pentru dezvoltarea și implementarea proiectelor care aduc beneficii comunității este regăsit în documentele de politici și în cadrul normativ existent.

²⁸⁴ *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care*. Op.cit.

²⁸⁵ *The Toolkit on the Use of European Funds for the Transition from Institutional to Community-based Care* [online]. [citat 16.02.2023]. Disponibil: [EEG \(2014\) Toolkit on the Use of European Union Funds for the Transition from Institutional to Community-based Care](#)

²⁸⁶ *Checklist to promote independent living and deinstitutionalization*. [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: [EEG \(2019\) EU funds Checklist to promote independent living and deinstitutionalisation](#);

²⁸⁷ *Convenția privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități. Instrucțiuni privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență*. Op.cit.

Cadrul politic național – *Legea cu privire la organizațiile necomerciale*²⁸⁸ – prevede cert principiile de constituire, înregistrare, de desfășurare a activității organizațiilor necomerciale, precum și condițiile ce le asigură libertatea de asociere. Autoritățile publice centrale sprijină activitatea organizațiilor necomerciale prin măsuri de acordare a facilităților și a modalităților de desfășurare, în comun, a activităților. Parteneriatul public-privat, reglementat în baza *Legii cu privire la parteneriatul public-privat*²⁸⁹ (Legea nr. 179 din 10.07.2008, art. 2), recunoaște asociațiilor obștești dreptul de a încheia contracte de lungă durată cu partenerul public pentru desfășurarea activităților de interes public, reglementează relațiile între partenerul public și cel privat pentru realizarea proiectelor publice, executarea de lucrări sau prestarea serviciilor publice, fondate pe capacitățile fiecărui partener de a împărtăși corespunzător resursele, riscurile și beneficiile. *Legea privind administrația publică locală*²⁹⁰ reglementează competențele APL și modalitățile de colaborare cu partenerii publici-privati, pentru a contribui la realizarea măsurilor de protecție și asistență socială, a asigura protecția drepturilor copilului, suportul pentru persoanele socialmente vulnerabile care au nevoie de îmbunătățirea condițiilor locative; înființează și asigură funcționarea unor instituții de binefacere de interes local; *Legea privind achizițiile publice*²⁹¹, prevede că autoritățile publice au dreptul să încheie cu persoanele juridice de drept privat (inclusiv cele cu scop nelucrativ) contracte de achiziții publice de servicii, inclusiv sociale, prevăzute în anexele nr.1 și 2 la legea în cauză. Conform studiului *Identificarea barierelor și lacunelor în procesul de contractare de către stat a serviciilor furnizate de OSC*, realizat cu suportul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID) din 2018²⁹², s-a constatat că, deși există reglementări și mecanisme care susțin organizațiile societății civile (OSC-urile) să presteze anumite servicii, achizițiile în baza parteneriatului public-privat implică o procedură complicată de atribuire, neadaptată la piața prestatorilor non-profit de servicii sociale. Autoritățile publice, în special autoritățile publice locale (APL-urile), preferă să recurgă la modalități mai simple de contractare, cum ar fi încheierea acordurilor de colaborare de parteneriat și finanțarea directă a serviciilor din mijloacele bugetului local. Acest model de contractare este cel mai răspândit în rândul APL-urilor, fiind aplicat atunci când APL-urile nu dispun de resurse financiare

²⁸⁸ Legea cu privire la organizațiile necomerciale, Nr. 86 din 11 iunie 2020. [online]. [cit 07.12.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=122391&lang=ro

²⁸⁹ Legea nr. 179 din 10-07-2008 cu privire la parteneriatul public-privat. [online]. [cit 07.12.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138425&lang=ro#

²⁹⁰ Legea nr. 436 din 28-12-2006 privind administrația publică locală. [online]. [cit 07.12.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=126281&lang=ro

²⁹¹ Legea nr. 131 din 03.07.2015 privind achizițiile publice. [online]. [cit 07.12.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110528&lang=ro

²⁹² STAJILA, E., CIBOTĂRICĂ, I. *Identificarea barierelor și lacunelor în procesul de contractare de către stat a serviciilor furnizate de OSC*. [online]. USAID, 2018. [cit 6.11.2022]. Disponibil: [Studiu-contractare-servicii-de-stat-a-serviciilor-OSCfinal.pdf](#)

suficiente pentru înființarea și întreținerea integrală a serviciului social. ONG-urile contractate, beneficiind de suport financiar din partea donatorilor externi, manifestă interes să fie cofinanțate de APL-uri pentru acoperirea parțială a costurilor serviciilor prestate. Exemple de contractare parțială a ONG-urilor prezintă organizațiile: A.O. „CONCORDIA. Proiecte Sociale”, A.O. „CASMED”, A.O. „Home Care”, care beneficiază de suportul financiar parțial al APL-urilor pentru servicii sociale și medico-sociale. Totuși, resursele financiare limitate ale APL-urilor reduc capacitatea de contractare și durabilitatea serviciilor.

Un număr spectaculos de organizații necomerciale sunt înregistrate oficial în Republica Moldova, printre care se regăsesc și organizații cu afiliere internațională sau chiar filiale ale unor cunoscute organizații internaționale, care, prin forma lor de organizare, reprezintă: organizații neguvernamentale, organizații politice, organizații comunitare, asociații profesionale, sindicate, fundații, instituții culturale, mișcări ecologiste, organizații filantropice, organizații religioase etc. Potrivit datelor oficiale, doar 969 de entități – asociații, fundații, instituții private – sunt beneficiare ale desemnării procentuale²⁹³ (conform datelor oferite de Agenția Servicii Publice, situația din 15.12.2022). Organizațiile societății civile (OSC) din țară își desfășoară activitatea în conformitate cu legislația națională, fiind implicate în diferite domenii: asistența socială și protecția copilului, drepturile omului, dezvoltare culturală, dezvoltare economică, mass-media, protecția mediului, tineret etc. În același timp, contextul tematic al instituțiilor societății civile din Republica Moldova este determinat de preponderența mai multor probleme de ordin social, politic, economic etc., cu care se confruntă societatea.

ONG-urile care sunt cu adevărat angajate în procesul de dezinstituționalizare și în susținerea drepturilor copiilor pot fi parteneri excelenți în acest proces. Explorând practicile și experiențele internaționale, regăsite, inclusiv, în *Modelul de „cele mai bune practici” în 10 pași pentru dezinstituționalizare*²⁹⁴, experții atenționează asupra procesului de contractare a serviciilor sociale către ONG-uri în Europa Centrală și de Est, unde fostele țări comuniste împărtășesc o altă moștenire comună: cultura organizațiilor voluntare sau caritabile a dispărut sub comunism și ONG-urile locale au început să se dezvolte abia în ultimul deceniu. Este recunoscut faptul că sunt puține ONG-uri cu expertiză, experiență și capacitate suficientă pentru a gestiona serviciile sociale

²⁹³ Portalul guvernamental al Datelor Deschise. Date din Registrul de Stat al unităților de drept privind organizațiile necomerciale [online]. [citat 19.04.2021]. Disponibil: <https://www.asp.gov.md/sites/default/files/date-deschise/lista-beneficiarilor-desemnarii-procentuale/lista-asociatiilor-fundatiilor-institutiilor-private-beneficiare-DP-2022-01.23.pdf>

²⁹⁴ MULHEIR, G. *Ten key elements of the de-institutionalisation process, including a timeline* [online]. Lumos, 2008. Disponibil: <https://www.wearelumos.org/news-and-media/2017/08/17/10-elements-di/>

și, dacă o țară nu are standarde minime și un mecanism riguros de inspecție, ar trebui să fie extrem de prudentă în contractarea serviciilor către ONG-uri.

Cu referire la domeniile de activitate și aria geografică de activitate a organizațiilor, un studiu realizat cu suportul Fundației Konrad Adenauer, în anul 2019²⁹⁵, estimează că 72% dintre organizațiile societății civile implementează activități la nivel local, 57% - la nivel regional, iar 51% sunt active la nivel național. Totodată, 41% dintre organizații își implementează activitățile în municipiul Chișinău, 28,8% – la Cahul și 24% sunt active în raionul Ungheni. Alte 20% dintre organizații sunt active în raioanele Cantemir, Șoldănești, Leova, Criuleni și Dubăsari. În regiunea transnistreană, situația este mai dificilă, deoarece cadrul normativ este aplicat diferit. Activitățile OSC-urilor sunt desfășurate în unele domenii (mediu, educație, sănătate, sport, cultură) și chiar încurajate în altele (afaceri sociale, persoane vulnerabile), dar în domenii legate de drepturile omului, libertatea presei și altele, necesitatea implicării este mult mai mare. Acest studiu evidențiază disparitățile și provocările cu care se confruntă OSC-urile în diferite regiuni ale țării, subliniind necesitatea unor intervenții de sprijin, pentru a crește eficiența acestora.

Importanța inițiativelor interinstituționale s-a accentuat începând cu anul 2020. Crizele au un profund impact asupra celor mai vulnerabile grupuri de copii. În perioada pandemică, familiile cu copii în situație de risc au fost afectate prin aprofundarea sărăciei și a crizei educaționale, a pericolelor pentru viața și sănătatea copiilor, a riscurilor pentru siguranță²⁹⁶. O altă presiune ce a fost pusă pe instituții a fost cauzată de războiul din Ucraina, astfel, UNHCR și UNICEF, pentru a proteja copiii refugiați și apatrizi, au semnat în februarie 2023 un Cadru de Colaborare Strategică, ce stabilește colaborarea comună, bazată pe acțiuni strategice de promovare a incluziunii copiilor strămutați și a familiilor lor, încadrate în planurile naționale, bugete, baze de date și sisteme de prestare a serviciilor. Potrivit experiențelor și practicilor internaționale aplicabile la nivel global, acest cadru stabilește o colaborare puternică, implementată în baza Planului de Acțiune Comun pentru Copiii Refugiați²⁹⁷, cu angajamente specifice ale partenerilor în domeniile educației, protecției copilului, apei și sanitației, protecției sociale și datelor, precum și privind eliminarea apatridiei în rândul copiilor, până în 2030. Societatea civilă a avut un impact deosebit în această

²⁹⁵ MÂRZAC, E., SANDU, S. *Cartografierea societății civile în sectorul securității naționale a Republicii Moldova. Studiu.*/ Proiectul „Supravegherea sectorului de securitate de către societatea civilă din Republica Moldova”, Fundația Konrad Adenauer. 2019 [online]. [citat 20.05.2023]. Disponibil: https://pisa.md/wp-content/uploads/2023/02/1_Cartografierea-societatii-civile-in-sectorul-securitatii-nationale-a-RM-1.pdf

²⁹⁶ *Raport: De la criză la soluție.* CCF Moldova și UNICEF [online]. Iulie 2020. [citat 11.04.2021] Disponibil: <https://ccfmoldova.org/new/wp-content/uploads/2020/07/Raport-STAS.pdf>

²⁹⁷ *Strategic collaboration framework between the United Nation of Children's Fund and UNICEF* [online]. [citat 10.01.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/media/134656/file/UNICEF-UNHCR%20collaboration%20document.pdf>

perioadă, prin suportul emergent acordat autorităților, pentru a sprijini cele mai vulnerabile grupuri.

Conform studiului *Filantropia și sponsorizarea în situația pandemică Covid-19*, acțiunile filantropice în Republica Moldova, pe timp de criză, au demonstrat solidaritatea, responsabilitatea socială, activismul și implicarea socială a tuturor cetățenilor și instituțiilor publice, private, împreună cu instituțiile guvernamentale. Implicarea tuturor și solidaritatea socială în perioada dată a fost una cu un impact considerabil, dar fără un *in put* pe măsură²⁹⁸. Totodată, studiul demonstrează modul de realizare a activităților de filantropie și sponsorizare în Republica Moldova în situații de criză, inclusiv prin prisma cercetării prevederilor fiscale ale legislației în acest domeniu pe perioada situației de urgență, și scoate în evidență lipsa transparenței din partea Guvernului și a administrațiilor publice locale privind sumele colectate și entitățile spre care au fost redirecționați banii colectați, dar și lipsa unor date oficiale privind numărul de donații filantropice de orice natură, care a avut loc pe perioada stării de criză.

Cu referire la domeniul de asigurare a implementării programelor de protecție a copilului, în special pentru ca inițiativele interinstituționale să-și valorifice resursele pe segmentul colaborării, politicile interne organizaționale, cât și cele guvernamentale trebuie să fie armonizate și bine coordonate. Aceste politici, pe de o parte, trebuie să includă mecanisme clare de comunicare, proceduri standardizate de cooperare și partajare a informațiilor, precum și programe de formare continuă pentru resursele umane implicate pe acest segment, iar pe de alta parte, trebuie să se bazeze pe o cultură organizațională puternică, care este deschisă inițiativelor interinstituționale.

Inițiativele interinstituționale vor fi implementate prin comunicare interinstituțională, de aceea, pentru a avea o claritate asupra modului în care politicile vor funcționa în practica de dezinstituționalizare și de protecție a copilului, este necesar a face o incursiune și în cultura organizațională, care este un element esențial ce influențează funcționarea și succesul unei organizații. Pentru clarificarea acestui subiect al cercetării, este relevant articolul *Organizational culture change in the organization*²⁹⁹, care descrie interacțiunea dintre organizații, respectiv instituții, cu mediul social în care acestea există, dar și plasează în atenție modul în care sunt realizate obiectivele acestora prin intermediul coerenței, valorilor și al normelor în calitate de mecanisme de reglementare a acțiunilor, prin mobilizarea tuturor tipurilor de resurse și prin

²⁹⁸ *Filantropia și sponsoizarea în situația pandemică Covid-19. Studiu* [online]. [citat 10.05.2021] Disponibil: https://contact.md/wp-content/uploads/2020/07/Studiu-Filantropie_COVID_ro.pdf.

²⁹⁹ MOSCALU, E. Organizational culture change in the organization. In: *Management and economy* [online]. Revista Academiei forțelor Terestre nr. 4(76)/2014. p.392-396. [citat 06.07.2022]. Disponibil: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev4_2014/MUSCALU.pdf

integrarea și armonizarea componentelor organizaționale. Suplimentar, acesta face referință la explicațiile autorilor J. D. Mooney, Northcraft and Neale, în temeiul cărora instituțiile, în calitate de entități formalizate și recunoscute, datorită puterii de decizie și de expertiză, urmăresc să realizeze anumite sarcini, obiective conforme misiunii pe care o au. Astfel, acestea pot fi caracterizate ca: - forme de asociere umană, constituite pentru a atinge un scop comun; - cadru de referință al oricărui grup care are un scop comun; - „ansamblu” funcțional interconectat și coordonat pentru a atinge un scop comun; - set de practici, proceduri și relații concepute să coordoneze eforturile și talentul uman, pentru a atinge un scop comun.³⁰⁰

În afară de aceasta, un argument esențial al relevanței revenirii la acest subiect se datorează faptului că instituțiile/organizațiile, în calitate de sisteme deschise, sunt supuse unui proces continuu de schimbare – atât datorită factorilor interni, cât și celor externi, mediul intern al instituției fiind din ce în ce mai important pentru eficiența și realizarea scopurilor, de aceea este necesar să se atragă atenție culturii organizaționale. Or, pentru ca să fie posibilă „performanța ridicată pe termen lung, cultura organizațională trebuie să fie puternică, adecvată și adaptabilă, în același timp”³⁰¹. Comunicarea instituțională nu doar facilitează operațiunile de zi cu zi, ci și consolidează și perpetuează cultura organizațională, asigurând coerența și eficacitatea în toate aspectele activităților organizației, indică Șt. C. Popa³⁰².

Legătura dintre cultura organizațională, informație și comunicare a fost stabilită încă din 1994 de către autorii Brown și Starkey (1994)³⁰³, redată în formulă clară în Figura 3.1. *Legătura dintre cultura organizațională, informare și comunicare (Anexa 15)*. Potrivit autorilor, cultura organizațională condiționează atitudinile față de procesele și sistemele de comunicare, având un impact semnificativ asupra calității informațiilor pe care organizația se bazează în luarea deciziilor și implementarea strategiilor. Totodată, în opinia autorilor, cultura organizațională este un factor care determină natura, amploarea și forma dimensiunilor sale informaționale/de comunicare, precum și a problemelor sale asociate. Trăsăturile culturii organizaționale sunt interconectate într-

³⁰⁰ MOSCALU, E. Organizational culture change in the organization. Op.cit.

³⁰¹ HALMAGHI, E.-E., IANCU, D., BĂCILA, M.-L. *The organizations internal environment and its importance in the organizations development* [online]. [citat 10.08.2023]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/318732316_The_Organization's_Internal_Environment_and_Its_Importance_in_the_Organization's_Development.

³⁰² POPA, Ș. C. *Cultura organizațională*. București: Pro Universitaria, 2022. ISBN 978-606-26-1606-9

³⁰³ BROWN, A. D., STARKEY, K. The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. [online]. In: *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 31(6), pages 807-828, November, 1994. [citat 12.06.2022]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/229773063_The_Effect_of_Organizational_Culture_on_Communication_and_Information

o rețea ce influențează și modelează structurile și procesele de informare și comunicare din cadrul organizației.

Nu mai puțin important este și faptul că membrii organizației își exprimă credințele și valorile prin intermediul comunicării practicate în cadrul intern și în exterior. Suplimentar, existența unor ritualuri și organizarea unor evenimente (ceremonii), practicarea normelor, respectarea procedurilor și utilizarea unui limbaj specific reprezintă alte forme de manifestare a culturii organizaționale, formate și transmise prin intermediul comunicării (Keyton, 2005)³⁰⁴. Potrivit cercetărilor din domeniul responsabilității sociale corporative, există numeroși factori de comunicare ce împiedică o comunicare eficientă. Barierele în calea comunicării, sub acest aspect, sunt clasificate, în general, în factori de mediu, adică cei ce depind de mediul organizațional, și factori personali. Barierele de mediu sunt legate de caracteristicile mediului organizațional (stil de conducere, structură organizațională, cultura locului de muncă), iar barierele personale sunt determinate de diferențele de personalitate ale indivizilor și modul lor de interacțiune (Guo și Sanchez, 2009³⁰⁵), care fac dificilă comunicarea eficientă, întrerupând sau distorsionând mesajele transmise între emițător și receptor. În timp ce multe studii se concentrează pe modul în care caracteristicile individuale afectează comunicarea eficientă, există și cercetări dedicate înțelegerii modului în care factorii mediului organizațional influențează eficiența comunicării interorganizaționale (interinstituționale). De aceea, obiectivul acestui capitol al studiului este de a investiga relația dintre factorii asociați mediului instituțional și eficiența comunicării în și dintre instituții în procesul de implementare a politicilor de dezinstituționalizare.

Șt. C. Popa prezintă opiniile autorilor Drown și Starkey³⁰⁶ (1994), care au subliniat legătura crucială dintre cultura organizațională, informație și comunicare, evidențiind cum aceste elemente se interconectează pentru a influența eficacitatea unei organizații. **Cultura organizațională** se referă la valorile, credințele, normele și practicile care guvernează comportamentul membrilor unei organizații. Aceasta definește modul în care angajații interacționează între ei și cu mediul extern, influențând, totodată, procesele decizionale și modul în care sunt gestionate resursele. O comunicare eficientă asigură că informațiile sunt partajate corect și la timp, facilitând colaborarea și coordonarea eforturilor.

³⁰⁴ WONG SEK KHIN, E., LIAN, Y.P., YEAP, L.W. et al. Organizational environment factors associated with corporate social responsibility: effects on communication and Guanxi relationship between supervisors and subordinates in SMEs [online]. În: *Audit Financiar*, vol. XIV, no. 9(141)/2016, pp. 1025-1040, 2016. DOI: 10.20869/AUDITF/2016/141/1025 [citată 10.07.2022]. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2016/141/1025>

³⁰⁵ ȘAITAN, V. Bariere în comunicare și aspecte privind eficiența comunicării. În: *Cultura comunicării interpersonale și organizaționale*. Suport de curs. p. 42-54. Chișinău: CEP USM, 2023, 174 p.

³⁰⁶ POPA Ș.C. *Cultura organizațională*. Op.cit.

Din această perspectivă, informația reprezintă datele și cunoștințele necesare pentru luarea deciziilor și realizarea activităților, iar accesul la informații credibile și relevante este esențial pentru funcționarea eficientă a unei organizații. Așa cum se identifică la Drown și Starkey, care au demonstrat că o cultură organizațională sănătoasă promovează fluxul liber și eficient de informații prin comunicare, la fel se va releva că o cultură instituțională deschisă și colaborativă, suplinită de un flux informațional adecvat, de un schimb de informații constant, de corectitudinea procedurilor și responsabilitatea entităților angajate în dezinstituționalizare, vor contribui la realizarea unei comunicări interinstituționale veritabile, ce protejează drepturile copilului. Constatarea de bază este că, pentru a facilita procesul de dezinstituționalizare, instituțiile implicate trebuie să dezvolte o cultură organizațională comună, bazată pe valori și obiective comune. Aceasta include atât înțelegerea și respectarea principiilor de protecție a copilului și drepturilor omului, cât și asigurarea accesului părților interesate la informații relevante și actualizate – lucru esențial pentru a lua decizii informate privind reintegrarea copiilor. Instituțiile trebuie să partajeze date despre copii, despre nevoile lor și resursele disponibile într-un mod transparent și eficient. O comunicare eficientă între instituții asigură că toate părțile implicate sunt pe aceeași lungime de undă și colaborează armonios. Acest lucru presupune grupuri comune de lucru, ședințe regulate, schimb de date și rapoarte de activitate, precum și utilizarea unor canale de comunicare clare și bine definite. O cultură organizațională colaborativă și deschisă, combinată cu un flux eficient de informații și comunicare, poate asigura coordonarea optimă a eforturilor și, implicit, succesul acestui proces complex și sensibil (Anexa 15. *Fig 3.1. Relația dintre cultura organizațională, informare și comunicare*. Sursa: Brown și Starkey (1994), preluat de la Popa Șt. C³⁰⁷).

Actualul sistem de protecție a copiilor este orientat spre realizarea reformelor instituțiilor rezidențiale, dezinstituționalizarea copiilor și reintegrarea lor în famili/ servicii sociale de tip familial, acțiuni de prevenire a separării și de reducere a numărului de abandonuri/separări. În acest context, autoritățile de la toate nivelele, susținute de societatea civilă, și-au extins programele de protecție socială, pentru a ajunge la cele mai vulnerabile familii și copii, a asigura accesul egal și echitabil la servicii sociale, educaționale, de nutriție, de imunizare și sănătate, și și-au priorizat suportul.

Totodată, OSC-urile centrate pe protecția copilului din Republica Moldova au lansat mai multe acțiuni, dar care trebuie ajustate nevoilor sociale și priorităților asumate de către guvernul RM, în contextul reformei RESTART, al implementării *Programului Național pentru Protecția Copilului 2022-2026*, focusate pe: prevenirea separării copilului de familie; stoparea treptată a

³⁰⁷ POPA Ș.C. *Cultura organizațională*. Op.cit.

instituționalizării copiilor, în special a celor cu vârste între 0 - 3 ani și cu dizabilități; reducerea continuă a numărului de copii în îngrijire rezidențială. În acest context, considerăm oportună și necesară promovarea și consolidarea parteneriatului public-privat în dezvoltarea de soluții alternative de îngrijire și incluziune socială a celor mai vulnerabili copii. Mai mult, sunt necesare acțiuni de încurajare a implicării sectorului privat și a mass-mediei în schimbarea percepțiilor și atitudinilor față de familii, de la indiferență și vina la incluziune, înțelegere și suport, sprijinind realizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (fără sărăcie, bunăstare, prevenirea inegalității etc.).

În planurile de acțiuni pentru implementarea diferitor proiecte sau programe ale OSC-urilor pentru implementarea documentelor de politici publice este necesar a fi prestabiliți indicatorii, în baza cărora se va realiza monitorizarea și măsurarea progresului pentru fiecare activitate în parte.

Potrivit rezultatelor cercetării oferite de *Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională* (CICO), în baza *Indexului Sustenabilității Organizațiilor Societății Civile* (OSC)³⁰⁸ pentru anul 2022, capacitatea organizațională a ONG-urilor nu a înregistrat progrese. În schimb, interacțiunea ONG-urilor cu beneficiarii și constituenții s-a îmbunătățit. Totodată, studiul menționează că OSC-urile din Moldova continuă să se confrunte cu probleme, din cauza sistemelor interne de management ineficiente și a lipsei de politici și proceduri. La fel, se atestă că, în pofida deschiderii autorităților pentru colaborare cu OSC-urile, s-au înregistrat un șir de curențe la capitolul de transparență scăzută în procesul decizional. Lipsa unei strategii noi privind dezvoltarea societății civile și neincluderea OSC-urilor în programul de guvernare ca prioritate a fost compensată parțial de inițiative pozitive de colaborare cu administrațiile publice, în special în privința suportului pentru refugiați.

Pentru a stabili ce anume face colaborarea interinstituțională eficientă, prin combinația dintre argumentele bazate pe cercetări și experiența internațională și cea națională, pe datele obținute ca urmare a implementării metodologiei de cercetare, aplicate în vederea obținerii materialului factologic, cercetarea în cauză a identificat o serie de bariere, care stagnează colaborarea și este un impediment în comunicarea eficientă atât la nivel de sistem, cât și la nivel de practică organizațională. Totodată, au fost semnalati factorii facilitatori, pentru a diminua aceste dificultăți ale colaborării și comunicării.

Obstacolele în comunicarea dintre autoritățile guvernamentale cu alți actori sunt diverse și provin din multiple domenii, printre care se remarcă rigiditatea în luarea deciziilor, resurse umane și de timp limitate, schimbările frecvente în structurile guvernamentale și reticența

³⁰⁸ *Indexul Sustenabilității OSC-urilor din Republica Moldova pentru anul 2022* [online]. [cit. 07.10.2023]. Disponibil: <https://management.md/indexul-sustenabilitatii-osc-urilor-din-republica-moldova-pentru-anul-2021/>

angajaților din sistem la schimbare. Pentru a depăși aceste obstacole, este esențial să se promoveze transparența, să se asigure o pregătire adecvată a cadrelor și să se dezvolte mecanisme eficiente de coordonare și colaborare interinstituțională. Potrivit rezultatelor cercetării, barierele și factorii facilitatori ai comunicării interinstituționale sunt reflectate în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1: Bariere și factori facilitatori ai comunicării interinstituționale

1. Barierele de comunicare și factorii facilitatori în organizațiile societății civile și instituțiile guvernamentale

Barierele	Factorii facilitatori
Resursele financiare insuficiente alocate de către stat, pentru a derula campaniile naționale de promovare a mesajelor de dezinstituționalizare, limitează activitățile și campaniile de sensibilizare	Colaborarea dintre sectoare pentru a obține sponsorizări, donații. Practici de implementare și dezvoltare a proiectelor comune, cu prioritate și încurajarea parteneriatelor care susțin financiar programele de DI, campaniile naționale.
Fiecare instituție demonstrează propriile practici de lucru și de cultură organizațională, ceea ce duce la dificultăți în coordonarea acțiunilor și în colaborare.	Angajamente asumate de către instituțiile guvernamentale în bază de politici și documente strategice, instrucțiuni, protocoale internaționale etc. Aplicarea procedurilor unice în domeniul protecției copilului, asumarea codului de conduită, promovarea principiilor și valorilor care reglementează conduita și comunicarea interpersonală, interinstituțională
Instituțiile guvernamentale și organizațiile societății civile pot avea agende și obiective diferite, îngreunând colaborarea eficientă.	Crearea unor rețele de suport și colaborarea cu alte instituții și organizații, pentru a beneficia de expertiză și resurse.
Lipsa de suport guvernamental sau sprijinul insuficient din partea autorităților, inițiativele organizațiilor societății civile pot fi subminate.	Stabilirea clară a responsabilităților părților angajate într-un parteneriat. Acorduri de parteneriat încheiate cu organizații internaționale și naționale.
Lipsa unor canale de comunicare bine stabilite poate duce la neînțelegeri și la o coordonare insuficientă între părți.	Prezența unui dialog dintre instituțiile private și OSC-uri, care funcționează în baza principiului de parteneriat și au stabilite tactici eficiente de comunicare
Organizațiile pot avea acces restricționat la datele și informațiile necesare pentru a-și implementa inițiativele de promovare.	Existența cadrului legal care stabilește clar limitele de utilizare a datelor, informațiilor.
Procesul de dezinstituționalizare este complex și nu este întotdeauna înțeles uniform de către specialiștii implicați. Interpretarea aceluiași noțiuni în mod diferit de către specialiști creează divergențe de opinii și dificultăți în luarea deciziilor. (De ex. dezinstituționalizarea copiilor, procesul de tranziție)	Cadrul legal internațional descrie și definește clar procesul de dezinstituționalizare; Existența unor Ghiduri aliniate la standarde internaționale cu privire la procesul de transformare, tranziție

Personalul din sistemul de protecție a copilului nu este suficient de pregătit pentru a răspunde nevoilor și complexității procesului de DI.	Organizarea formărilor inițiale, continui pentru și cu specialiștii din sistem, cu subiecte axate pe DI, pentru a răspunde provocărilor și nevoilor beneficiarilor. Specialiștii cu experiență pot ghida pe noii angajați și pot asigura transmiterea memoriei instituționale.
Schimbările frecvente de personal și reticența specialiștilor față de reformele sistemelor de educație, protecție și îngrijire a copilului afectează continuitatea și stabilitatea proiectelor.	Implementarea unui sistem de evaluare a performanței personalului, pentru a identifica nevoile de formare și dezvoltare continuă, inclusiv în domeniul comunicării.
Lipsa unor instrucțiuni clare, protocoale și proceduri în sensul partajării informațiilor.	Mecanismul intersectorial aprobat și instrucțiunile de implementare aprobate. Crearea de platforme online unde personalul poate accesa resurse actualizate despre procesul de DI, inclusiv ghiduri, manuale și documente de politici.
Complexitatea și înțelegerea diferită a procesului de DI. Schimbările în documentele de politici și cadrul legal nu sunt mereu cunoscute și înțelese de către personalul din sistem.	Stabilirea unor mecanisme pentru a asigura transferul de cunoștințe între specialiști, inclusiv prin programe de mentorat și coaching.
Lipsa unor mecanisme eficiente de acțiune în situații de criză face ca mesajele cu caracter critic să nu ajungă imediat la destinatari.	Experiența situațiilor de criză și practica de comunicare cu și dintre specialiști reglementată în baza de politici. Sistem informațional care aduce la cunoștință, fara întârziere, modificările în legislație. Pregătirea ghidurilor și instrucțiunilor metodologice pentru aplicarea uniformă a mecanismelor în situații de criza sau urgență.
Supraîncărcarea cu multe sarcini a personalului duc la întârzieri în transmiterea mesajelor critice.	Supervizarea personalului din sistem; ședințe de informare și de prezentare a modificărilor;
Lipsa unor programe de instruire axate pe dezvoltarea abilităților de comunicare și de soluționare a conflictelor.	Programe privind recrutarea personalului, standarde de control asupra performanțelor; Reziliență/ strategii adecvate de adaptare (abilități de autocontrol, comunicare asertivă, soluționare a conflictelor etc.).

Sursa: autorul

2. **Barierile de comunicare și factorii facilitatori în organizațiile societății civile și alte instituții private**

Bariere	Factori facilitatori
Culturi organizaționale și strategii diferite în abordarea procesului de DI.	Memorandum-uri comune, proiecte implemențate în comun, grupuri formate ad-hoc pe anumite probleme specifice pe DI pot identifica punctele de interes comune. Flexibilitate și deschidere în comunicare. Politici dezvoltate la nivel de organizație, ce reglementează principiile de activitate în sectorul de protecție a copilului. Prezența organizațiilor active în domeniul protecției copilului, ce demonstrează experiență și

	expertiză aliniată la practicile internaționale, iar cultura organizațională – aliniată la standardele și practicile organizațiilor internaționale cu care au o afiliere.
Anumiți parteneri și donatori nu realizează pe deplin impactul negativ al instituționalizării asupra copiilor, continuând să ofere sprijin instituțiilor rezidențiale.	Inițiative ale organizațiilor de a promova/comunica despre efectele nocive ale instituționalizării prin evenimente, campanii, mediatizare, prezentarea istoriilor reale ale copiilor;
Disponibilitatea limitată, comunicarea deficitară și implicarea redusă a factorilor de decizie, în special în etapele inițiale ale reformei.	Voința politică care facilitează sprijinirea măsurilor legislative pe DI.
Suprasolicitarea cu sarcini și activități legate de implementarea proiectelor și lipsa de timp suficient pentru o comunicare adecvată atât între, cât și în cadrul organizațiilor.	Dezvoltarea relațiilor interpersonale și utilizarea unor tactici eficiente de comunicare, inclusiv prin interacțiuni directe, față în față, la telefon sau în persoană. De asemenea, planificarea atentă a comunicării prin ședințe regulate, axate pe subiecte specifice pe DI și nevoi identificate, contribuie semnificativ la succesul colaborării.
O cultură organizațională marcată de egoism, axată pe protejarea propriilor produse, imagini și experiențe, duce la reticența în a împărtăși resursele. Aceasta reflectă o lipsă de maturitate și un deficit de eforturi dedicate pentru a facilita o comunicare deschisă și colaborativă.	Coordonare și comunicare deschisă prin Consiliul de coordonare a reformei. Respect mutual; Organizații cu nivel de dezvoltare aproape identic sunt angajate în Alianțe, Inițiative comune și împărtășesc resursele. Managementul aproape identic al organizațiilor-partenere; Experiența impactului colectiv contribuie la schimbarea de atitudini.
Campanii de informare și de sensibilizare a opiniei publice, precum și de promovare a îngrijirii familiale fragmentare și insuficiente, o implicare limitată și segmentară a mass-mediei;	Organizarea de activități comune, alinierea la mesaje și la participarea activă în diverse platforme de promovare a drepturilor copiilor și familiilor. De asemenea, crearea unei sinergii între activitățile desfășurate și mass-media contribuie la consolidarea eforturilor de comunicare și la atingerea obiectivelor comune.
Resurse limitate: umane, de timp, financiare.	Suportul organizațiilor internaționale și al organizațiilor partenere, împreună cu un management intern operațional bine organizat, facilitează succesul inițiativelor. Liderii organizațiilor societății civile (OSC) sunt voci influente și managerii au o vastă experiență în gestionarea echipelor proprii și în domeniul dezvoltării instituționale (DI).
Proiecte de scurtă durată și acțiuni complexe, timp restrâns de implementare a proiectelor, restricționarea resurselor alocate doar pe durata proiectului;	Accesul la expertiză internațională și experiențele similare din alte țări pot oferi soluții inovatoare și bune practici care să fie aplicate local.

Prezența organizațiilor fără experiență și expertiză în acest domeniu, combinată cu lipsa unor politici clare de protecție a copilului, documente strategice organizaționale și strategii de comunicare bine definite.	Colaborarea cu alte ONG-uri permite partajarea resurselor, a expertizei și experiențelor, creând astfel sinergii care pot amplifica impactul intervențiilor. Strategiile de comunicare bine planificate și campaniile de sensibilizare pe scară largă, cu implicarea mai multor actori publici-privati;
Intervențiile fragmentate și lipsa mecanismelor eficiente de feedback împiedică ajustarea strategiilor în timp real și nu permite tuturor părților implicate (profesioniști, copii, părinți, lideri comunitari, reprezentanți ai serviciilor universale) să contribuie și să colaboreze pentru o abordare holistică și integrată a problemelor.	Existența mecanismelor de feedback asigură faptul că toate părțile implicate pot contribui și ajusta strategiile în timp real, bazându-se pe realitățile din teren. Colaborarea cu profesioniști, copii, părinți, lideri comunitari și reprezentanți ai serviciilor din educație, sănătate, protecție socială, asigură o abordare holistică și integrată a problemelor.

Sursa: autorul

Diferențele de abordare strategică, concurența, atitudinile conflictuale sunt obstacole ce apar pe dimensiunea societății civile în raport cu actorii guvernamentali. În acest caz, se cere a acorda atenție identificării și abordării acestor obstacole prin eforturi concertate, pentru a promova transparența, flexibilitatea și o comunicare deschisă și eficientă. Este esențial să se dezvolte mecanisme eficiente de coordonare și colaborare, să se promoveze o cultură a partajării cunoștințelor și experiențelor și să se asigure o pregătire adecvată și un suport reciproc continuu.

Așadar, rezumând la cele expuse, indiferent de cine sunt actorii, partenerii sau instituțiile angajate în procesul de comunicare, odată ce în centrul acestor relații se află copilul, toate eforturile vor fi orientate pentru asigurarea bunăstării acestuia și interesul lui superior. Comunicarea eficientă nu se întâmplă spontan; ea necesită planificare și organizare riguroasă. Este esențial să fie stabilite și planificate tactici de comunicare, dedicând timpul necesar pentru asigurarea unei abordări strategice.

În plus, comunicarea necesită alocare de resurse. Un spațiu potrivit, personal competent, informații suficiente, canal potrivit selectat de comunicare, materiale adaptate la destinatar etc. sunt elemente ce contribuie la succesul procesului de comunicare. Nu în ultimul rând, abilitățile de comunicare ale emițătorului sunt importante. Comunicarea eficientă nu poate fi realizată de oricine, ea necesită aptitudini specifice și profesionalism – atât în exprimarea scrisă, cât și verbală. Un obiectiv strategic al oricărei instituții ar trebui să fie consolidarea acestor capacități de comunicare ale resurselor umane.

Totodată, este importantă, de asemenea, împărtășirea resurselor și colaborarea transparentă. Focalizarea pe satisfacerea nevoilor comune și pe realizarea unor lucruri care aduc satisfacție în muncă contribuie semnificativ la eficiența și succesul procesului de comunicare. Prin

urmare, o comunicare eficientă, în vederea asigurării bunăstării copilului, implică timp, resurse, aptitudini și o atitudine colaborativă integrată în cultura organizațională. Aceste elemente sunt fundamentale pentru construirea unei comunicări interinstituționale solide, centrate pe copil, care să sprijine eforturile de dezinstituționalizare și să promoveze o schimbare pozitivă în societate.

3.2. Limbajul normativ și rigorile procedurale ale comunicării interinstituționale

În ultimii ani, domeniul protecției drepturilor copilului în Republica Moldova a înregistrat evoluții pozitive importante. Prin ratificarea documentelor de politici internaționale – Convenția ONU cu privire la drepturile copilului³⁰⁹, Obiectivele de Dezvoltare Durabilă³¹⁰, precum și Liniile Directoare ale ONU pentru îngrijirea alternativă³¹¹ și alte acte internaționale –, autoritățile statului s-au angajat să asigure respectarea drepturilor tuturor copiilor, să promoveze politici care contribuie la bunăstarea copiilor și familiilor. Acest fapt a impulsionat procesul de reformare a sistemului de protecție socială a copilului și familiei în RM, ajustând cadrul legal și normativ la standardele internaționale.

Pentru a asigura succesul procesului de dezinstituționalizare, comunicarea eficientă și coerentă, internă și externă, între toate părțile implicate, axată pe proceduri și strategii de comunicare, este esențială. Astfel, cunoașterea, aplicarea, respectarea procedurilor legale, schimbul de informații cu alți parteneri în mod colaborativ, participativ, responsabil va asigura respectarea drepturilor copiilor.

Convenția ONU cu privire la drepturile copilului reprezintă un set de standarde și obligații agreate la nivel internațional și menite să protejeze și să promoveze drepturile tuturor persoanelor cu vârsta sub 18 ani³¹². Convenția exprimă întregul spectru al drepturilor omului – civile, politice, economice, sociale, culturale – și prevede o dezvoltare completă a potențialului *copilului ca titular de drepturi*, asigurând drepturi de protecție, drepturi de dezvoltare, drepturi de participare. Aceste drepturi au rolul de a garanta că minorii cresc în cele mai bune condiții, se dezvoltă și învață într-un mediu sigur, au acces la o îngrijire medicală de calitate și participă pe deplin la viața de familie, culturală și socială. În realizarea acestor drepturi, în Convenție sunt stipulate 4 principii de bază: non-discriminarea; urmărirea celor mai bune interese ale copilului; dreptul la viață, la supraviețuire și dezvoltare; respectul față de opiniile copilului:

³⁰⁹ *Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului*. Op.cit.

³¹⁰ Obiectivele de Dezvoltare Durabilă [online]. [citat 20.10.2020]. Disponibil: http://edu.gov.md/sites/default/files/obiectivele_de_dezvoltare_durabila.pdf

³¹¹ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* Op.cit.

³¹² *Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului* Op.cit.

1. Copiii nu trebuie să fie **discriminați**, indiferent de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau altă opinie a copilului, a părinților sau a reprezentanților săi legali, indiferent de naționalitate, etnie sau origine socială, situație materială, deficiențe sau alte condiții.

2. Copiii au **dreptul la supraviețuire și dezvoltare** în toate aspectele vieții: fizic, psihonoemoțional, cognitiv, social și cultural.

3. În toate deciziile și acțiunile ce afectează copiii ca indivizi sau ca grup, **interesele lor majore sunt luate în considerare în mod primordial**, indiferent dacă deciziile sunt luate de guvern, de autorități administrative sau judiciare sau de înșiși membrii familiei.

Copiii trebuie admiși ca participanți în găsirea soluțiilor pe marginea subiectelor/evenimentelor care le afectează viața, fiind liberi să-și **exprime propria opinie**. Ei au dreptul ca ideile lor să fie auzite și luate în serios.

Recunoscând vulnerabilitatea copiilor, se impune acordarea unei atenții sporite *nevoilor de protecție și îngrijire speciale ale copiilor*³¹³. Organizația Națiunilor Unite și Consiliul Europei, în special, dar și un număr de organizații nonguvernamentale au recunoscut necesitatea elaborării de standarde speciale pentru copiii care trăiesc în îngrijire alternativă³¹⁴ sau pentru situațiile în care se are în vedere impunerea unei astfel de măsuri. Aceste standarde recunosc nevoia aparte a acestora de a fi protejați și sprijiniți.

Din această perspectivă, este important ca în procesul de asistență socială a copiilor să se respecte **principiile fundamentale** ale Convenției ONU cu privire la Drepturile Copilului:

1. **Principiul primordialității interesului copilului față de cel al tuturor celorlalți actori sociali.** În Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului se specifică: „*în toate acțiunile care îi privesc pe copii, fie că sunt luate de instituțiile publice sau private de ocrotire socială, fie de către tribunale, autoritățile administrative sau organele legislative, interesele superioare ale copilului trebuie să fie luate în considerare cu prioritate* (articolul 3, pct.1.). Prin punerea în aplicare a acestui principiu, se demonstrează modul în care statul își onorează angajamentele asumate în domeniul protecției drepturilor copilului.

2. **Principiul tratării copilului ca o personalitate unitară**, cu un ansamblu de nevoi interrelaționate și multiple. Astfel, copilul nu poate fi tratat doar prin prisma unui singur tip de nevoi, chiar dacă acestea pot fi, în anumite condiții, primordiale/stringente. În orice situație specială în care ar fi copilul – boală, separare de părinți, abandon, dizabilitate, delincvență etc. –

³¹³Programul privind drepturile copiilor „Construind o Europă cu și pentru copii”. / Consiliul Europei. Ghid informativ adresat profesioniștilor din domeniul asistenței sociale care lucrează cu copii și tineri aflați în îngrijire alternativă [online]. 64 p. Martie, 2014 [citat 20.01.2021]. Disponibil: <https://rm.coe.int/16806b7ee8>

³¹⁴ Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului Op.cit.

el este și trebuie să fie tratat mai întâi ca o ființă umană, care necesită asigurarea satisfacerii simultane a tuturor celorlalte nevoi. Ignorarea oricărei nevoi a copilului reprezintă o încălcare a celui mai fundamental drept al copilului: acela de a fi o *ființă umană integră*.

3. **Principiul integrității sociale a copilului** se referă la înțelegerea dezvoltării umane, punându-se în evidență legătura dintre *copil, familia din care face parte, grupul de apartenență, comunitate și, în general, societate*.

Pentru a avea o viață decentă, copilul are nevoie de o familie/un mediu familial, care să-i ofere un mediu pozitiv și sigur; de o comunitate echilibrată, dezvoltată, de o societate armonioasă, liberă și orientată spre bunăstarea individuală și colectivă a membrilor săi. Nu poate fi sprijinit copilul, ignorându-se familia sa și nici comunitatea din care face parte. Sprijinul familiei trebuie să se bazeze pe garanții solide că acest sprijin este utilizat în interesul superior al copilului.

4. **Principiul integralității serviciilor pentru copii** vizează modul de abordare a problemelor, care relevă că *nu există probleme specifice ale copilului, care să poată fi soluționate complet prin soluții strict sectoriale, punctuale*.

Existența copilului reprezintă o totalitate complexă de nevoi și de condiții de viață strâns interconectate. Astfel, orice problemă reprezintă o concentrare de dificultăți și soluții, adresate unei probleme specifice, însă abordarea ei strict sectorială este mai puțin eficientă față de abordarea complexă și integră.

5. **Principiul liberei opțiuni/alegeri** reprezintă un principiu-cheie al protecției sociale a copilului. Cultura autoritară a societăților tradiționale a folosit principiul imaturității copilului ca o scuză pentru a-i nega acestuia dreptul elementar *de alegere liberă și de participare la deciziile care îl afectează*. Copilul trebuie format de mic, ca să fie responsabil de faptele sale, să aibă capacitatea de a judeca independent, de a-și formula propriile sale drepturi, inclusiv spațiul responsabilității și al deciziei libere.

6. **Principiului nondiscriminării**, conform căruia toți copiii trebuie să se bucure de drepturile lor, fără nicio distincție. Personalul din cadrul serviciilor sociale, educaționale, serviciilor medicale nu trebuie să trateze copiii diferențiat, în funcție de culoare, sex, limbă, religie, opinii politice sau de altă natură, naționalitate, apartenență etnică sau origine socială, situație materială, dizabilitate, statutul la naștere sau statutul dobândit al copilului ori al părinților sau reprezentanților legali ai acestuia.

Drepturile copiilor acoperă fiecare aspect al vieții acestora, nevoile lor de dezvoltare și de vârstă, care se schimbă în timp, pe măsură ce copilul crește. Astfel, drepturile lor cuprind mai multe arii de reglementare, ce se referă la: libertățile și drepturile civile; mediul familial și

îngrijirea alternativă, educația, odihna și activitățile culturale, protecția specială (Anexa 16. Convenția ONU cu privire la drepturile copilului. Sursă: *Convenția ONU cu privire la drepturile copilului*).

Liniile directoare ONU privind îngrijirea alternativă a copiilor(2009)³¹⁵ au luat naștere din nevoia de a recunoaște importante decalaje existente în implementarea Convenției pentru milioane de copii din întreaga lume, care fie sunt lipsiți în totalitate de îngrijirea părintească, fie riscă s-o piardă, și din necesitatea unor politici și practici relevante cu privire la îngrijirea alternativă a copiilor. Ele au drept scop îmbunătățirea punerii în aplicare a Convenției, precum și a prevederilor relevante din alte instrumente internaționale privind protecția și bunăstarea copiilor care sunt lipsiți de îngrijire părintească sau care sunt expuși riscului de a ajunge într-o astfel de situație.

Principiile fundamentale cu care operează Liniile Directoare ONU sunt și cele care creează suportul oricărei forme de comunicare pe subiectul dezinstituționalizării copiilor:

- Familia este mediul natural pentru creșterea, bunăstarea și protecția copilului, iar statul trebuie să asigure accesul familiilor la forme de sprijin.
- Deciziile luate, pe fiecare caz individual al copilului, sunt bazate pe interesul suprem al copilului, conform principiului nediscriminării, ținând cont de particularitățile culturale și perspectiva de gen, dreptul de a fi consultat și de a-i fi luate în considerare opiniile, conform dezvoltării capacităților sale.
- Dificultățile financiare, materiale constituie un semnal pentru necesitatea de a oferi sprijin adecvat familiei, dar nu justificare pentru separarea unui copil de îngrijirea părintească sau împiedicarea reintegrării sale.
- Separarea copilului de familie este o măsură de ultimă instanță, temporară, de scurtă durată. Decizia de separare a copilului trebuie revizuită periodic, aproape de locul de reședință.
- Limitarea aplicării îngrijirii rezidențiale ca formă de protecție a copilului doar în cazurile când este cea mai potrivită formă de protecție, necesară și constructivă pentru copil și în interesul său suprem. Îngrijirea copiilor mici (3 ani) trebuie să fie asigurată doar în medii familiale.
- Dezvoltarea serviciilor alternative în contextul unei strategii globale de dezinstituționalizare, cu obiective și scopuri precise.

³¹⁵ *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului*. Op.cit.

- Stabilirea standardelor de îngrijire pentru instituțiile rezidențiale, care să asigure calitate și condiții favorabile pentru dezvoltarea copilului, precum îngrijirea individualizată și în grupuri mici.
- Abordarea copiilor din îngrijire alternativă cu demnitate, respect, protecție de abuz, de neglijare, de exploatare din partea îngrijitorilor, a semenilor sau a terțelor părți.

Toate acestea impun ghidarea actorilor-cheie către acțiuni și decizii de creare, menținere și dezvoltare a unor rețele funcționale interdependente, care asigură caracterul constant al comunicării interinstituționale pe subiectul *dezinstituționalizare și protecția drepturilor copilului*.

Asigurarea protecției drepturilor copilului identifică și țintele prioritare, spre care sunt direcționate politicile elaborate de Guvernul Republicii Moldova, susținut de cele mai importante organizații internaționale ONU (organizațiile parte din acest sistem – UNICEF, UNDP etc.), UNESCO, OECD și Banca Mondială, Uniunea Europeană etc.). Totodată, Uniunea Europeană a elaborat politici de sprijin, pentru ca țările membre să atingă obiectivele comune în domeniul protecției copilului și familiei, al educației, sănătății. În concordanță cu Acordul de Asociere dintre Republica Moldova și Uniunea Europeană, documentele de politici strategice din domeniile prioritare, Strategia națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030” vor beneficia de suportul oferit de Uniunea Europeană Guvernului RM în implementare.

*Legea nr.140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți*³¹⁶ stabilește cadrul general de activitate a autorităților tutelare pentru asistența și suportul copiilor și al familiilor în situație de risc, în scopul prevenirii separării copilului de mediul familial sau, în cazul separării, al instituirii formelor de protecție. Legea oferă o abordare complexă și reglementează principiile protecției copilului aflat în situație de risc și a copilului separat de părinți (art.4), stabilește atribuțiile autorităților tutelare în domeniul protecției copilului (art. 6-7); reglementează procesul de identificare, evidență și asistență a copiilor aflați în situație de risc(art. 8-10); stabilește formele de protecție a copiilor separați de părinți (art. 11-14); modul de determinare a statutului copilului (art. 14-18); cooperarea la nivel de autorități tutelare, APL, instituții și servicii din domeniile asistenței sociale, educației, ocrotirii sănătății, organelor de drept, în conformitate cu mecanismele de cooperare intersectorială, aprobate de către Guvern (art. 19-20); stabilește răspunderea juridică pentru încălcarea prezentei legi (art. 21- 22).

Din perspectiva prevederilor legale, se identifică noțiunile fundamentale ce vor constitui conținutul mesajelor cu care comunicarea interinstituțională va opera și se delimitează situațiile în

³¹⁶Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

care este necesară intervenția autorităților tutelare, adică acțiuni ce vor conecta instituțiile într-o relație de comunicare:

Copiii în situație de risc sunt cei în privința cărora, ca urmare a evaluării, se constată una sau mai multe din situațiile prevăzute la art. 8: copii supuși violenței; copii neglijanți; copii care practică vagabondajul, cerșitul, prostituția; copii lipsiți de îngrijire și supraveghere din partea părinților, din cauza absenței acestora de la domiciliu din motive necunoscute; copii ai căror părinți au decedat; copii care trăiesc în stradă, au fugit ori au fost alungați de acasă; copii ai căror părinți refuză să-și exercite obligațiile părintești privind creșterea și îngrijirea lor; copii care au fost abandonați de părinți; copii ai căror părinți au fost declarați ca fiind incapabili printr-o hotărâre judecătorească. (Cazurile speciale ale copiilor în situație de risc pot include copiii în conflict cu legea, copiii neînsoțiți și copiii ai căror părinți se află peste hotare (nu este specificat dacă unul sau ambii părinți).

Copiii separați de părinți: legea vizează, în special, copiii lipsiți efectiv de grija părinților în situații determinate de absența acestora, inclusiv în cazul plecării părinților la muncă peste hotare pentru o perioadă mai mare de 2 luni consecutive, copiii luați de la părinți din cauza existenței pericolului iminent pentru viața sau sănătatea acestora, precum și copiii cărora li s-a stabilit statutul de copii rămași temporar sau definitiv fără ocrotire părintească.

Pentru ambele categorii de copii legislația Republicii Moldova prevede aplicarea măsurilor de protecție specială. Pentru **copiii aflați în situație de risc**³¹⁷ autoritățile tutelare trebuie să întreprindă toate măsurile necesare pentru asistența și suportul lor și al familiilor lor, în scopul prevenirii separării copilului de mediul familial sau, după caz, în scopul (re)integrării acestuia în familie.

În cazul separării copilului de familie, autoritatea tutelară teritorială, conform art. 22, va dispune plasamentul copilului, ținând cont de prioritatea plasamentului sub tutelă în familia extinsă față de celelalte tipuri de plasament, iar în cazul în care acest lucru este imposibil, va da prioritate plasamentului în serviciile de tip familial față de serviciile de tip rezidențial. În cazul plasării neîntemeiate a copilului sau cu încălcarea condițiilor stabilite de lege în serviciul de plasament de tip rezidențial, legiuitorul prevede tragerea la răspunderea juridică a responsabilului de plasament³¹⁸.

Pentru copiii separați de părinți, în asigurarea condițiilor pentru creșterea și îngrijirea acestora, sistemul de protecție prevede două forme de plasament: *de urgență* și *planificat*.

³¹⁷ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

³¹⁸ *Ibidem*.

Plasamentul de urgență (se efectuează conform dispoziției autorității tutelare locale) presupune plasamentul copilului a cărui viață sau sănătate sunt în pericol iminent, indiferent de mediul în care acesta se află, pentru o perioadă de până la 72 de ore, cu posibilitatea extinderii plasamentului până la 45 zile

Pericol iminent constituie circumstanțele care indică în mod cert asupra existenței situației de risc, inclusiv asupra prezenței elementelor constitutive ale unei infracțiuni contra vieții și/sau sănătății copilului sau asupra riscului apariției acestora în perioada imediat următoare, care au sau pot avea impact grav asupra integrității fizice și/sau psihice a copilului³¹⁹. Copiii pot fi plasați de urgență în:

- a) familia rudelor sau a altor persoane cu care a stabilit relații apropiate (vecini, prieteni de familie etc.);
- b) serviciu de plasament de tip familial;
- c) plasament de tip rezidențial.

Aplicarea măsurilor de plasament în regim de urgență deseori întâmpină dificultăți în implementare, din cauza lipsei serviciilor alternative de plasament, deoarece familia extinsă a copilului, în cele mai multe cazuri, nu prezintă o resursă pentru copil.

Plasamentul planificat al copilului se efectuează conform dispoziției autorității tutelare teritoriale, cu avizul autorității tutelare locale și numai în baza avizului pozitiv al *Comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate*.

La nivel instituțional, *Comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate* (CPCD) joacă un rol primordial în controlul intrărilor în sistemul rezidențial de îngrijire. Astfel, copiii pot fi plasați prioritar în: serviciul de plasament de tip familial (tutelă/curatelă, casă de copii de tip familial, asistență parentală profesionistă) sau, în lipsă de alternativă, în serviciul de plasament de tip rezidențial (casă comunitară, centru de plasament temporar, alt tip de instituție rezidențială).

Pentru a asigura protecție copiilor ramași fără îngrijire părintească, în contextul mesajului-cheie al Liniilor Directoare că *un copil niciodată nu trebuie lăsat într-o situație de nesiguranță, în care nimeni nu are competența și responsabilitate pentru a asigura ca interesul lui suprem și alte drepturi să fie protejate și promovate*³²⁰, s-a intervenit cu completări la nivel de sistem de protecție în reglementarea îngrijirii neformale a copiilor separați de părinți și monitorizarea situației acestora

³¹⁹ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

³²⁰ Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului. Op.cit.

prin stabilirea procedurii de instituire a custodiei asupra copiilor ai căror părinți/unicul părinte se află temporar într-o altă localitate din țară sau din străinătate³²¹.

Conform completărilor de rigoare, la nivel de sistem de protecție se delimitează exercitarea atribuțiilor de reprezentant legal și de responsabil legal al copilului separat de părinți între autoritățile tutelare și îngrijitorii copiilor³²².

Responsabilul legal al copilului este o persoană sau o autoritate, desemnată, conform legii, să exercite drepturi și obligații aferente creșterii, îngrijirii și educației copilului, prin acordarea suportului fizic, emoțional, educațional și de dezvoltare, în conformitate cu drepturile și interesele copilului.

Conform art.124, exercitarea atribuțiilor de **reprezentant legal** al copiilor, cu statut de copil rămas temporar fără ocrotire părintească sau de copil rămas fără ocrotire părintească, este asigurată de către autoritatea tutelară teritorială, cu excepția copiilor plasați în serviciul tutelă/curatelă, pentru care reprezentantul legal este tutorele/curatorul.

Responsabilul legal al copilului pentru copiii cu statut de copil rămas temporar fără ocrotire părintească sau de copil rămas fără ocrotire părintească, conform normei juridice este:

- *tutorele/curatorul*, asistentul parental profesionist ori părintele-educator – în cazul copiilor aflați în servicii de plasament de tip familial;
- *administrația serviciilor de plasament de tip rezidențial* – în cazul copiilor aflați în serviciile respective;
- *custodele* – în cazul copiilor asupra cărora este instituită custodia³²³.

Astfel, pentru copii, **tutorele** legal poate fi un îngrijitor/prestator de servicii sau autoritatea teritorială, în dependență de tipul de plasament, în timp ce **custodia** (în afara reprezentării legale) revine îngrijitorului/prestatorului de serviciu.

Modificările și completările la cadrul juridic contribuie la consolidarea sistemului de protecție, asigurând implementarea drepturilor fundamentale ale copilului rămas fără ocrotire părintească.

Procesul de implementare a politicilor de dezvoltare durabilă a sistemului de protecție a drepturilor copilului este susținut prin aprobarea *Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia*³²⁴, care vine să asigure

³²¹ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

³²² *Ibidem*.

³²³ *Ibidem*.

³²⁴ Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. Op.cit.

continuitatea măsurilor implementate anterior și să răspundă provocărilor actuale din sistemul de protecție a copilului. Totodată, este important a menționa *Recomandarea nr. 1/2022 a Consiliului de asociere UE-Republica Moldova din 22 august 2022* privind Programul de asociere UE-Republica Moldova, articolul 7³²⁵ cu privire la Drepturile Copilului, care prevede continuarea dezinstituționalizării copiilor și asigurarea faptului că numărul copiilor din instituții este redus treptat la „0”, așa încât dezinstituționalizarea să fie finalizată, dezvoltând, totodată, forme alternative de îngrijire.

Viziunea strategică de politici în domeniul protecției drepturilor copilului este axată pe prevenirea separării copilului de familie, continuarea dezinstituționalizării copiilor și a dezvoltării serviciilor sociale; reducerea riscurilor sociale ale migrației părinților asupra copiilor; prevenirea și combaterea violenței, neglijării și exploatării copiilor, siguranța online a copiilor; facilitarea reintegrării în activitatea profesională a părinților și revigorarea rolului acestora în creșterea copilului. Programul setează obiectivele și acțiunile prioritare, care au drept scop consolidarea sistemului de protecție socială a copilului ce vizează grupul de copii cu vârsta de până la 18 ani, deci cca. 21,6% din populația Republicii Moldova. Dezinstituționalizarea prezintă un obiectiv important al Programului, care optează pentru *lichidarea/ reorganizarea instituțiilor de îngrijire a copiilor de tip rezidențial*. Planul include activități de evaluare a tuturor instituțiilor rezidențiale pentru copii și elaborarea planurilor de reorganizare/lichidare pentru fiecare instituție, precum și estimarea necesarului de servicii sociale de tip familial; instituirea moratoriului privind plasamentul copiilor de orice vârstă, dar, în special, a copiilor până la 3 ani, în instituțiile rezidențiale care intră în proces de reorganizare/lichidare.

Deseori, se atestă o perspectivă confuză și diferită de înțelegere de către profesioniștii angajați în procesul de dezinstituționalizare. Ținând cont de faptul că eficiența comunicării este dependentă și de operarea cu semnificații identice de către actorii implicați în interacțiuni comunicaționale, se impune clarificarea acestui termen, pentru ca pe viitor să fie depășite orice formule alternative de interpretare distinctă. Pentru a avea o viziune comună asupra dezinstituționalizării, accesibilă tuturor profesioniștilor care vor fi implicați în acest proces, pentru a asigura coerența și a eficientiza procesul de dezinstituționalizare, conform asumării colective, în special de către factorii de decizie și specialiști, un Ghid aprobat în 2024 prin Ordinul Autorității Naționale pentru Protecția Drepturilor Persoanelor cu Dizabilități din

³²⁵ *Recomandarea nr. 1/2022 a Consiliului de Asociere UE-Republica Moldova din 22 august 2022 privind programul de asociere UE-Republica Moldova* [2022/1997], [online]. [citat 20.10.2023]. Disponibil: https://mf.gov.md/sites/default/files/Agenda%20de%20Asociere%20RM-UE%202021-2027_RO_0.pdf

România³²⁶, aliniat la standardele internaționale, descrie fazele principale ale procesului de dezinstituționalizare și explică pentru fiecare etapă importanța desfășurării acesteia, prezintă bune practici ce ar trebui urmate și precizează responsabilitățile actorilor implicați, în funcție de rolurile și profesiile lor, urmărind măsurile stabilite în Planul de acțiune al Strategiei de dezinstituționalizării. Această resursă recomandă modele de plan-cadru de comunicare, ce vor putea fi replicate, și mesaje adaptate, în funcție de tipul actorilor implicați, de nivelul lor de înțelegere și cunoștințe, cu argumente pentru justificarea dezinstituționalizării ce pot fi utilizate în activitățile de comunicare.

Pentru o mai bună înțelegere și claritate, este important să explicăm și ce nu este dezinstituționalizare, pentru a exclude orice fel de eventuale divergențe în comunicarea dintre instituții și actorii implicați, cu privire la acest proces.

Potrivit recomandărilor și standardelor internaționale³²⁷, **nu este dezinstituționalizare:**

[] reducerea numărului de rezidenți într-un centru rezidențial. Chiar dacă reducerea numărului de rezidenți poate avea un efect pozitiv asupra calității îngrijirii, resimțit de către cei care rămân în centru, iar dezinstituționalizarea este un proces progresiv, în care această reducere are loc în mod natural, reducerea numărului nu ar trebui să reprezinte un obiectiv final în sine. Procesul de dezinstituționalizare trebuie să cuprindă toți rezidenții, indiferent de nevoile lor de sprijin.

[] mutarea rezidenților dintr-un serviciu rezidențial în altul, indiferent dacă este unul public sau privat. Dezinstituționalizarea presupune identificarea sau crearea unor soluții, astfel încât persoanele cu dizabilități să trăiască independent în comunitate, în locuințe incluzive, și nu în alte servicii rezidențiale. Conform art. 19 al *Convenției privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități*³²⁸, viața independentă și includerea în comunitate au loc într-un mediu de viață situat în afara instituțiilor rezidențiale de orice tip. (Totodată, mutarea rezidenților din centre rezidențiale publice în unele private nu scot persoana din mediul instituțional).

[] împărțirea administrativă a unui centru rezidențial în mai multe centre de dimensiuni mai mici și, eventual, în alte servicii sociale. De exemplu, autorizarea unor etaje diferite aparținând aceluiași clădiri drept servicii rezidențiale separate sau a unor clădiri diferite ale unui centru. Astfel, această restructurare artificială nu abordează în mod real aspecte precum

³²⁶ Ghid din 2 aprilie 2024, conținând instrumentele de lucru privind accelerarea procesului de dezinstituționalizare. Guvernul României. ANPDC [online]. În: *Monitorul Oficial* nr. 296 bis din 4 aprilie 2024. [cit. 10.09.2024]. Disponibil: [GHID 02/04/2024 - Portal Legislativ](#)

³²⁷ *Ibidem*.

³²⁸ *Convenția privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități. Instrucțiuni privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență*. Op.cit.

concentrarea unui număr ridicat de persoane în același spațiu, segregarea la care sunt supuse sau dreptul lor de a trăi în comunitate. Cu privire la transformarea unui etaj sau a unei clădiri într-un alt tip de serviciu de care persoana cu dizabilități ar putea avea nevoie, chiar dacă este convenabil din punct de vedere al apropierii fizice, îi limitează acesteia interacțiunile cu comunitatea, nu îi facilitează posibilitatea de a se adapta la diferite contexte și îi restricționează posibilitatea de a alege.

[] construirea unor servicii rezidențiale de mici dimensiuni în aceeași proximitate sau a unor opțiuni de locuire „satelit”, ce gravitează în jurul centrelor rezidențiale, precum locuințe în aceeași curte sau în apropierea centrului rezidențial (Comitetul CDPD 2022, alin. 49). Chiar dacă astfel de opțiuni de locuire pot da impresia unei vieți independente (apartamente sau locuințe individuale), această soluție este, mai degrabă, una administrativă ce favorizează segregarea persoanelor cu dizabilități. Persoanele cu dizabilități nu trebuie să fie concentrate într-un singur spațiu, acest lucru conducând către izolarea și segregarea lor, nefăcând posibilă o viață independentă în comunitate.

[] transformarea unui centru rezidențial pentru persoane cu dizabilități într-un centru rezidențial pentru vârstnici. Indiferent de organizarea administrativă a serviciului rezidențial, persoanele vârstnice cu dizabilități au același drept de a trăi în comunitate, precum orice altă persoană.

[] orice altă soluție care este centrată pe instituție/sistem, și nu pe persoana cu dizabilități. Toate eforturile de dezinstituționalizare trebuie să se concentreze pe restaurarea autonomiei, alegerii și controlului persoanelor cu dizabilități, pentru a decide cum, unde și cu cine decid să trăiască (Comitetul CDPD 2022, alin. 19).

În concluzie, deducem că parteneriatele și colaborarea intersectorială integrează o abordare personalizată, în lucrul cu copiii și familia, a serviciilor universale, implicând comunicarea dintre toți profesioniștii relevanți (din sectoarele asistență socială, sănătate, educație și ordine publică), echipați cu un limbaj specific și instrumente comune, necesare în activități de prevenire, evaluare și intervenție, garantând fiecărui copil un mediu sigur și protector de creștere și dezvoltare.

După cum am discutat în capitolul doi, cooperarea intersectorială are un domeniu larg de aplicare din perspectiva asigurării unei abordării holistice a situației copilului și este garantul respectării interesului superior al copilului în toate aspectele și deciziile care îl afectează pe acesta ca individ; contribuie la consolidarea intervenției angajaților serviciilor universale pentru satisfacerea necesităților copilului. Potrivit rezultatelor cercetării, pentru realizarea cooperării intersectoriale, se recurge la un areal extins de metode și canale de comunicare. În conformitate cu opiniile expuse de către reprezentanții ONG-urilor, care au participat la chestionare, sunt

utilizate cele care sunt adaptate la scopul urmărit și la destinatar. Astfel, cele care se apreciază ca fiind utile și valorificate de marea majoritate ca fiind cele mai eficiente sunt:

Rețele de socializare și telefon: utilizarea platformelor de socializare (Facebook, Twitter, etc.) și a apelurilor telefonice pentru distribuirea rapidă a informațiilor economisește timp, resurse și oferă posibilitatea feedback-ului;

Email și scrisori: comunicarea prin email și scrisori oficiale (inclusiv scrisori recomandate), pentru a asigura trasabilitatea și verificarea informațiilor;

Note informative: transmiterea de note informative prin email către instituțiile abilitate, pentru a asigura o diseminare eficientă și documentată a informațiilor critice;

Mecanisme de sesizări: utilizarea platformelor de sesizări și implicarea ombudsmanului pentru gestionarea situațiilor critice raportate de cetățeni sau instituții. Conform mecanismelor, instituțiile de învățământ, medico-sanitare, de asistență socială, culturale, ordine publică, alte autorități și instituții publice cu atribuții în domeniul protecției copilului sunt obligate să stipuleze în regulamentele de activitate, în contracte și în fișele de post ale angajaților obligativitatea sesizării cazurilor de abuz, neglijare, exploatare, trafic al copilului și anual să aducă la cunoștința angajaților prevederile instrucțiunilor;

Consultări publice: organizarea de consultări publice pentru a permite exprimarea opiniilor și propunerilor din partea partenerilor, a comunității și a altor părți interesate; ședințele de consultare sunt organizate, în special, pentru consolidarea domeniului forței de muncă și colaborarea cu organizațiile de protecție a drepturilor copilului;

Demersuri oficiale: trimiterea de demersuri și scrisori oficiale către autorități, organe de drept și alte instituții relevante, pentru a iniția acțiuni oficiale;

Ședințe tehnice și de coordonare: organizarea de ședințe tehnice și de coordonare, pentru a discuta și a soluționa situațiile critice în mod colaborativ.

Totodată, un important aspect este organizarea periodică a unor instruirii pentru specialiștii din domeniul protecției copilului pe componenta de comunicare, iar mesajul privind dezinstituționalizarea trebuie transmis, inclusiv prin vocile celor care au trăit direct această realitate, într-un mod autentic și credibil.

3.3. Fortificarea dimensiunii protectoare și de prevenție a riscurilor comunicării interinstituționale

Acest compartiment explorează măsurile necesare pentru fortificarea dimensiunii protectoare și de prevenție în comunicarea interinstituțională. Analiza include exemple de bune

practici, subliniind legătura critică dintre confidențialitatea informațiilor, coordonarea eficientă a serviciilor și bunăstarea copilului. Totodată, se propun soluții practice pentru completarea și standardizarea documentației organizaționale, precum și pentru îmbunătățirea proceselor de colaborare între instituțiile implicate în protecția copilului. Aceste măsuri sunt esențiale pentru reducerea riscurilor, creșterea eficienței intervențiilor și promovarea interesului superior al copilului.

După cum s-a menționat în capitolele precedente ale cercetării, comunicarea în domeniul protecției copilului este determinată de micro- și macromediul organizațional. Actorii procesului comunicațional pot fi atât persoane, grupuri de persoane, cât și entități sau instituții. Comunicarea cu privire la copiii ce urmează a fi protejați este reglementată în cadrul legal, care susține schimbul de informații pentru protecția și siguranța copiilor conform principiilor fundamentale ale schimbului de informații eficient și în timp util, aplicabile în procesul decizional zilnic. Pentru a sprijini organizațiile ce activează în domeniul protecției copilului în dezvoltarea proceselor, politicilor și domeniilor de instruire, este esențial a prezenta orientări în vederea îmbunătățirii schimbului de informații, pentru:

- a identifica, a evalua și a răspunde riscurilor sau îngrijorărilor privind siguranța și bunăstarea copiilor și tinerilor într-un mod eficient și la momentul oportun;
- a asambla „piesele puzzle-ului” pentru practicieni, astfel încât să poată înțelege cu adevărat ce se întâmplă în viața unui copil;
- a asista copiii și familiile în a primi sprijinul necesar din partea agențiilor sau organizațiilor locale;
- a consolida colaborarea între practicieni și agenții sau organizații, eliminând barierele percepute în calea schimbului de informații printr-o înțelegere colectivă despre când și cum pot fi împărtășite informațiile în mod legal, în interesul copilului³²⁹.

Comunicarea interinstituțională eficientă reprezintă fundamentul unui sistem de protecție a copilului bine coordonat și adaptat nevoilor celor mai vulnerabili membri ai societății. În contextul procesului de protecție a copilului, aceasta nu este doar un mijloc de coordonare, ci și o componentă esențială pentru prevenirea riscurilor, asigurarea confidențialității informațiilor și garantarea unui răspuns prompt la situațiile de vulnerabilitate.

În vederea consolidării acestei dimensiuni, ghiduri internaționale, cum ar fi „Working Together to Safeguard Children 2023”³³⁰, elaborat de Department for Education (DfE) din Regatul

³²⁹ *At Home or in a Home?: Formal Care and Adoption of Children in Eastern Europe and Central Asia*. Op.cit.

³³⁰ *Working Together to Safeguard Children*. 2023 [online]. [citat 10.10.2023]. Disponibil: [Working together to safeguard children 2023: statutory guidance \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.gov.uk/government/publications/working-together-to-safeguard-children-2023-statutory-guidance)

Unit, oferă exemple remarcabile de bune practici. Acest document evidențiază importanța colaborării între agenții, organizații și instituții pentru protecția și bunăstarea copilului, fiind adresat tuturor actorilor implicați – de la practicienii din prima linie la liderii organizaționali. Ghidul subliniază necesitatea implementării unor politici clare privind utilizarea și partajarea responsabilă a informațiilor, inclusiv principiile Caldicott, care stabilesc standarde înalte de confidențialitate și protecție a datelor sensibile.

În Republica Moldova, deși au fost înregistrate progrese semnificative în reglementarea protecției datelor cu caracter personal, se constată încă deficiențe majore în ceea ce privește cultura confidențialității și practicile de protecție a copilului. Transmiterea necontrolată a datelor sensibile, uneori chiar prin intermediul mass-mediei³³¹, subliniază necesitatea educării și conștientizării continue a profesioniștilor și a publicului larg. Lacunele identificate includ lipsa unor politici clare, neuniformitatea documentației și absența unor standarde bine definite privind coordonarea și comunicarea interinstituțională, iar în procesul de transmitere a fluxului informațional, informații importante pot fi pierdute sau denaturate³³².

Ținând cont de faptul că profesioniștii vor utiliza informații, uneori strict confidențiale, merită a fi menționate practicile internaționale, și anume ale Guvernului Regatului Unit al Marii Britanii, care prezintă *opt principii Caldicott*³³³, conform cărora sunt oferite recomandări pentru a ghida organizațiile și personalul angajat cu privire la **utilizarea și partajarea informațiilor confidențiale**, subliniind importanța comunicării și colaborării între agenții și organizații/instituții, pentru a asigura protecția și bunăstarea copiilor: „Organizațiile și agențiile din sectorul voluntar, caritabil, al întreprinderilor sociale și din sectorul privat joacă un rol important în protejarea copiilor prin serviciile pe care le oferă. Ar trebui să aibă politici în vigoare pentru a proteja și a apăra copiii de pericole. Acestea ar trebui respectate, iar sistemele ar trebui să asigure conformitatea cu acestea. Practicienii individuali, fie plătiți, fie voluntari, ar trebui să fie conștienți de responsabilitățile lor privind protejarea și apărarea copiilor de pericole, cum ar trebui să răspundă la preocupările legate de protecția copilului și cum să facă o sesizare către serviciile sociale pentru copii ale autorităților locale sau către poliție, dacă este necesar”. Facem referință anume la acest *Ghid* din considerentul unui fragment vulnerabil și a lipsei unei culturi a confidențialității în Republica Moldova, dat fiind faptul că este încă necesar de a se educa și a

³³¹ STEPANOV, G. Protecția vieții private în mass-media: abordări deontologice. În: *Materialele conferinței „Integrare prin cercetare și inovare”*. Vol.1 [online]. Chișinău, 2014. p.61-64. [cit. 9.06.2024]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/62-65_21.pdf

³³² POPESCU, L. *Comunicarea în administrația publică*. / Ediția a doua, revizuită și adăugită. București: Editura Economică, 2007. 432 p. ISBN 978-973-709-355-4.

³³³ *Eight Caldicott Principles*. NDG for health and social care / service.gov.uk. [online]. [cit. 12.04.2024]. Disponibil: [Eight Caldicott Principles_08.12.20.pdf \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.service.gov.uk/publishing-service/eight-caldicott-principles)

conștientiza de către marea majoritate necesitatea securității datelor, a confidențialității informațiilor cu privire la viața privată, dar, mai ales, a protecției copilului în fața abuzului, violenței etc. Până nu demult, mai puteau fi transmise în media emisiuni în care se prezentau în mod deschis, la scară largă, date confidențiale³³⁴. Chiar dacă au fost înregistrate anumite progrese, în acest sens, prin reglementări de protejare a datelor cu caracter confidențial³³⁵, totuși, la nivel de societate și adesea și la nivel de profesioniști implicați în activitatea cu copiii, poate fi omis faptul că există caracterul confidențial al informațiilor. Conform acestor orientări, sunt recomandate a fi respectate următoarele principii:

Principiul 1: *Justificarea scopului utilizării informațiilor confidențiale.* Accesul la informații cu caracter confidențial trebuie limitat, fiind oferit doar unui număr limitat de persoane, care, în interes profesional, vor cunoaște modul în care trebuie să facă uz de acestea. Fiecare utilizare sau transfer propus de informații confidențiale ar trebui să fie clar definite, analizate și documentate în conținutul unor protocoale clar formulate, iar utilizarea permanentă a datelor necesită supravegherea și revizuirea periodică de către o persoană specializată și competentă în domeniul protecției datelor cu caracter personal, pentru a urmări respectarea principiului confidențialității.

Principiul 2: *Informațiile confidențiale vor fi utilizate doar atunci când sunt indispensabile și absolut necesare.* Informațiile confidențiale nu trebuie să fie utilizate, decât dacă sunt absolut necesare și indispensabile realizării scopurilor specificate în cadrul procedurilor legale de dezinstituționalizare. Mai mult, fiecare etapă parcursă, în care a fost valorificată informația confidențială, trebuie supusă evaluării, pentru a întări convingerea că a fost un exercițiu obligatoriu, care a contribuit la realizarea scopului. În același timp, se sugerează a identifica formule alternative și evitarea la maximum de a opera cu informații confidențiale.

Principiul 3: *Reducerea maximă a informațiilor confidențiale utilizate.* Atunci când utilizarea informațiilor confidențiale este considerată necesară, fiecare element de informație trebuie justificat, astfel încât să fie inclus doar minimul necesar de informații confidențiale pentru o anumită funcție.

Principiul 4: *Restricționarea dreptului de acces la informații confidențiale.* Datele cu caracter personal, alte informații ce se încadrează în ceea ce se numește confidențialitate nu trebuie să fie la discreția oricui, ci doar a persoanelor care, în mod direct și în virtutea obligațiilor

³³⁴ MARGINEAN, L., MORARU, V. Enhancing inter-institutional communication in the social assistance reform process: barriers and solutions. În: *International Journal of Communication Research* (România), 2024, Nr. 4, pp. 242-246. ISBN 2246-9265.

³³⁵ Legea nr. 133 din 08-07-2011 privind protecția datelor cu caracter personal. [online]. [citat 12.04.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143076&lang=ro#

de funcție, au nevoie de acces la informații mai ample și mai detaliate, pentru a identifica cea mai bună și mai adecvată soluție. În același timp, se propune plasarea unor filtre de acces sau restricții de partajare a fluxurilor de informații, atunci când un flux este utilizat pentru mai multe scopuri și ar putea fi accesat de mai mulți subiecți interesați.

Principiul 5: Conștientizarea răspunderii persoanei cu acces la informații confidențiale.

În concordanță cu acest principiu se propun măsuri adoptate pentru a garanta înțelegerea de către persoanele angajate în instituții precum că știu și înțeleg care sunt responsabilitățile și obligațiile directe cu privire la caracterul confidențial al informațiilor referitoare la copii, la familiile acestora etc.

Principiul 6: Respectarea legislației. Toți cei care utilizează informații confidențiale sunt responsabili a se asigura că operarea cu informații, oferirea accesului la aceste informații se va racorda la cerințele stabilite prin lege. În condițiile în care vorbim despre autorități publice, vom avea două modalități distincte în care trebuie tratat acest principiu. Dintr-un punct de vedere, conform principiilor bunei guvernări, autoritățile publice trebuie să fie transparente și să ofere acces cetățenilor la informații de interes public, pe altă parte, există prevederi ce rezultă din *Legea cu privire la protecția datelor cu caracter personal*, ceea ce face ca să se urmărească echilibrul între acestea. În cazul de față însă, în mod expres, avem indicată modalitatea în care comunicarea interinstituțională pe subiectul dezinstituționalizării și asigurării drepturilor copilului se produce sub impactul reglementărilor în domeniu și al obligației de a le respecta. Fiecare utilizare a informațiilor confidențiale trebuie să fie legală.

Principiul 7: Obligația de a partaja informații pentru asistența individuală este la fel de importantă ca datoria de a proteja informații confidențiale pentru a trata pacienții. Profesioniștii din domeniul sănătății și asistenței sociale ar trebui să aibă încredere să partajeze informații confidențiale în interesul persoanelor (pacienților, beneficiarilor și utilizatorilor serviciilor) în limita stabilită de acest principiu. Aceștia ar trebui să fie ghidați de politicile din domeniu, de reglementările activității instituționale și de procedurile recunoscute și practicate de mediul profesional. Acest principiu reflectă asistența copiilor prin sublinierea importanței echilibrului între protejarea confidențialității informațiilor și partajarea acestora, atunci când este în interesul copilului. În contextul asistenței sociale și medicale pentru copii, acest principiu încurajează profesioniștii să împărtășească informații relevante cu alte instituții și specialiști, pentru a asigura îngrijirea adecvată și protecția copilului, în special în cazurile în care există riscuri de abuz, de neglijență sau alte probleme de sănătate și siguranță. Astfel, în timp ce confidențialitatea informațiilor despre copil și familia acestuia trebuie respectată, acest principiu recunoaște că, în unele situații, partajarea de informații confidențiale devine esențială pentru a furniza o îngrijire

eficientă și pentru a lua măsuri prompte de protecție. Politicile și reglementările instituțiilor implicate asigură că această partajare se face în mod responsabil, doar atunci când este necesar a proteja interesul superior al copilului.

Principiul 8: *Informarea pacienților, beneficiarilor și a utilizatorilor serviciilor despre modul în care sunt folosite informațiile lor confidențiale.* Este de menționat faptul că trebuie luate anumite măsuri, pentru a se asigura că beneficiarii serviciilor vor fi informați cu privire la practicile de lucru, mecanismele de intervenție care vor fi aplicate și soluțiile cu care vin autoritățile, astfel încât aceștia să poată avea așteptări clare asupra modului în care vor fi utilizate informațiile lor confidențiale, precum și cu privire la alternativele posibile. Chiar dacă se atestă divergențe cu privire la soluții și acțiunile posibile, totuși importantă rămâne claritatea, accesibilitatea și relevanța informațiilor cu care se operează.

Toate aceste principii aduc o perspectivă clară asupra faptului că, în condițiile actuale a diversității canalelor de comunicare, a tendințelor de implicare și participare activă în actul decizional a diverselor instituții publice și private, există anumite pericole ce se referă la protecția datelor cu caracter personal, care este o parte importantă a drepturilor copilului³³⁶. Lipsa unor practici clare și sigure de partajare a informațiilor poate afecta colaborarea între diferite instituții implicate în procesul de dezinstituționalizare, poate conduce la pierdere de timp, resurse și la soluții ineficiente, dar, și mai mult, poate expune copiii vulnerabili la riscuri suplimentare, cum ar fi stigmatizarea, discriminarea sau chiar abuzul. În acest context, este necesară dezvoltarea unor politici instituționale adecvate atât obiectivelor prioritate urmărite, cât și cerințelor legale ce restricționează fluxul de informații cu care se operează, dar și oferă pârghii suplimentare pentru a proteja copiii. Respectarea principiilor de confidențialitate este esențială pentru protejarea drepturilor copiilor, menținerea încrederii în sistemul de protecție socială și pentru asigurarea unei tranziții sigure și eficiente în procesul de dezinstituționalizare.

Problemele și soluțiile cu privire la drepturile copiilor sunt nucleul mesajelor ce structurează comunicarea interinstituțională, care este realizată în mod participativ, iar deciziile sunt un rezultat al interacțiunilor cooperante dintre subiecți cu competențe și responsabilități în dezinstituționalizare. Pentru a evita suprapunerea sau lipsa de acțiune, orice instituție, fie publică sau privată, va stabili canalele de comunicare proprii, asigurându-se ca acțiunile ei să urmărească eliminarea factorilor de risc, pentru bunăstarea copilului. În activitatea sa de monitorizare a Convenției ONU privind drepturile copilului, Comitetul ONU pentru Drepturile Copilului a concluzionat că multe dintre aceste provocări, care afectează copiii și familiile, nu erau bine

³³⁶ **MARGINEAN, L., MORARU, V.** Enhancing inter-institutional communication in the social assistance reform process: barriers and solutions. Op.cit.

înțelese și, drept urmare, nu erau avute în vedere în politici și practici. Astfel, instrumentele și politicile vor oferi un cadru de organizare și vor ghida specialiștii în acest scop.

Este important a menționa că specialistul care gestionează cazul unui copil, al unei familii se va conduce de metodologia managementului de caz³³⁷. Astfel, managerul de caz va utiliza cu maximă responsabilitate informațiile acumulate/înregistrate despre copil și familie, ținând cont că informațiile aparțin acestor persoane. Prin urmare, informațiile despre copil/familie pot fi divulgate altor constituenți doar cu consimțământul lor explicit (cu excepția cazurilor în care acest lucru contravine interesului superior al copilului). Managerul de caz nu trebuie să facă niciodată presupunerea că familia sau copilul sunt de acord să divulge informațiile despre caz: permisiunea lor trebuie să fie întotdeauna solicitată în prealabil. Cu toate acestea, managerul de caz trebuie să explice copilului că regulile de confidențialitate nu se aplică atunci când aceasta afectează protecția/siguranța copilului. Totodată, prestatorul de servicii trebuie să asigure condiții pentru păstrarea în siguranță și accesul restricționat la dosarele copiilor. Acest lucru presupune păstrarea dosarelor în spații securizate, iar datele în format electronic necesită a fi protejate prin parolă. În plus, managerul de caz nu are dreptul să discute despre caz cu persoane care nu sunt implicate direct în dosarul respectiv. Întrucât managementul de caz presupune prelucrarea unui volum mare de date cu caracter personal, informația acumulată va fi gestionată în strictă corespundere cu respectarea Legii 133/2011 privind protecția datelor cu caracter personal³³⁸.

Totodată, legislația prevede cert ca orice persoană, fizică sau juridică, deținătoare de date cu caracter personal, să „depersonalizeze datele” – să modifice datele cu caracter personal astfel, încât detaliile privind circumstanțele personale sau materiale să nu mai permită atribuirea acestora unei persoane fizice identificate sau identificabile ori să permită atribuirea doar în condițiile unei investigații care necesită cheltuieli disproporționate de timp, mijloace și forță de muncă.

În contextul protecției și dezvoltării copilului, menționăm aspectele care evidențiază legătura dintre comunicare și bunăstarea copilului. Pentru coordonarea eficientă a serviciilor, bunăstarea copilului ține de o abordare holistică ce implică multiple instituții (servicii educaționale, servicii sociale, medicale, ordine publică, justiție, autorități locale). Comunicarea interinstituțională eficientă permite identificarea și soluționarea rapidă a problemelor copilului aflat în situații de vulnerabilitate (neglijare, abuz, dizabilități), evitarea duplicării sau omiterii informațiilor necesare, asigurând coerența în intervenții și sprijin în cazurile complexe. Aceasta

³³⁷ Ghid de suport pentru implementarea practică a Managementului de caz în domeniul protecției copilului. / Anexa nr. 1 la Ordinul Ministrului Muncii și Protecției Sociale nr. 134 din 15 septembrie 2023 [online]. [citat 12.01.2024]. Disponibil: [Ghid-de-suport-Management-de-caz-in-domeniul-protectiei-copilului-2023.pdf \(gov.md\)](#)

³³⁸ Legea nr. 133 din 08-07-2011 privind protecția datelor cu caracter personal. [online]. [citat 12.01.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143076&lang=ro#

necesită implicarea tuturor actorilor relevanți într-un proces clar, bine definit și coordonat. Fără o comunicare clară, cazurile pot fi gestionate defectuos, punând în pericol bunăstarea copilului.

Instituțiile care comunică eficient pot preveni marginalizarea copiilor prin identificarea timpurie a riscurilor și prin intervenții coordonate. De exemplu, școlile pot alerta serviciile sociale despre copiii care lipsesc frecvent de la ore, indicând posibile probleme acasă. Comunicarea între instituții contribuie la colectarea datelor necesare pentru a înțelege nevoile reale ale copiilor și a dezvolta politici care să le susțină bunăstarea. Un sistem de comunicare bine organizat permite monitorizarea continuă a cazurilor și asigură responsabilitatea instituțiilor implicate, garantând că drepturile copilului sunt respectate, or, atunci când se operează cu drepturile copilului, încadrate în cercetarea comunicării interinstituționale, realizate pentru dezinstituționalizare, nu poate fi făcută abstracție de *bunăstarea copilului*, care este invocată în mai multe surse și în activitatea instituțiilor. Termenul ***bunăstarea copilului***³³⁹ este definit și folosit de o gamă largă de specialiști, practicieni, cercetători și factori de decizie³⁴⁰. Definiția propusă de UNICEF cu privire la înțelesul termenului în cauză este adesea folosită ca una de referință și prezintă o viziune largă asupra bunăstării: „Adevărata măsură a poziției unei națiuni este cât de bine se îngrijește de copiii săi – sănătatea și siguranța lor, securitatea lor materială, educația și socializarea lor și sentimentul lor de a fi iubiți, apreciați și incluși în familiile și societățile în care se nasc”³⁴¹. Definiția adoptă o abordare degeneralizantă a bunăstării copilului, cuprinzând viața unui copil în ansamblu și recunoscând că toate experiențele din copilărie vor contribui la bunăstarea lui generală. Într-un sens larg, bunăstarea descrie factorii determinanți ai unei vieți bune pentru copii, promotorii creșterii și dezvoltării și factorii care sporesc sentimentele de fericire și satisfacție ale copilului. Pentru mai multă claritate, este necesar să vedem și care sunt caracteristicile bunăstării:

- ***Bunăstarea este multidimensională***³⁴² și nu poate fi redusă doar la una dintre dimensiunile sale. Toate dimensiunile bunăstării copilului sunt interdependente. Interacțiunile dintre dimensiuni pot duce la „cascade de dezvoltare”, unde dificultățile sau punctele forte dintr-un domeniu pot avea impact asupra altora, adică este vorba despre intereacțiune cauză – efect. De

³³⁹ HELSETH, S., HARALDSTAD, K. *Child Well-Being*. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* [online]. Springer, Dordrecht. (2014). [citat 12. 10.2022]. Disponibil: https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_339

³⁴⁰ *Promoting the health and well-being of looked-after children. Statutory guidance for local authorities, clinical commissioning groups and NHS England* [online]. March 2015. [citat 12. 12.2024]. Disponibil: [Promoting the health and well-being of looked-after children - update note added to start in August 2022](#)

³⁴¹ *Child Well-being in Rich Countries: A comparative overview* [online]. UNICEF Office of Research. Innocenti Report Card 11, UNICEF Office of Research, Florence. 2013. [citat 12. 10.2023]. Disponibil: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/rc11_eng.pdf

³⁴² *Measuring What Matters for Child Wellbeing and Policies* [online]. [citat 18. 12.2021] Iulie 2021. Disponibil: <https://www.oecd.org/wise/Measuring-What-Matters-for-Child-Wellbeing-and-Policies-Policy-brief-July-2021.pdf>

exemplu, dovezi ample evidențiază asocierea pozitivă dintre reglarea emoțională în copilăria timpurie, învățarea copiilor și calitatea prieteniei și abilități sociale dezvoltate în copilăria mijlocie și târzie.

- ***Bunăstarea copiilor este strâns încorporată în mediul lor.*** Copiii cresc și se dezvoltă în mediul familiei, al școlii și comunității. Bunăstarea lor este puternic determinată de calitatea vieții lor familiale și școlare și de comunitatea și cartierul în care locuiesc. Rezultatele bunăstării copilului sunt profund modelate de relațiile cu părinții, îngrijitorii, semenii etc.

- ***Indicatorii bunăstării copilului sunt schimbători*** și trebuie să reflecte în mod corespunzător nevoile specifice, resursele și domeniile de bunăstare, care sunt deosebit de importante sau sensibile în diferite etape ale copilăriei. De exemplu, cercetările evidențiază importanța afecțiunii, îngrijirii, educației pentru dezvoltarea timpurie a copilului.

- ***Măsurile de bunăstare trebuie să includă opiniile și viziunile copiilor.*** Viziunile și opiniile copiilor contează pentru multe aspecte ale bunăstării lor și, uneori, au un impact de amploare asupra comportamentelor acestora pe termen lung. În acest context, opiniile copiilor trebuie luate în considerație în problemele care îi afectează. Percepțiile copiilor și aspirațiile acestora în creșterea gradului de conștientizare cu privire la provocările-cheie cu care se poate confrunta bunăstarea lor acum și în viitor, pot fi influențate la nivel de politici.

Totodată, bunăstarea este un drept fundamental al copilului, stipulat în Convenția ONU cu privire la drepturile copilului (art.17), care le cere statelor semnatare să protejeze „bunăstarea socială, spirituală și morală și sănătatea fizică și morală” a tuturor copiilor³⁴³.

Cadrul de bunăstare a copilului, adaptat pentru Republica Moldova, integrează două abordări preluate din practica internațională, care sunt axate pe asigurarea bunăstării copilului și consolidarea factorilor protectori ai familiei. Bunăstarea copilului, conform *Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului*³⁴⁴, presupune satisfacerea necesităților copilului în toate domeniile importante pentru creșterea și dezvoltarea armonioasă a acestuia, care îi asigură un început bun în primii ani de viață și pregătire pentru realizări pe tot parcursul vieții (HG 143/2018³⁴⁵), având un domeniu larg de aplicare, ce vizează prevenirea riscurilor pentru bunăstarea copiilor, inclusiv violența.

³⁴³Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului. Op.cit.

³⁴⁴Ordin comun al Miniștrilor MMPS, MS și MEC din 25.11.2022 [...] Op.cit.

³⁴⁵ Hotărârea Guvernului nr. 143 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului. Op.cit.

Bunăstarea este un concept complex și surprinde toate dimensiunile calității vieții copilului – nivel de trai, educație, sănătate, protecție socială, participare, valori/credințe etc.

Cadrul normativ delimitează 8 domenii de bunăstare a copilului³⁴⁶, invocând:

a) **siguranța** – protecția de violență, de neglijare, exploatare și de vătămare acasă, în instituția de învățământ sau în comunitate;

b) **sănătatea** – suport în adoptarea unui mod sănătos de viață și acces la asistență medicală pentru atingerea standardelor de sănătate fizică și mintală;

c) **realizarea** – susținere și îndrumare în procesul de învățare și de dezvoltare a abilităților, a încrederii și respectului de sine acasă, în instituția de învățământ și în comunitate, în corespundere cu vârsta și potențialul copilului;

d) **îngrijirea cu afecțiune** – asigurarea unui mediu de creștere și de dezvoltare care oferă dragoste, susținere și încurajare și care răspunde necesităților copilului;

e) **activismul** – crearea oportunităților și încurajarea participării în diverse activități în corespundere cu interesele, vârsta și potențialul copilului, care contribuie la o creștere și o dezvoltare armonioasă;

f) **respectul** – recunoașterea importanței și asigurarea dreptului fiecărui copil de a fi tratat cu stimă și demnitate oricând, indiferent de vârstă, sex sau origine, indiferent de ceea ce a făcut sau nu a reușit să facă; totodată, respectul presupune asigurarea condițiilor necesare în care copilul să fie auzit și să participe la luarea deciziilor ce-l vizează, în corespundere cu vârsta și potențialul său;

g) **responsabilitatea** – încurajare și sprijin în asumarea sarcinilor și rolurilor active acasă, în instituția de învățământ și în comunitate, capacitatea de autocontrol, înțelegerea și respectarea normelor morale și sociale, în corespundere cu vârsta și potențialul copilului;

h) **incluziunea** – acceptarea fiecărui copil, fără nicio diferențiere, drept o persoană care poate avea o contribuție valoroasă în familie și în comunitate, eliminarea inegalităților sociale, educaționale, fizice și economice și acceptarea ca membru activ al comunității în care trăiește și învață, în corespundere cu vârsta și potențialul copilului.

Reieșind din complexitatea domeniilor de dezvoltare a copilului, *accentul pe bunăstare trebuie integrat în toată activitatea specialiștilor implicați, prin comunicarea dintre aceștia, în toate aspectele serviciilor de protecție a copilului*³⁴⁷.

³⁴⁶ Ordin comun al Miniștrilor MMPS, MS și MEC din 25.11.2022 [...] Op.cit.

³⁴⁷ *Promoting the health and well-being of looked-after children. Statutory guidance for local authorities, clinical commissioning groups and NHS England* [online]. March 2015. [citat 12. 12.2024]. Disponibil: [Promoting the health and well-being of looked-after children - update note added to start in August 2022](#)

Standardizarea politicilor de comunicare interinstituțională

Politicile și documentele organizaționale aprobate vor integra aspectele ce țin de comunicare, astfel încât să ghideze acțiunile în interesul superior al copilului și pentru a asigura o implementare uniformă a metodologiei, inclusiv în situații când trebuie luată o decizie imediată.

Analizând documentele interne autoevaluate de către organizațiile participante în cadrul studiului, putem menționa că majoritatea organizațiilor dețin o serie de documente ce reglementează aspectul comunicațional organizațional. Documentele comune, considerate relevante, utile și esențiale pentru toate organizațiile participante în evaluare, sunt:

- Regulamentele interne și strategiile de comunicare, reflectând importanța coordonării interne și externe;
- Planurile strategice de dezvoltare și planurile anuale de activitate, documente-cheie pentru stabilirea obiectivelor pe termen lung și scurt;
- Codurile deontologice și de etică profesională, care reglementează comportamentul și relațiile interinstituționale;
- Fișele de post: acestea sunt prezente în aproape toate organizațiile, clarificând responsabilitățile legate de comunicarea interinstituțională. Lipsa lor în unele cazuri poate afecta eficiența colaborării;
- Politica de protecție a copilului, politica anti-fraudă și politica de prevenire a abuzului și exploatarei sexuale: aceste documente standard sunt implementate în mod constant, subliniind un angajament clar pentru protecția drepturilor copilului și etica profesională.

Analiza prezenței sau absenței documentelor care reflectă comunicarea în organizațiile cercetate evidențiază atât practici standardizate, cât și unele lacune semnificative. Majoritatea organizațiilor utilizează documente esențiale, precum regulamente interne, strategii de comunicare, planuri strategice și anuale, fișe de post și politici de protecție a copilului. Acestea indică o bază solidă pentru coordonare și aliniere internă și externă. Codurile deontologice și politicile anti-fraudă sunt, de asemenea, bine reprezentate, reflectând angajamentul pentru etică și responsabilitate. Cu toate acestea, lipsesc documente-cheie în unele cazuri. Absența ghidurilor de comunicare și promovare sau a procedurilor dedicate situațiilor de urgență poate afecta coerența mesajelor și răspunsul în momente critice. Lipsa registrelor de evidență a comunicării cu beneficiarii indică o posibilă insuficiență în documentarea interacțiunilor directe, afectând transparența și eficiența. De asemenea, raportul de evaluare a competențelor nu este utilizat uniform, ceea ce limitează analiza obiectivă a abilităților angajaților.

Practici remarcabile includ standardizarea completă a documentelor la unele organizații și integrarea noilor tehnologii prin politici de *social media*. Recomandările includ completarea documentelor lipsă, uniformizarea practicilor și implementarea unor sisteme moderne de monitorizare și evaluare. O astfel de abordare ar sprijini o comunicare interinstituțională mai eficientă și o coordonare mai bună în domeniul protecției copilului.

Analiza autoevaluării organizațiilor în baza criteriului ce reflectă *calitatea documentelor* relevă niveluri diferite de implementare și calitate a documentelor strategice și operaționale esențiale pentru comunicarea interinstituțională. Unele organizații au o abordare bine structurată, cu toate documentele implementate la un nivel excelent, reflectând un sistem solid bazat pe standarde clare și adaptate nevoilor interne. Altele prezintă o abordare mixtă, cu documente bine realizate în anumite domenii, dar cu lacune în altele. De exemplu, există organizații care au inclus politici suplimentare moderne, cum ar fi cele pentru *social media*, dar care necesită îmbunătățiri în documentele strategice, precum planurile de dezvoltare. De asemenea, se remarcă variații semnificative între documentele de calitate excelentă și cele incomplete, indicând necesitatea unei standardizări suplimentare. Unele organizații întâmpină dificultăți mai mari, având documente lipsă sau autoevaluate la un nivel mediu, în special în domenii precum ghidurile de comunicare sau procedurile interne. Analiza generală subliniază importanța unui sistem documentar complet și actualizat, pentru a asigura o comunicare eficientă. Recomandările includ completarea documentelor lipsă, îmbunătățirea calității prin standardizare, actualizări periodice și formarea personalului, pentru a sprijini o funcționare coerentă și eficientă a organizațiilor.

Analiza generală a *gradului de eficiență* al documentelor utilizate de organizațiile cercetate relevă diferențe semnificative în utilitatea lor practică pentru susținerea comunicării interinstituționale și a managementului intern. Documentele fundamentale, precum regulamentele interne, strategiile de comunicare și procedurile de comunicare internă și externă, sunt apreciate ca fiind eficiente în majoritatea organizațiilor, ceea ce demonstrează o structură bine definită pentru coordonarea activităților și comunicarea cu părțile interesate.

Totuși, există diferențe în utilizarea și calitatea altor documente, cum ar fi planurile strategice de dezvoltare și ghidurile de comunicare și promovare, care sunt utilizate la un nivel mediu în unele organizații. Aceste documente, deși prezente, necesită actualizări și adaptări pentru a reflecta mai bine realitățile organizaționale și nevoile contextuale. În contrast, documentele legate de evaluarea competențelor de comunicare sau registrul de evidență a comunicării cu beneficiarii sunt fie absente, fie puțin utilizate în anumite organizații, ceea ce indică o lipsă de standardizare și de integrare în practicile curente. Acest lucru poate afecta negativ transparența și eficiența interacțiunilor.

Pentru a crește eficiența documentelor, este esențial ca organizațiile să le revizuiască periodic, să completeze lipsurile și să implementeze instrumente moderne de comunicare. De asemenea, formarea continuă a angajaților în utilizarea acestor instrumente poate contribui la o funcționare mai eficientă și la o mai bună coordonare interinstituțională.

Putem menționa că cele mai importante documente ce susțin comunicarea organizațională și buna guvernare a unei instituții care activează în domeniul protecției copilului sunt:

- 1) Politica de protecție a copilului;
- 2) Acorduri de cooperare sau de parteneriat, necesare pentru a asigura colaborarea și schimbul de informații utile în procesul de dezinstituționalizare;
- 3) Strategia de comunicare internă și externă, necesară pentru a asigura coerența mesajelor și intervenția comunicațională corespunzătoare;
- 4) Planul de comunicare organizațională;
- 5) Codul de conduită al personalului (din sistemul de asistență socială, din cadrul instituțiilor private), care descrie normele de etică și regulile de conduită la locul de muncă;
- 6) Procedura de comunicare în situații de criză și/sau de urgență;
- 7) Documente specifice interne: fișele de post, programe de instruire, care reflectă aspectele ce țin de organizarea și procedurile interne, de subordine și ierarhie etc. de practici de comunicare și luare a deciziilor etc.;
- 8) Documente ce reflectă angajamentul ONG-urilor de a include experiențele și vocile beneficiarilor în procesele de reformă și de luare a deciziilor. *„Există documente care atestă consultarea și participarea beneficiarilor. Organizația a integrat participarea persoanelor cu experiență trăită ca un obiectiv strategic al organizației, plasând această prioritate în planul său de activitate. Primul obiectiv al organizației este să se asigure că vocile persoanelor cu experiență trăită sunt luate în considerare în procesul de reformă. Materialele de comunicare au fost dezvoltate prin consultarea persoanelor cu experiența trăită. Rețeaua Locală a Tinerilor a fost creată de către organizație, care este o platformă de consultare regulată”* (KII, ONG).

Astfel, o instituție va urmări ca procesul de comunicare externă să fie permanent, încât beneficiarii să cunoască despre serviciile și programele oferite, despre impactul acestora, iar contactul continuu cu grupul-țintă va permite ca instituția să cunoască nevoile lor reale.

Comunicarea include o varietate de canale, metode și strategii, începând de la persoana ce reprezintă instituția, logo-ul, site-ul până la promovarea valorilor, principiilor, culturii organizaționale, a obiectivelor, misiunii și activităților. Or, toate împreună sunt elementele care

alimentează imaginea unei instituții și încrederea societății în aceasta. De aceea, cu cât mai devreme se conștientizează importanța comunicării pentru activitatea cotidiană, începând de la interacțiunile interne până la planificarea strategică, cu atât mai multe rezultate vor fi înregistrate de către orice instituție.

Din conținutul cercetării se deduce relevanța comunicării interinstituționale în implementarea politicii de protecție a copilului. Necesitatea implementării Politicii de Protecție a copilului în sistemul de îngrijire alternativă a copiilor din Republica Moldova derivă, în mare parte, din dreptul copilului la protecție, reglementat de legislația națională și internațională.

În acest sens, profesioniștii angajați în sistem, care interacționează cu copiii, se conduc de documentele de politici aprobate (MEC, MMPS, MS). Prin Ordinul ministrului MMPS nr. 114 din 24 mai 2024, a fost aprobat *Ghidul cu privire la Politica internă de Protecție a Copilului*³⁴⁸ pentru instituțiile/organizațiile/serviciile sociale care lucrează cu și pentru copii, iar pentru angajații instituțiilor de educație timpurie – de învățământ primar, gimnazial, liceal, profesional tehnic, special și extrașcolar – există aprobat *Ghidul de implementare a Politicii de Protecție a Copilului*³⁴⁹, ambele dezvoltate în baza actelor normative naționale și internaționale.

Politica de protecție a copilului (PPC) a prestatorilor de servicii sociale include trei elemente de bază:

- a) Prevenirea violenței prin crearea în cadrul serviciului a unei atmosfere pozitive, sprijinirea și încurajarea copiilor (parte a prevenirii este considerat Codul de etică, dezvoltarea competențelor sociale, conștientizarea problemelor cu referire la violența împotriva copilului, precum și informarea adulților despre cadrul legal și responsabilitățile lor de protejare a copiilor);
- b) Protejarea copiilor prin respectarea procedurilor stabilite, asigurând instruirea și sprijinirea angajaților, în vederea adoptării unei reacții corespunzătoare la apariția oricărei probleme ce implică protecția copilului;
- c) Oferirea sprijinului necesar copiilor-victime sau potențiale victime ale abuzului.

Codul familiei al Republicii Moldova stipulează în mod expres dreptul copilului de a fi protejat. Astfel, art. 53, alin. (4) prevede: „copilul are dreptul la protecție contra abuzurilor,

³⁴⁸ Ordinul nr. 114 din 24 mai 2024 cu privire la aprobarea Ghidului cu privire la Politica internă de protecție a copilului pentru instituțiile/organizațiile/serviciile sociale care lucrează cu și pentru copii. MMPS [online]. [accesat: 12.09.2024]. Disponibil: https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/05/Ordin-nr.-114_24.05.2024_Politica-interna-de-protectie.pdf

³⁴⁹ *Politica de Protecție a Copilului. Ghid de implementare. MEC* [online]. [accesat: 15.01.2023]. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/politica_de_protectie_a_copilului/ghid_de_implementare.pdf

*inclusiv contra pedepsei corporale din partea părinților sau a persoanelor care îi înlocuiesc*³⁵⁰. În condițiile Legii nr. 140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți, „copiii beneficiază de protecție fără nicio discriminare, indiferent de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinii politice sau de altă natură, de cetățenie, apartenență etnică sau origine socială, de statutul obținut prin naștere, de situația materială, de gradul și tipul de dizabilitate, de aspectele specifice de creștere și educație a copiilor, a părinților lor, reprezentanților legali ori responsabililor legali ai acestora, de locul aflării lor (familie, instituție educațională, serviciu social, instituție medicală, comunitate etc.)”³⁵¹.

Luând în considerare aceste prevederi ale cadrului normativ cu privire la protecția copilului, este evident pentru toți specialiștii din domeniu că necesitatea implementării Politicii de Protecție a Copilului în sistemul de îngrijire alternativă a copiilor din Republica Moldova este imposibilă în lipsa unei comunicări interinstituționale. În concordanță cu unul dintre principiile generale ale dreptului, pe care se fundamentează dreptul protecției sociale, este *asigurarea bazelor legale de funcționare a statului* – principiu dedus din Constituția Republicii Moldova, care constituie premisa existenței statului de drept și a legalității³⁵², ce constată caracterul imperios al existenței mecanismelor eficiente de interacțiune dintre diverse entități (autorități naționale, organizații internaționale, instituții media, organizații ale societății civile etc.), care, prin atitudine cooperantă, deschisă, formalizată, va contribui la realizarea efectivă a prevederilor Constituției RM.

Obligativitatea implementării PPC în sistemul de îngrijire alternativă a copiilor derivă, propriu-zis, din drepturile beneficiarilor serviciilor sociale. Astfel, potrivit art. 12, lit. b) din Legea nr. 123/2010 cu privire la serviciile sociale, „drepturile beneficiarilor la servicii sociale sunt asigurate prin protecția împotriva oricăror forme de violență, vătămare ori abuz fizic sau mintal, neglijare, rele tratamente sau exploatare, precum și prin informarea asupra oricăror situații de risc și a altor drepturi sociale”. De asemenea, statul are obligația de a proteja copiii de toate formele de maltratare, săvârșită de către părinți sau alte persoane răspunzătoare de îngrijirea copiilor, și de a aplica programe de prevenire și de tratament în această privință (Art. 19, Convenția

³⁵⁰ Codul familiei al Republicii Moldova nr 1316 din 26.10.2000 [online]. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2002, nr. 47-48, art. 210. [citat 20.09.2021]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112685&lang=ro

³⁵¹ Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Op.cit.

³⁵² ROMANDAȘ, N., PROCA, L., ODINOKAIA NEGURĂ, I. *Dreptul protecției sociale* [Text tipărit] / Nicolai Romandaș, Ludmila Proca, Ina Odinoakaia Negură; Universitatea de Stat din Moldova. Chișinău: Foxtrot, 2011, 382 p. ISBN: 978-9975-4180-0-3.

ONU cu privire la drepturile copilului). Politica de protecție a copilului are la bază mai multe principii, care se prezintă și ca fundament pentru practica comunicării interinstituționale:

- 1) Copiii au dreptul de a fi protejați de orice formă de abuz, neglijare, exploatare și trafic;
- 2) Bunăstarea copilului trebuie protejată și promovată;
- 3) Interesele superioare ale copilului trebuie să primeze atunci când există un conflict de interese;
- 4) Opinia copilului este crucială în prevenirea abuzului și protecția copilului de abuz, neglijare, exploatare și trafic;
- 5) Părinții, familia și alți reprezentanți legali au un rol esențial în asigurarea bunăstării copilului;
- 6) Recunoașterea importanței parteneriatului cu alte agenții/ structuri cu atribuții în protecția copilului;
- 7) Recunoașterea drepturilor angajaților și voluntarilor de a beneficia de formare și suport privind aplicarea Politicii de Protecție a Copilului.

Politica de Protecție a Copilului se referă la o totalitate de măsuri, proceduri, instrumente, reglementări, care prevăd obligațiile tuturor angajaților din sistemul de protecție a copilului, ale voluntarilor și altor persoane interesate, care se extind și asupra persoanelor care prestează temporar servicii și intră în contact cu copiii (părinți, parteneri, donatori, reprezentanți mass-media etc.) și care reprezintă reperul conceptual al tuturor formelor de interacțiune și intervenție. În conformitate cu practicile instituite, dar și ținându-se cont de caracterul obligatoriu al respectării cadrului legal ce reglementează procesul de dezinstituționalizare, copiii, părinții și reprezentanții legali sunt incluși în circuitul comunicațional interinstituțional, aceștia fiind informați cu privire la scopul, obiectivele, sarcinile și condițiile unui serviciu, în conformitate cu procedurile în vigoare. Această incluziune în circuitul comunicațional implică și adaptabilitatea mesajelor la destinatar, adică la copiii și părinții acestora.

În consecință, luându-se în considerare toate aspectele relevante identificate în cercetarea comunicării interinstituționale axate pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare, a fost reflectată marea diversitate a entităților angajate într-un exercițiu de interacțiune, care poate da rezultatele scontate, doar în condițiile în care este asumată responsabil și contientizată eficiența comunicării la nivel de entitate, cât și cu celelalte entități. Ca urmare, se constată că orice comunicare interinstituțională trebuie să se regasescă ca parte intergantă a politicii de protecție a copilului.

Constatarea este confirmată și de respondenții din cadrul cercetării, care au accentuat prezența politicii de protecție a copilului, ce trebuie să fie respectată de toți angajații și monitorizată, la nivelul organizațiilor, de către administrație și persoana responsabilă, desemnată pentru protecția copilului. Suplimentar, respondenții au indicat și aprobarea unor politici distincte pentru Protecția împotriva exploatării și abuzului sexual, recunoscând gravitatea problemei, dar și rolul societății civile în prevenirea acestui fenomen social și în protecția beneficiarilor organizației. Cel din urmă caz relevă caracterul flexibil și deschis al politicilor de protecție a copilului și tendința permanentă de aliniere la cele mai bune practici internaționale, conforme *Ghidului practic și setului de instrumente pentru UNICEF și parteneri*.

Definirea elementelor componente ale unei strategii de comunicare

În setul de documente strategice care au fost elaborate în ultimii ani este cel care ghidează activitatea instituțiilor, fie pe termen scurt, mediu sau lung, intitulat ***Strategiile de comunicare organizațională***, care contribuie la atingerea obiectivelor majore. Ținând cont de faptul că procesul de dezinstituționalizare este, în mare parte, o activitate realizată de autorități ale statului, care, datorită formelor de activitate prin care își exercită rolul său, „îi conferă un anumit specific, pe care nu-l are niciunul din așezămintele industrial-economice ori social-culturale. Acest fapt se reflectă în natura și calitatea relațiilor care se nasc dintre instituții ale statului, pe de o parte, ... și publicul, întreaga comunitate umană, ... alte instituții și organizații, pe de altă parte”³⁵³, dar și modalități în care funcționarii își realizează atribuțiile funcționale profesionale, canalizându-și conduita către beneficiari. Din această perspectivă, comunicarea interprofesională, ca și cea interinstituțională, se încadrează în tiparele raționalității, utilității și eficienței.

Suplimentar, au devenit tot mai frecvente Strategiile de comunicare, care fac referință la instrumente de comunicare internă și externă, orientate să acopere anumite necesități, dar și Strategii orientate spre intervenții în situații de criză³⁵⁴

Așa cum se remarcă în literatura de specialitate, utilizarea strategiilor de comunicare îmbunătățește imaginea și cunoștințele despre instituții, simplifică și crește eficiența, ușurează comunicarea între departamente, subdiviziuni și, în cele din urmă, face procesele și activitățile în sine mai raționalizate și mai eficiente.

O *Strategie de comunicare* reprezintă „o axă de dezvoltare” și nu este, în sine, o finalitate. Ea stabilește clar obiectivele sale, care reies din obiectivele și scopurile stabilite în statutul și strategia de dezvoltare organizațională; definește grupurile-țintă, atât interne, cât și externe;

³⁵³ STANCU, Ș. *Relații publice și comunicare*. București: Editura Teora, 2001, p. 124. ISBN 973-20-0035-X.

³⁵⁴ COMAN, C. *Relațiile publice. Principii și strategii*. Iași: Polirom, 2001. 193 p. ISBN 973-683-809-9.

rezumă mesajele-cheie bazate pe domeniile-cheie ale organizației; prezintă canalele, metodele și instrumentele de comunicare, ce vor fi aplicate.

În cadrul cercetării, reprezentanții organizațiilor implicate au relatat cu privire la modalitatea în care s-a realizat comunicarea interinstituțională și modul în care aceasta a fost însoțită de anumite strategii de comunicare implementate, menționând că „*proiectele conțineau o componentă de comunicare, cu suport pe comunicare pentru ministere. Elaboram Strategii de comunicare comune. Eram ca o echipă, pentru a avea mesaje comune și a gestiona procesul de DI. Primii ani erau destul de dificili, în contextul subiectelor sensibile privind reorganizarea instituțiilor, drepturile copiilor din institutii, ale personalului, pentru că discutam despre închidere, despre reangajarea personalului sau pierderea locului de muncă pentru unii. Toate erau parte a strategiei de comunicare, în vederea închiderii instituțiilor rezidențiale. Era o comunicare internă și externă pentru profesioniștii din sistem, cât și pentru publicul larg. A fost foarte complex și consistent procesul*” (KII, ONG).

Complementar, a fost analizat documentul *Strategia de comunicare și Planul de acțiune pentru implementarea strategiei de comunicare 2021-2023*³⁵⁵. Deși Ministerul Muncii și Protecției Sociale dispune de o Strategie de comunicare, aceasta nu abordează specific procesul de dezinstituționalizare, un aspect crucial și actual pentru protecția copilului. Analiza arată că strategia actuală se concentrează mai mult pe comunicarea generală și pe îmbunătățirea imaginii ministerului, fără a integra complet nevoile de reformă ale dezinstituționalizării. Se constată lipsa unei abordări dedicate pentru comunicarea în procesul de dezinstituționalizare. Astfel, se recomandă a fi revizuit acest document, a include o secțiune dedicată procesului de dezinstituționalizare și de integrare a experiențelor ONG-urilor în promovarea bunelor practici privind dezinstituționalizarea.

Pentru o strategie de comunicare eficientă, MMPS, în calitate de actor-cheie în implementarea reformelor de protecție a copilului, ar trebui să prioritizeze clarificarea rolurilor și responsabilităților partenerilor și să includă o componentă de comunicare interinstituțională, focalizată pe segmentul de dezinstituționalizare. Aceasta va permite o coordonare mai bună între stat și sectorul neguvernamental, facilitând protecția copilului.

Propunem câteva recomandări pentru revizuirea și completarea *Strategiei de comunicare a MMPS*:

³⁵⁵ *Strategia de comunicare și Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de comunicare 2021-2023* [online], MMPS. [citat 20.06.2022]. Disponibil: https://ms.gov.md/wp-content/uploads/2023/01/Strategia_comunicare_2021_2023.pdf

- Crearea mesajelor clare și coerente privind beneficiile dezinstituționalizării pentru copii, familii și comunitate, punând accent pe drepturile copiilor și pe importanța creșterii într-un mediu familial;
- Dezvoltarea mesajelor adaptate pentru fiecare categorie de public – de la autorități publice și furnizori de servicii sociale la familii și comunități;
- Planificarea acțiunilor de informare și sensibilizare cu privire la stigmatizarea copiilor din sistemul rezidențial și promovarea soluțiilor alternative, de tip familial;
- Dezvoltarea parteneriatelor cu mass-media, ONG-uri și lideri locali, pentru a asigura o diseminare amplă a informațiilor;
- Planificarea campaniilor naționale care să promoveze istorii de succes ale copiilor reintegrați în familii sau în comunități, inspirând, astfel, schimbarea de mentalitate;
- Implementarea unui mecanism de feedback și de dialog continuu cu beneficiarii și publicul larg pentru ajustarea constantă a strategiei de comunicare;
- Realizarea evaluării periodice a impactului mesajelor transmise și adaptarea acestora, pentru a maximiza eficacitatea în reducerea instituționalizării.

Din cele relatate, considerăm oportun a fortifica aplicarea în practica dezinstituționalizării a Strategiilor de comunicare interinstituțională, care să cuprindă obiective generale și specifice, menite a trasa cu claritate parcursul spre soluții bazate pe drepturile copilului și a indica exact mecanismul și protocolul de implementare a acestuia. Tradiționalul *Plan de acțiuni* va facilita implementarea strategiei și va oferi claritate cu privire la rolul concret al fiecărei entități implicate în dezinstituționalizare și activitățile de care sunt responsabile, concretizate în forma scrisă a unei Strategii. Totodată, este de menționat că acesta este un instrument metodologic, ce trebuie adaptat, pentru a contribui la o finalitate, fiind definit a fi un *ansamblu al dispozițiilor luate pentru realizarea unui proiect*³⁵⁶.

Elementele de bază ale unui plan de comunicare, așa cum sunt trasate de modelul lui Harold Lasswell, prezentat în primul capitol, se concentrează pe răspunsul la cinci întrebări fundamentale: Cine transmite mesajul? (emitentul), Ce mesaj este transmis? (conținutul), Cum este transmis mesajul? (canalul), Cui îi este adresat mesajul? (publicul-țintă) și Cu ce efect? (impactul sau rezultatul comunicării). Acest model simplu, dar cuprinzător, ajută la structurarea unei comunicări eficiente și la asigurarea că toate aspectele critice ale procesului de comunicare sunt luate în considerare. În conformitate cu recomandările de elaborare și implemenatare a

³⁵⁶ THIERY, L. *Planul de comunicare: cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Iași: Polirom, 2009. -261 p. 91p. ISBN 978-973-46-1545-2.

politicilor interne, acesta include³⁵⁷: scopul și obiectivele; publicul-țintă; mesajele-cheie; canalele de comunicare; calendarul activităților; responsabilitățile; bugetul alocat; evaluarea și ajustarea prin metode de monitorizare a eficienței comunicării și ajustarea planului după necesitate.

În contextul cercetării, s-a identificat că unele organizații ale societății civile, care activează în domeniul protecției copilului, spre exemplu, și-au trasat activități concrete pentru fiecare din obiectivele și prioritățile organizaționale, în vederea dezinstituționalizării, în sinergie cu misiunea, viziunea organizațională, și și-au propus să comunice cu publicul-țintă prin valorificarea diferitor canale de comunicare. Este de remarcat faptul că acțiunile propuse în Planul de comunicare au un caracter temporar și sunt corelate continuu cu programele, proiectele ce le implementează instituțiile/organizațiile.

Totodată, OSC-urile menționează că dețin rapoarte periodice sau evaluări scrise care analizează eficacitatea comunicării/ colaborării între instituția proprie și/sau alte instituții publice: *„Există o responsabilitate mare în consolidarea sistemului, care implică asumarea angajamentelor și comunicarea rezultatelor în format scris. Rezultatele sunt raportate anual către MMPS printr-un raport de implementare a acțiunilor...”* (KII, ONG). Atunci când o organizație implementează un proiect sau o activitate, ea planifică discuții cu actorii relevanți, pentru a confirma necesitățile, a discuta soluțiile, pentru a analiza rezultatele, consemnând astfel acțiunile comune.

Așadar, având în vedere acest caracter aleatoriu și temporar al Planurilor de comunicare, se reiterează necesitatea fortificării comunicării interinstituționale prin intermediul structurării unei *Strategii* ce consolidează într-o viziune comună pe întreg sistemul de acțiuni și actori implicați în dezinstituționalizare. Firul roșu al acestei strategii îl constituie drepturile copilului și etica comportamentului comunicațional.

Comportamentul autorităților publice în ceea ce privește etica managerială pentru intervenție, depășirea situațiilor de risc și de criză integrează inovații conforme standardelor internaționale actualizate, adaptate la schimbările externe. Etica managerială în instituțiile publice se confruntă cu argumentul că valorile, credințele și normele nu pot fi izolate, ci trebuie raportate la standardele internaționale. Personalul dezvoltă un comportament moral influențat de modelul organizațional intern, interdependent cu miturile și elementele culturii organizaționale, în concordanță cu comportamentul etic acceptat pe plan internațional.

³⁵⁷ VACARU, A., ȚARELUNGA, T. et al. *Elaborarea și implementarea politicilor și procedurilor interne: Ghid pentru organizațiile societății civile din Moldova*. Chișinău: „Elan Poligraf”. S. n., 2013, 124 p. ISBN 978-9975-66-339-7. [citat 11.06.2022]. Disponibil: https://management.md/wp-content/uploads/2018/03/elaborarea_si_implementarea_politicilor_si_procedurilor_interne-ghid_pentru_organizatiile_societatii_civile_din_moldova.pdf

Potrivit opiniilor lui Mark Pastin, expuse în lucrarea *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* (1986)³⁵⁸, o instituție cu etică de nivel înalt se aliniază următoarelor patru principii:

- 1) Interacționează ușor cu diverse grupuri externe și consideră succesele acestor grupuri ca fiind parte a propriului succes;
- 2) Sunt obsedați de corectitudine, considerând că interesele altora contează la fel de mult ca și cele proprii;
- 3) Demonstrează responsabilitate, astfel încât fiecare individ își asumă răspunderea pentru acțiunile instituției;
- 4) Desfășoară activități cu un scop clar, iar scopul instituției le conectează la mediul său intern și la cel extern.

Ca urmare, se consideră că instituțiile pot fi eficiente, pot dezvolta parteneriate, pot gestiona comportamentul comunicational prin intermediul programelor de management al eticii și prin coduri de conduită. Acestea vor fi capabile să transmită valorile corporative și să ofere ghidare în soluționarea dilemelor etice.

Totalitatea aspectelor identificate generează un set de priorități, care definesc strategia consolidată a unei comunicări interinstituționale axate pe protecția copilului. În primul rând, recunoscând vulnerabilitatea subiecților care sunt vizați de dezinstituționalizare, în mod obligatoriu se cere a fi implicată recunoașterea și practicarea unui *Cod de conduită comunicațională etică*, care ar include totalitatea principiilor identificate pe parcursul acestei lucrări și care se prezintă ca un element de bază al politicii de protecție a copilului, fiind prezentat printr-un set de reguli și folosit în relațiile de muncă și în comunicarea internă/externă. Adoptarea și consolidarea codului de conduită comunicațională nu doar ca va asigura suportul normativ-valoric al activităților profesionale, ci și va prezenta reperele de bază ale protocolului de comunicare dintre diferite entități implicate în dezinstituționalizare, care vor urmări respectarea Convenției ONU cu privire la drepturile copilului:

1. Angajatul va păstra confidențialitatea datelor cu caracter personal despre beneficiar (conform Legii nr. 133 cu privire la protecția datelor cu caracter personal);
2. Angajatul nu va discrimina copiii;
3. Angajatul nu va face promisiuni false;

³⁵⁸PASTIN, M. *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* [online]. Jossey-Bass management series. Wiley, 1986. ISBN: 087589688X, 9780875896885. 239 p. [cit. 11.07.2023] Disponibil: https://www.soxx-online.com/pdf/Complete_Guide_to_Ethics_Mgt.PDF

4. Angajatul nu va lucra de unul singur într-un spațiu închis cu un copil, ci va găsi un spațiu alternativ: hol, bancă în curte, alte spații deschise;

5. Relațiile sexuale de orice natură cu copiii și reprezentanții lor legali sunt categoric interzise, indiferent de vârstă sau consimțământ. Necunoașterea vârstei copilului nu este un argument de apărare;

6. Schimbul de bani, munci, bunuri sau servicii pentru sex, inclusiv favoruri sexuale sau alte forme de umilire, degradare sau comportamente de exploatare sunt interzise;

7. În cazul în care un angajat dezvoltă preocupări sau are suspiciuni cu privire la abuzul sexual sau exploatarea unui copil sau adult vulnerabil de către un alt angajat, el este obligat să raporteze astfel de situații, în conformitate cu sistemul de raportare și cu procedurile în vigoare;

8. Angajatul sau vizitatorul nu va fotografia sau filma copiii fără acordul reprezentanților legali, dar și fără acordul lor. În mod obligatoriu, părintele/îngrijitorul va fi informat despre cum și unde vor fi folosite imaginile copilului. Acordul obligatoriu va fi semnat în formă scrisă.

9. Permisivitatea primită de la părinte/reprezentantul legal al copilului trebuie să fie anexată la dosarul copilului.

10. Angajatul sau vizitatorul nu va fotografia sau filma membrii adulți ai familiei în spațiul lor privat, fără acordul lor.

Se va pune accent pe parteneriate și suport reciproc. Potrivit studiului realizat în cadrul proiectului „Consolidarea capacităților de advocacy a membrilor APSCF privind mecanismul de contractare a serviciilor sociale”, implementat de APSCF, în parteneriat și cu suportul Caritas Austria (2020)³⁵⁹, cooperarea între organizațiile necomerciale, prestatoare de servicii sociale, și APL se produce după modele foarte diferite, care reies din modul cum înțeleg acest proces funcționarii publici locali implicați. Unele raioane/ primării semnează acorduri de colaborare, în scopul creării sau prestării unui serviciu, totodată, ONG-urile semnează Acorduri de parteneriat cu autorități publice centrale, teritoriale și locale, în scopul asistenței tehnice în sprijinul autorităților în dezinstituționalizarea copiilor din serviciile rezidențiale, în dezvoltarea și pilotarea serviciilor sociale, a serviciului de Asistență Parentală Profesionistă, inclusiv pentru copii cu dizabilități severe, și în scopul dezvoltării cadrului de politici: în coordonarea activităților de pladoarie, consultare și reprezentare în cadrul Grupurilor de lucru privind dezinstituționalizarea copiilor.

³⁵⁹ PALIHOVICI, L. *Raport privind mecanismele de acreditare, contractare și finanțare a serviciilor sociale*. [online]. Asociația Obștească „Institutum Virtutes Civilis”, APSCF, 2020. [cit. 19.04.2022]. Disponibil: [APSCF raport-mecanisme-acreditare-8.pdf](#)

Potrivit cercetării, practica instituită pentru a susține procesul de dezinstituționalizare în Moldova se bazează pe parteneriate dintre organizații ale societății civile cu autoritățile publice. Aceste parteneriate includ acțiuni axate pe dezvoltarea Asistenței Parentale Profesionale (APP), APP specializate pentru copiii cu dizabilități, elaborarea de politici, crearea/ajustarea materialelor promoționale cu referire la servicii, desfășurarea campaniilor de sensibilizare, de recrutare a potențialilor APP, dezvoltarea modulelor de instruire, livrarea cursurilor de formare pentru profesioniștii din sistem, inclusiv pentru echipele multidisciplinare, membrii Comisiilor pentru protecția drepturilor copilului; suport pentru realizarea procesului de dezinstituționalizare a copiilor și asigurarea reintegrării în familia de origine a copilului, a plasamentului în familii alternative. Totodată, sunt menționate acțiuni de pledoarie pentru stabilirea unui moratoriu privind plasarea copiilor în servicii rezidențiale, cu precădere a copiilor cu vârsta de sub șase ani. Acțiunile implică, de asemenea, consultarea factorilor de decizie în sprijinirea reorganizării instituțiilor rezidențiale și dezvoltarea de servicii comunitare pentru familii și copii. Problema identificată în acest caz se referă la necesitatea intervențiilor momentane, pe caz, și stabilirea parteneriatelor specifice, dar și la creșterea randamentului eficienței, care, odată ce se va regăsi în conținutul unui document-cadru strategic de comunicare interinstituțională, atunci și va constitui fundamentul acțiunilor în colaborare dintre instituții.

Conform recomandărilor și rigorilor legale, un *Acord de parteneriat* va include o serie de articole care vizează: scopul și obiectivele, domeniul de colaborare, principiile de colaborare, drepturile și responsabilitățile părților, acțiunile prevăzute pentru realizarea obiectivelor, responsabilitățile părților, durata acordului și dispozițiile finale.

De asemenea, sunt necesare măsuri suplimentare de protecție față de personalul angajat, precum și raportarea suspiciunilor de abuz asupra copiilor către serviciile competente, care necesită a fi transpuse în politici organizaționale. Această propunere vine din partea organizațiilor participante în cadrul realizării prezentei cercetări, care au menționat despre necesitatea aprobării unor clauze specifice introduse în contractele individuale de muncă și acordurile de parteneriat: *„Conștientizând pericolul abuzului și exploatarei sexuale, părțile condamnă puternic orice formă de violență sexuală și declară toleranță zero față de aceste abuzuri. În cazul în care o parte este vizată într-o investigație penală cu privire la fapte de abuz și exploatare sexuală sau este condamnată pentru săvârșirea faptelor de abuz și exploatare sexuală sau complicitate la săvârșirea faptelor date, cealaltă parte își rezervă dreptul de rezoluțiune unilaterală a contractului/acordului”*(KII, 7). La fel este regăsită și mențiunea despre inserarea clauzei respective în contractele individuale de muncă cu angajații: *„Conștientizând pericolul abuzului și exploatarei sexuale, angajatul condamnă vehement orice formă de violență sexuală și declară toleranță zero față de aceste abuzuri și se obligă să respecte Politica de protecție împotriva exploatarei și abuzului sexual și Politica de raportare a cazurilor de abuz sexual sau exploatare*

sexuală” (KII, 7). Cu privire la drepturile angajatorului, este inserată clauza specială care menționează: „În cazul în care angajatul este vizat într-o investigație penală cu privire la fapte de abuz și exploatare sexuală, angajatorul are dreptul să suspende relațiile de muncă cu angajatul pentru perioada duratei investigației. În cazul în care angajatul este condamnat definitiv pentru săvârșirea faptelor de abuz și exploatare sexuală sau complicitate la săvârșirea faptelor date, angajatorul are dreptul de rezoluțiune unilaterală a contractului individual de muncă” (KII, CCF).

Formalizarea acestor recomandări în conținutul protocolului de comunicare interinstituțională promovează crearea și menținerea unui mediu sigur, fără exploatare și abuz sexual, facilitează luarea măsurilor corespunzătoare în cadrul mediului intern și extern, în care activează angajații, prin acțiuni solide de prevenire și răspuns. Ca urmare, acceptarea și asumarea acestei particularități va crea și va menține un mediu sigur, fără exploatare și abuz.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. Implementarea reformelor în domeniul protecției copilului a demonstrat că parteneriatele și comunicarea interinstituțională joacă un rol major în eficientizarea și îmbunătățirea serviciilor oferite. Aceste parteneriate permit combinarea resurselor și a expertizei necesare pentru a crea un sistem de protecție a copilului mai eficient și sustenabil.

2. Colaborarea dintre sectorul public și cel privat aduce avantaje semnificative, precum accesul la resurse financiare și expertiză, soluții inovatoare și o legitimare crescută a acțiunilor. Cu toate acestea, riscurile legate de confuzia rolurilor și diferențele culturale trebuie gestionate cu atenție, pentru a evita rezultatele nesigure. Prezența continuă a comunicării interinstituționale asigură echilibrul între instituții, activități și beneficiar.

3. În cursul implementării reformelor în domeniul protecției copilului, sectorul public și cel privat erau văzute ca având obiective opuse. Totuși, în timp, această percepție s-a schimbat. Partenerii publici și privați împărtășesc obiective pe termen lung, chiar dacă au motivații diferite pentru inițierea unui parteneriat. Unele parteneriate sunt formate pentru a îmbunătăți eficacitatea și eficiența sistemului. Alte parteneriate sunt încheiate pentru a oferi noi bunuri și servicii pe care niciun partener nu le-ar putea oferi de unul singur.

4. Comunicarea interinstituțională în domeniul dezinstituționalizării copiilor este avantajoasă pentru toate entitățile implicate. Instituțiile statului beneficiază de surse suplimentare de finanțare și investiții, își îmbunătățesc eficiența operațională prin accesul la cunoștințe specializate și promovarea transferului tehnologic. În plus, își extind capacitatea de implementare,

se distribuie riscul financiar, se generează locuri de muncă și se construiesc relații solide cu părțile interesate. Pe de altă parte, sectorul privat își îmbunătățește imaginea socială, accesează piețe noi, dezvoltă un avantaj competitiv, construiește relații, beneficiază de resurse financiare, proiecte finanțate și îmbunătățește managementul riscurilor. Astfel, parteneriatul între aceste sectoare combină resursele și expertiza necesară pentru a crea un sistem de protecție a copilului mai eficient și sustenabil, având ca rezultat final integrarea copiilor în familii și comunitate.

5. Printr-o planificare riguroasă, comunicare deschisă și parteneriate bine structurate, procesul de dezinstituționalizare poate deveni mai eficient și sustenabil, beneficiind de contribuția diverselor părți interesate. În acest context, instituțiile care fie finanțează în continuare instituțiile rezidențiale, fie sunt parte a acestui proces prin rolurile lor trebuie să fie invitate la dialog, consultate, împărtășite experiențele, pentru a construi un proces sustenabil de dezinstituționalizare/reorganizare a sistemului rezidențial.

6. Comunicarea și colaborarea dintre instituții, profesioniști din diferite sectoare, angajați și manageri ai instituțiilor publice-private cu referire la situația unui copil afectat de abuz (în calitate de victimă, autor, martor) și evoluția acestei situații este esențială pentru a coordona acțiunile și a adopta o strategie unificată de intervenție pe segmentul de dezinstituționalizare, cu o abordare individualizată a fiecărui caz. Documentele de politici publice relevante pentru structurile protecției copilului, dar și pentru domeniile conexe protecției copilului vor oferi un cadru complementar politicilor publice existente. Cercetarea constată necesitatea elaborării și aprobării *Strategiei de comunicare interinstituțională* și a definirii unor protocoale de comunicare dintre entitățile responsabile de domeniul protecției copilului, orientate spre consolidarea relațiilor dintre instituții și spre creșterea eficienței comunicării interinstituționale a instituțiilor angajate în continuare în procesul de dezinstituționalizare.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Rezultatele științifice noi obținute ca urmare a cercetărilor efectuate și-au găsit reflectare în: delimitarea conceptuală a arealului comunicării interinstituționale și înaintarea în circuitul științific a unei formule specifice de comunicare; definirea statutului științific al comunicării interinstituționale prin gen proxim și diferențe specifice; formularea și argumentarea domeniilor de interacțiune cu impact asupra modului în care se realizează comunicarea interinstituțională; cercetarea comunicării interinstituționale prin raportarea ei la contextul Republicii Moldova; validarea rolului comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare și de protecție copilului, precum și formularea reperelor de consolidare, standardizare și formalizare a comunicării interinstituționale.

Realizarea scopului se dovedește prin parcursul consecvent urmat pentru a materializa obiectivele cercetării în analizele ample, reflectate în cele trei capitole, fapt ce a contribuit la soluționarea problemei științifice print-o perspectivă interdisciplinară și detaliată asupra comunicării interinstituționale, cu stabilirea statutului epistemic al acestuia și clarificarea matricii de conceptualizare și implementare practică, precum și cu indicarea particularităților funcționale și valorice.

În legătură cu faptul că obiectivele tezei au fost realizate, iar **problema științifică importantă formulată** – din punct de vedere al cercetării teoretice și al evaluărilor practice – a fost soluționată, dar și demonstrată prin raportare la ipoteza cercetării, **validată de rezultatele cercetării**, care arată că abilitățile de comunicare și colaborare interinstituțională rămân a fi factori critici în asigurarea unei coordonări eficiente și a unei abordări integrate în procesul de protecție și dezinstituționalizare a copiilor, iar implementarea unor strategii de comunicare, adaptate pentru gestionarea crizelor, poate îmbunătăți reziliența și gradul de pregătire instituțională, reducând, astfel, impactul negativ asupra copiilor și familiilor implicate. În consecință, formulăm următoarele **concluzii generale**:

1. Fluxul de informații între instituțiile implicate în dezinstituționalizare este inconsistent și fragmentat, afectând negativ eficiența procesului și protecția drepturilor copilului. Deși fiecare instituție a implementat strategii și tactici de comunicare specifice, pentru a sprijini dezinstituționalizarea, lipsa unei abordări unitare și integrate a generat inconsistențe în transferul de informații. Astfel, în prezent se atestă lacune de comunicare dintre instituții, cu impact asupra drepturilor copiilor aflați în proces de dezinstituționalizare. Deși colaborarea a permis dezvoltarea unor abordări integrate și coordonate, cu reducerea semnificativă a numărului de copii instituționalizați în ultimii ani, modalitățile prin care au fost puse în practică mecanismele

naționale de dezinstituționalizare au avut un grad scăzut de eficiență, ceea ce reclamă stringența unei comunicării interinstituționale, concepută *ca tip de comunicare colaborativă, ce definește atitudinea sinergică a entităților decizionale implicate în procesul de dezinstituționalizare și se bazează pe un set de competențe comunicaționale interprofesionale și de proceduri formale* (Capitolul 2).

2. Abordarea multidimensională, interconectarea conceptelor, a teoriilor ce se încadrează în arealul problemei științifice abordate a generat matricea științifică a comunicării interinstituționale, în calitate de instrument eficient în contextul unor priorități naționale asumate, precum dezinstituționalizarea și protecția drepturilor copiilor. Cercetarea subliniază complexitatea procesului de comunicare interinstituțională în contextul dezinstituționalizării, care necesită o abordare holistică și respectarea normelor legale și morale. Aceasta evidențiază importanța implicării reprezentanților diferitor entități decizionale și de intervenție, implicate atât în procesul de dezinstituționalizare, cât și în cel de elaborare a politicilor de protecție a copilului și de susținere a procesului de dezinstituționalizare (Capitolul 1).

3. Lipsa unei viziuni comune și a unei înțelegeri clare a procesului, a rolurilor și responsabilităților fiecărui actor conduce la ambiguități în aplicarea măsurilor de dezinstituționalizare, ceea ce, la rândul său, afectează eficiența și eficacitatea intervențiilor destinate protecției drepturilor copilului (Capitolul 2).

4. Cercetarea subliniază că abilitățile de comunicare și colaborare interinstituțională rămân a fi factorii critici în asigurarea unei coordonări eficiente și a unei abordări integrate în procesul de protecție și dezinstituționalizare a copiilor. Instituțiile implicate în dezinstituționalizare nu dețin un pachet standardizat de acte întocmite conform liniilor directoare internaționale, iar implementarea eficientă a programelor de protecție a copilului necesită armonizarea politicilor organizaționale interne cu cele guvernamentale și integrarea unor mecanisme clare de comunicare interinstituțională, cu proceduri standardizate de cooperare și de formare continuă pentru personalul implicat (Capitolul 2, 3).

5. În pofida cadrului legal existent, se constată că barierele de comunicare persistente, precum lipsa unei înțelegeri clare a metodologiei de dezinstituționalizare, dificultățile în cooperarea intersectorială și dialogul insuficient între autoritățile locale, teritoriale și centrale, împiedică eficiența procesului. Acestea trebuie susținute de o cultură organizațională deschisă, care să valorizeze inițiativele interinstituționale, pentru a asigura succesul dezinstituționalizării și al protecției copilului, având rolul de a mobiliza resursele și de a alinia valorile și normele în vederea atingerii obiectivelor (Capitolul 2).

6. Instituțiile implicate în dezinstituționalizare au dezvoltat, treptat, documente și practici pentru a asigura respectarea drepturilor copilului, care necesită a fi puse în aplicare prin valorificarea la scară extinsă a comunicării interinstituționale. Deși au fost elaborate politici și proceduri menite să protejeze drepturile copiilor, eficiența lor depinde, în mare măsură, de o comunicare eficientă între instituții, înlesnind, astfel, implementarea coordonată a acestor măsuri și asigurând o reacție rapidă și adecvată la nevoile copiilor în medii familiale adecvate, față de facilitățile rezidențiale (Capitolul 2, 3).

7. Implementarea unor strategii de comunicare adaptate pentru gestionarea crizelor, care sunt tot mai frecvente, poate îmbunătăți reziliența și gradul de pregătire instituțională, reducând, astfel, impactul negativ asupra copiilor și familiilor implicate. În perioade de criză, implicarea instituțiilor media și a societății civile, datorită resurselor și expertizei deținute, pot contribui semnificativ la creșterea eficienței comunicării interinstituționale (Capitolul 2).

8. Pentru a asigura succesul procesului de dezinstituționalizare a copiilor, comunicarea interinstituțională și cultura organizațională trebuie să promoveze colaborarea eficientă între diversele entități implicate. Procesul de dezinstituționalizare, care vizează eradicarea instituționalizării copiilor și promovarea serviciilor de tip familial, necesită o colaborare eficientă și coordonată între ONG-uri și Guvern. ONG-urile nu ar trebui să înlocuiască eforturile Guvernului, ci să le completeze, îmbunătățind serviciile existente sau oferind servicii suplimentare acolo unde este nevoie. Alegerea atentă a subiectelor de parteneriat, definirea clară a obiectivelor și implicarea partenerilor potriviți sunt esențiale (Capitolul 3).

Acestea, dar și alte concluzii pertinente se regăsesc dezvoltate și argumentate în lucrările științifice și didactice ale autorului prezentei teze.

Contribuțiile autorului la soluționarea problemei investigate în lucrare și-au găsit materializarea în cercetarea multilaterală a comunicării interinstituționale, menită să suplinească analizele teoretice din domeniul comunicării și al relațiilor publice, dar și să contribuie la eficientizarea procesului de comunicare practică în procesul de dezinstituționalizare și de protecție a drepturilor copiilor. Prezenta cercetare reprezintă unul din puținele studii care tratează problematica dezinstituționalizării și a drepturilor copiilor prin prisma comunicării interinstituționale, oferind un suport solid pentru intervențiile și acțiunile imediate.

În temeiul concluziilor generale, dar și al celor inserate în conținutul tezei, formulăm câteva **recomandări generale**, care însumează recomandările înaintate în cadrul fiecărui compartiment al tezei de doctorat și care urmăresc valorificarea realizărilor în practica instituțiilor naționale.

Recomandări pentru actori implicați în dezinstituționalizare:

- Stabilirea unui **cadru clar de comunicare interinstituțională** prin definirea angajamentelor, responsabilităților și rolurilor fiecărei autorități și instituții implicate în reforma sistemului de protecție a copilului, pentru o comunicare eficientă și alocare corectă a resurselor.
- Dezvoltarea de strategii și planuri de comunicare în domeniul de dezinstituționalizare, aliniate la obiectivele programului național privind procesul de dezinstituționalizare, pentru a transmite un mesaj coerent către public, beneficiari, donatori și alte instituții.
- Instituțiile implicate în procesul de dezinstituționalizare au nevoie de o *Strategie de comunicare interinstituțională* în domeniul specific asigurării drepturilor copilului și în definirea mecanismului de colaborare comunicațională, care va putea servi ca platformă comună de intervenție și va contribui la creșterea eficienței resurselor, pentru asigurarea respectării drepturilor copilului, în special, ale celor cu necesități emoționale complexe, de vârstă fragedă ori cu dizabilități. Pe termen lung, prin intermediul *Strategiei*, prin eforturile comune, se va contribui la reducerea totală a ratei de instituționalizare în Republica Moldova, la eliminarea îngrijirii copiilor în instituții de tip rezidențial. Această strategie va ajuta la definirea rolurilor, a responsabilităților și la crearea mesajelor coerente care să susțină implicarea tuturor părților interesate, va contribui la consolidarea dialogului dintre instituții publice și private privind acțiunile ce se referă la domeniul de dezinstituționalizare. În vederea realizării acestui deziderat, autoritățile centrale urmează să creeze un grup de lucru responsabil de elaborarea *Strategiei*.
- Definirea și implementarea unui mecanism clar (a unui protocol) de comunicare și de decizie, care ar indica exact acțiunile de intervenție, ar clarifica multiplele lacune actuale cu privire la interacțiunile interinstituționale. De asemenea, se vor specifica instrumentele de intervenție imediată în condiții de criză ori de risc.
- Dezvoltarea și implementarea unui *plan de comunicare* orientat către angajații instituțiilor rezidențiale, având în vedere dezinstituționalizarea, pentru a reduce rezistența la acest proces: prin informarea adecvată și formarea continuă a personalului, prin prezentarea planurilor de tranziție, a noilor standarde de îngrijire de tip familial și a rolului angajaților în procesul dezinstituționalizării; prin prezentarea opțiunilor de recalificare sau reorientare profesională pentru personalul instituțiilor rezidențiale și crearea unor canale directe de comunicare sau platforme de discuții, pentru a facilita comunicarea bidirecțională între autorități și angajați.
- Crearea unui *ghid de comunicare* pentru managerii instituțiilor rezidențiale, oferindu-le acestora instrumente și resurse menite să mențină personalul informat. Elaborarea unui *ghid* cu instrucțiuni metodologice pentru aplicarea uniformă a mecanismelor în situații de criză sau urgență.

- Consolidarea cunoștințelor și formarea de competențe comunicaționale ale angajaților implicați în procesul de dezinstituționalizare, ceea ce va asigura transferul de cunoștințe și bune practici între instituții și specialiști, inclusiv prin programe de instruire, mentorat și coaching, dar și vor crea un sistem transparent care aduce la cunoștință publicului larg, profesioniștilor, instituțiilor, fără întârziere, despre modificările în legislație și prioritățile strategice, precum și alte informații relevante și utile.
- Crearea unor platforme interoperabile de comunicare colaborativă, cu canale de comunicare clare, sigure și eficiente pentru schimbul de informații sensibile, capabilă a pune în discuții probleme stringente, nereglementate și a înainta soluții pentru depășirea acestora. Acestea trebuie să fie accesibile tuturor partenerilor și să asigure protecția datelor cu caracter personal, permițând, în același timp, cooperarea eficientă între toate organizațiile implicate.
- Dezvoltarea capacităților specialiștilor din domeniile sănătate, educație, asistență socială, drept, mass-media etc., la toate nivelurile, în baza unui sistem unic de înțelegere cu privire la mecanismele de comunicare și standarde de etice.
- Îmbunătățirea sistemului de formare profesională a angajaților din sectorul public prin instruire continuă, pentru a adopta metode și practici moderne de comunicare și cooperare în sprijinul procesului de dezinstituționalizare.

Recomandări pentru mediul academic:

- Fortificarea cercetărilor în domeniul comunicării interinstituționale prin studii de caz, ori prin preluarea și replicarea la nivel național a bunelor practici internaționale;
- Consolidarea relațiilor de colaborare cu autorități și organizații ale societății civile, pentru a fi conectați la procesele și evoluțiile din domeniu, dar și pentru a avea acces la date din prima sursă, care vor putea fi valorificate în alte cercetări științifice (teze de licență, de master ori de doctorat);
- Includerea comunicării interinstituționale ca subiect al curriculumului universitar la specialitatea *Comunicare*;
- Planificarea și desfășurarea campaniilor de informare și educare despre beneficiile colaborării interinstituționale, în cazul îngrijirii bazate pe familie, și despre importanța incluziunii copiilor vulnerabili în comunitate;
- Elaborarea, în parteneriat cu autoritățile centrale și societatea civilă, a *cercetărilor asupra unor teme identificate*, care se referă la eficientizarea comunicării în procesul de dezinstituționalizare, pe următoarele direcții: a) Analiza rețelelor de afinitate

interorganizațională; b) Gestionarea fluxului de comunicare interorganizațională; c) Parteneriatele trans-sectoriale; d) Impactul colaborărilor comunicative asupra calității serviciilor ș.a. Astfel de direcții de cercetare ar contribui la o mai bună înțelegere a complexității procesului de dezinstituționalizare și ar conduce la îmbunătățirea colaborării între multiplele entități implicate, în vederea atingerii obiectivului comun de creștere a copiilor într-un mediu familial sigur și protector.

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. ANDRONIC, L., PÎRȚACHI, I. *Statistica în comunicare*. Chișinău: CEP USM, 2013. 216 p. ISBN 978-9975-71-425-9.
2. *Analiza rapoartelor de cercetare cu privire la reintegrarea copiilor din instituțiile rezidențiale din Republica Moldova* [online]. CTWWC. Chișinău, 2021 [citat 20.12.2021]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-10/Raport%20%20Reunification%20186.pdf>
3. *Analiza situațională a reformei asistenței medicale în Republica Moldova: Raportul 1*. [online]. [citat 20.11.2022]. CTWWC. Chișinău, 2022. Disponibil: <https://www.changingthewaywecare.org/wp-content/uploads/2022/07/report-1-care-assessment-ctwwc-md-eng.pdf>.
4. *Analiza situației privind intervenția timpurie la copii (ITC) în Republica Moldova*. / Ministerul Sănătății al Republicii Moldova și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii [online]. UNICEF, 2023, [citat 20.10.2024]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/01/Analiza-situatiei-privind-interventia-timpurie-la-copii-in-Republica-Moldova.pdf>
5. *Aplicarea codului de conduită a funcționarului public din Republica Moldova*. / Ghid de conduită [online]. Chișinău, 2013. [citat 25.09.2022]. Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/1489299_md_ghid_conduita.pdf
6. AȘEVȘCHI, I. *Psihologia comunicării*. Suport de curs. Chișinău: USPE „C. Stere”, 2012. 133 p. ISBN 978-9975-51-368-5.
7. BECIU, C. *Sociologia comunicării și a spațiului public: concepte, teme, analize*. Iași: Polirom, 2011. ISBN 978-973-46-2330-3
8. BERNAD, M. *Societatea cucerită de comunicare*. București: Polirom, 2000. 392 p. ISBN 973-683-465-4.
9. BRATU, S. *Comunicarea. O abordare interdisciplinară*. Cluj: Presa Universitară Cluj, 2023. 206 p. ISBN 978-606-37-1802-1.
10. BOWLBY, J. *Crearea și ruperea legăturilor afective*. București: Editura Trei, 2016. 256 p. ISBN 978-606-719-763-1.
11. BORTȘUN, D. *Psihologia comunicării*. București: Editura SNSPA, 2003. 76 p.
12. BORCOMAN, R., MANCAȘ, M. *Tratat de comunicare și etică profesională./ Manual*. Chișinău: ASEM, 2021. 50 p. ISBN 978-9975-155-23-6.

13. BORȘ, A.-R. Comunicare interinstituțională strategică în organizațiile școlare de tip liceal. În: *Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”*. [online]. USM, 10-11 noiembrie 2020. p.184-186. [citată 11.07.2022]. ISBN 978-9975-152-53-2. ISBN 978-9975-152-54-9. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/184-186_16.pdf
14. BULGARU, M., SALI, N., GRIBINCEA, T. *Asistența socială în contextual transformărilor din Republica Moldova*. Chișinău: „Cu drag” S.R.L., 2008. 440 p. ISBN 978-9975-80-146-1.
15. BULGARU, M., DILION, M. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale: Note de curs*. Chișinău: USM, 2000, 316 p. ISBN 9975-917-50-X.
16. BUMBAȘ, A. *Leadership autentic*/ trad. A. Bumbaș. București: Litera, 2019. ISBN 978-606-33-3253-1.
17. CANDEA, R. M. *Comunicarea managerială: Concepție. Deprinderi. Strategie*. București, 1996. ISBN 973-97616-9-0.
18. CANNON, M., GHEORGHE, C. *Evaluarea Îngrijirii Alternative a Copilului în Moldova*. Raport de evaluare (Volumul 1). Chapel Hill: MEASURE Evaluation, 2018. 60 p. ISBN 978-1-64232-039-8.
19. CAUNE, J. *Cultură și comunicare. Convergențe teoretice și locuri de mediere*. București: Cartea Românească, 2000, 146 p. ISBN 973-23-1160-6.
20. CHEIANU-ANDREI, D. Copii vulnerabili în mediul digital: cazul Republicii Moldova [online]. În: *Economic growth in the face of global challenges. Consolidation of national economies and reduction of social inequalities: Conference proceedings: International Scientific-Practical Conference, XVIIIth edition, October 10-11, 2024, Chisinau*. Vol. IV: Scientific session managing demographic processes: innovative approaches, Chisinau: [S. n.], SEP ASEM, 2024. 277 p. ISBN: 978-9975-167-84-0; ISBN: 978-9975-167-85-7 (PDF) [citată 14.12.2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.36004/nier.cdr.18.2024>; <https://rses.ince.md/handle/123456789/2730>
21. CHELCEA, S. *Metodologia cercetării sociologice : Metode cantitative și calitative*. București: Pro Universitaria, 2022. 589 p. ISBN: 978-606-26-1337-2.
22. CIOBANU, R. *Retorica juridică*. Chișinău: ArtPoligraf, 2015. ISBN 978-9975-933-69-8. 158 p.
23. CIOBANU, R. *Aplicații retorice în mediere și negociere*. Chișinău: ArtPoligraf, 2015. 147 p. ISBN 978-9975-933-65-0.
24. CIUMACENCO, V. Discursul publicitar politic electoral. În: *Fenomene și tendințe în audiovizual*. [online], Chișinău: CEP USM, 2023, pp. 130-137. ISBN 978-9975-62-608-8 28. [citată 14.04.2024]. Disponibil:

https://conferinte.stiu.md/sites/default/files/evenimente/Culegere_Fenemene%20%C8%99i%20t%20endin%C8%9Be%20%C3%AEn%20audiovizual-2023.pdf

25. CIUMACENCO, V. *Interacțiuni modale în discursul politic*. Teză de doctor în științe ale comunicării. Chișinău 2018.
26. COMAN, C. *Relațiile publice. Principii și strategii*. Iași: Polirom, 2001. 193 p. ISBN 973-683-809-9.
27. CRĂCIUN, C. *Comunicarea în administrarea publică*. Chișinău: Secția Editare a Academiei de Administrare Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova, 1998. 131 p.
28. Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului, publicată la data de 30.12.1998. În: *Tratate Internationale* Nr. 1, art Nr. 52 [online]. [citat 20.10.2020]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115568&lang=ro
29. Constituția Republicii Moldova. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* nr.78, art. Nr. 140 din 29.03.2016. [online]. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [citat 20.10.2020]. Disponibil: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/41173/73128/F1058635040/MDA41173%20Rom%202006.pdf>
30. *Codul european al bunei conduite administrative*. / Uniunea Europeană [online]. 2015. ISBN 978-92-9212-732-9. [citat 12.02.2023]. [citat 22.09.2022]. Disponibil: [code 2015 RO.pdf](#)
31. Codul civil al Republicii Moldova nr. 1107 din 06.06.2002 [online]. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2002, nr. 82-86, art. 661. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [citat 20.10.2020]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125043&lang=ro#
32. Codul familiei al Republicii Moldova nr 1316 din 26.10.2000 [online]. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2002, nr. 47-48, art. 210. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [citat 20.09.2021]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112685&lang=ro
33. COJOCARU-BOROZAN, M., BOȚAN A. *Psihologia comunicării*. Chișinău: Tipografia „Garomont Studio”, 2019. 179 p. ISBN 978-9975-134-69-9.
34. CONSTANTINESCU, D. et al. *Comunicare Organizațională*. București: Pro Universitaria, 2011. 360 p.
35. *Convenția privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități*. / Instrucțiuni privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență [online]. Comitetul pentru drepturile persoanelor cu dizabilități, 10.10.2022. [citat 07.12.2024]. Disponibil: [ROM-CRPD-DI-Guidelines.docx \(live.com\)](#)
36. CUȘCA, V. Dezinstituționalizarea persoanelor cu dizabilități: realizări și perspective. In: *Sociologia și asistența socială: cercetare și profesionalizare*. Chișinău, 2022. [online]. p. 54-63. [citat 10.09.2023]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/172670

37. DÂNCU, V.-S. *Comunicarea simbolică. Arhitectura discursului publicitar*. Ediția a 2-a revizuită. Cluj-Napoca: Editura Eikon, 2009. 249 p. ISBN 978-973-757-271-4.
38. DINU, M. *Comunicarea. Repere fundamentale*. București: Editura științifică, 1977. 15 p. ISBN 973-44-0223-4.
39. DMITRENCO, S. *Omul pe piața muncii: probleme sociale ale utilizării forței de muncă ale șomajului*. Autoref. al tezei de doctor habilitat în sociologie. Chișinău, 2000. 49 p.
40. DOLGAIA, I. Comunicarea profesionistă în instituțiile publice: apariție și evoluție. In: *Teoria și practica administrării publice*. Chișinău: „Garamont” S.R.L., 2015. p.118-120. ISBN 978-9975-3019-3-0.
41. DOLGHII, A. Alimentația copiilor în orfelinatelor din RSS Moldovenească (1944–1947). În: *Revista de etnologie și culturologie*, 2021, Vol. 30, pp. 21-28. ISSN: 2537-6152.
42. DRAGAN, I. *Comunicarea: paradigme și teorii*. Vol. I. București: RAO International Publishing Company, 2007. 724 p. ISBN: 9789731034683.
43. *Evaluarea programului de țară./ UNICEF Moldova 2018-2022* [online]. [citat 20.09.2024]. Disponibil:
<https://www.unicef.org/moldova/media/8016/file/Evaluarea%20Programului%20de%20%C8%9B%C4%83%20UNICEF%20Moldova%202018-2022.pdf>
44. FOUCAULT, M. *Istoria nebuniei în epoca clasică*. /Trad. din franceză de M. Vasilescu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2005. 522 p. ISBN 973-50-1016-X.
45. *Filantropia și sponsoizarea în situația pandemică Covid-19. Studiu* [online]. [citat 10.05.2021] Disponibil: https://contact.md/wp-content/uploads/2020/07/Studiu-Filantropie_COVID_ro.pdf.
46. FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. /Trad. de M. Mitarcă. Iași: Polirom 2003. 254 p. ISBN 973-681-179-4.
47. GABOR, G.-O. *Politicul în paranteză: Metode calitative de cercetare în comunicare interculturală* Iași: Institutul European, 2014, 260 p. ISBN 978-606-24-0038-5.
48. Ghid din 2 aprilie 2024, conținând instrumentele de lucru privind accelerarea procesului de dezinstituționalizare. / Guvernul României. ANPDC [online]. În: *Monitorul Oficial* nr. 296 bis din 4 aprilie 2024. ISSN: 1453-4495 [citat 10.09.2024]. Disponibil: [GHID 02/04/2024 - Portal Legislativ](#)
49. *Ghid de suport pentru implementarea practică a Managementului de caz în domeniul protecției copilului*. / Anexa nr. 1 la Ordinul Ministrului Muncii și Protecției Sociale nr. 134 din 15 septembrie 2023 [online]. [citat 12.01.2024]. Disponibil: [Ghid-de-suport-Management-de-caz-in-domeniul-protectiei-copilului-2023.pdf \(gov.md\)](#)
50. *Ghid: Protejarea drepturilor copiilor* [online]. Consiliul Europei, Martie 2014. Disponibil: <https://rm.coe.int/16806b7ee8>

51. GÎSCĂ, F. *Raportul CSO Meter. Evaluarea mediului de activitate al organizațiilor societății civile din statele Parteneriatului Estic* [online]. Republica Moldova, Chișinău 2019. [citat 20.05.2021]. Disponibil: <https://promolex.md/wp-content/uploads/2019/10/CSO-Meter-Moldova-report-RO.pdf>
52. GRIGORAȘ, S. *Probleme ale protecției sociale a copilului și familiei în dificultate* (în baza investigațiilor sociologice efectuate în municipiul Chișinău) / Teză (22.00.04). Chișinău: [s. n.], 2004. 178 p.
53. GROZA A. Teoria și practica administrării publice. În: *Materiale ale conferinței științifico-practice cu participare internațională*. 22 mai 2015. Chișinău, 2015. 481 p. ISBN 978-9975-3019-3-0.
54. GUDIMA, C. *Raport privind analiza financiară a serviciilor de îngrijire de tip familial a copiilor cu dizabilități* / Coordonatori cercetare: **Livia Marginean**, Liliana Rotaru. New York: CCF Moldova / Better Care Network, 2024 [online]. 29 p. [citat 12.09.2024]. Disponibil: [RAPORTUL privind analiza financiară a serviciilor de îngrijire de tip familial a copiilor cu dizabilități | Better Care Network](#)
55. Hotărârea Guvernului nr. 1019 din 02.09.2008 pentru aprobarea Standardelor minime de calitate privind serviciile sociale prestate în cadrul centrelor maternale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 171-173 din 2008, art.1028. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
56. Hotărârea Guvernului nr. 338 din 31.05.2023 cu privire la Consiliul național pentru protecția drepturilor copilului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 208-209 art. 494. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [online]. [citat 12.09.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137530&lang=ro
57. Hotărârea Guvernului nr. 1182 din 22.10.2010 pentru aprobarea Regulamentului privind mecanismul de colaborare intersectorială în domeniul medico-social în vederea prevenirii și reducerii ratei mortalității materne, infantile și a copiilor cu vârsta de până la 5 ani la domiciliu. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 259-263 din 2010 art. 1317. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
58. Hotărârea Guvernului nr. 143 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 48-57 din 2018 art. 168. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
59. Hotărârea Guvernului nr. 270 din 08.04.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunilor privind mecanismul intersectorial de cooperare pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și

traficului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 92-98 din 2014 art. 297. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.

60. Hotărârea Guvernului nr. 314 din 23.05.2012 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea Serviciului social „Asistență personală” și a standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 104-108 din 2012, art.366. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
61. Hotărârea Guvernului nr. 784 din 09.07.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale și a Planului de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pe anii 2007-2012 [online]. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.103-106, art.823. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=15237&lang=ro
62. Hotărârea Guvernului nr. 347 din 01.06.2022 cu privire la aprobarea Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026 și a Planului de Acțiuni pentru implementarea acestuia. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 194-200 din 2022 art. 492. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131899&lang=ro
63. Hotărârea Guvernului nr. 434 din 10.06.2014 privind aprobarea Strategiei pentru protecția copilului pe anii 2014-2020. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 160-166 din 2014, art. 481. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
64. Hotărârea Guvernului nr. 1001/2005 privind instituirea Consiliului național pentru protecția drepturilor copilului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2005, nr. 132-134, art.1079), cu modificările ulterioare. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
65. Hotărârea Guvernului nr. 51 din 17.01.2018 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului social „Casă de copii de tip familial” și a Standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 18-26 din 2018, art. 57. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
66. Hotărârea Guvernului nr.722 din 22.09.2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea Serviciului social „Echipă mobilă” și a standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 160-163 din 2011, art.794. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
67. Hotărârea Guvernului nr. 730 din 18.07.2018 pentru aprobarea regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului social Centrul de zi pentru îngrijirea copiilor cu vârsta de 4 luni-la 3 ani. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 309-320 din 2018, art.849. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
68. Hotărârea Guvernului nr. 760 din 17.09.2014 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului de asistență parentală profesionistă și a Standardelor

- minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 282-289 din 2014, art. 815. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
69. Hotărârea Guvernului nr. 780 din 25.09.2014 cu privire la aprobarea Standardelor minime de calitate privind Serviciul social de sprijin pentru familiile cu copii. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 293-296 din 2014, art.826. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
70. Hotărârea Guvernului nr. 81 din 22.02.2023 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire a instituirea custodiei și asigurarea organizării și funcționării serviciului de tutelă/curatelă. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 119-121 din 2023, art. 259. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
71. Hotărârea Guvernului nr. 816 din 30.06.2016 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea serviciilor de intervenție timpurie și a standardelor minime de calitate pentru serviciile de intervenție timpurie. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 193-1203 din 2016, art.880. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
72. Hotărârea Guvernului nr. 824 din 04.07.2008 privind aprobarea Standardelor minime de calitate pentru serviciile sociale prestate în centrele de zi pentru copii cu dizabilități. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 122-124 din 2008, art.831. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
73. Hotărârea Guvernului nr. 889 din 11.11.2013 pentru aprobarea regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului social de sprijin pentru familiile cu copii. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 262-267 din 2013, art.1005. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
74. Hotărârea Guvernului nr. 48 din 01.02.2023 privind aprobarea Standardelor minime de calitate pentru Serviciul social Centrul de zi pentru îngrijirea copiilor cu vârsta de 4 luni – 3 ani. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 45-48 din 2023, art. 87. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
75. Hotărârea Guvernului nr. 182 din 23.03.2022 pentru aprobarea Programului de creare și dezvoltare a Mecanismului național de referire pentru protecția și asistența victimelor infracțiunilor pe anii 2022-2026 și a Planului de acțiuni pentru anii 2022-2024 privind implementarea acestuia. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.129-133, art.327. [online]. [citat 12.09.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131061&lang=ro
76. Hotărârea Guvernului nr. 760/2014 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului de asistență parentală profesionistă și a standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.282-289, art.815. [online]. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [citat 12.09.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=18529&lang=ro

77. Hotărârea Guvernului nr. 51/2018 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului social „Casă de copii de tip familial” și a standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 18-27, art.57. [online]. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. [citat 12.09.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=141084&lang=ro
78. Hotărârea Parlamentului RM nr. 408/1990 cu privire la ratificarea Convenției cu privire la Drepturile Copilului. În: *Tratate internaționale*, nr. 1, art.50. [online]. [citat 12.09.2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119168&lang=ro
79. HUȘMAN, P. *Bariere în cadrul parteneriatului grădiniță-familie*. În: Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Inovații pedagogice în era digitală”, ediția a 8-a, 27 noiembrie 2020, Chișinău, Republica Moldova. 2020. p. 61-64.
80. IACOB, L., BALAN, B., BONCU, Ș. *Comunicarea în câmpul social*. Iași: Editura Erola Tipo S.R.L., 1999.
81. *Indexul Sustenabilității OSC-urilor din Republica Moldova pentru anul 2022* [online]. [citat 07.10.2023]. Disponibil: <https://management.md/indexul-sustenabilitatii-osc-urilor-din-republica-moldova-pentru-anul-2021/>
82. *Instrucțiuni privind dezinstituționalizarea, inclusiv în situații de urgență* [online]. Disponibil: [ROM-CRPD-DI-Guidelines.docx \(live.com\)](https://www.rom-crp-dl-guidelines.docx)
83. IOSIFESCU, Ș. *Management Educațional*. Vol. I și II. Iași: Institutul Român de Management Educațional. Ed. CDRMO, 2003/2004. 330 p. ISBN:973-857-03-2-8.
84. IOVU, M. B. et. al. *Competențele profesionale ale asistenților sociali*. București: Tritonic Books, 2020. ISBN: 978-606-749-459-4.
85. JOHN, W. B., JAMES, B. S. *Comunicarea în afaceri: o simulare de seminar*. București: comunicare.ro, 2003. 17 p. ISBN 973-8376-43-2.
86. LAZĂR, F., CRISTEA D. *Concepte fundamentale ale asistenței sociale*. București: Tritonic Books, 2020. ISBN: 978-606-749-459-4.
87. Legea nr. 370 din 30.11.2023 privind drepturile copilului. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 488 -491, art. 864. Data intrării în vigoare: 21.12.2023. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140710&lang=ro
88. Legea nr. 140 din 14.06.2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 167-172 din data de 02.08.2013, art Nr: 534. Data intrării în vigoare: 01.01.2014. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110518&lang=ro

89. Legea nr. 123 din 18.06.2010 cu privire la serviciile sociale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 155-158 din data de 03.09.2010, art Nr: 541. Data intrării în vigoare: 03.03.2011. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
90. Legea nr. 547 privind asistența socială; din 25.12.2003. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 42-44 din data de 12.03.2004, art. Nr: 249. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=107485&lang=ro
91. Legea nr. 99 din 28.05.2010 privind regimul juridic al adopției. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 131-134 din 30.07.2010, art. Nr : 441. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
92. Legea nr. 45 din 01.03.2007 cu privire la prevenirea și combaterea violenței în familie. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 55-56 din data de 18.03.2008, art. Nr: 178. Data intrării în vigoare: 18.09.2008. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
93. Legea nr. 133 din 08-07-2011 privind protecția datelor cu caracter personal. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 17—175, din 14.10.2011, art. nr. 492. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143076&lang=ro#
94. Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 5 decembrie 2008. Nr. 215-217.
95. Legea nr. 86 din 11 iunie 2020 cu privire la organizațiile necomerciale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 193, art. 370. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=122391&lang=ro
96. Legea nr. 179 din 10-07-2008 cu privire la parteneriatul public-privat. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 165-166, art. 605. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138425&lang=ro#
97. Legea nr. 436 din 28-12-2006 privind administrația publică locală. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 32-35, art. 116. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=126281&lang=ro
98. Legea nr. 131 din 03.07.2015 privind achizițiile publice. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 197-205, art. 402. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110528&lang=ro
99. Legea nr. 256 din 17.08.2023 pentru modificarea unor acte normative (reforma sistemului de asistență socială „Restart”). În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 341-372 din 2023 art. 603. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.
100. Legea nr. 367 din 29.12.2022 cu privire la serviciile alternative de îngrijire a copiilor. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 45-48 din 2023, art.85. ISSN: 2587-389XE / ISSN: 2587-3903.

101. LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. /Ed. a 2-a, reviz. Braşov: Editura Academiei Forţelor Aeriene „Henri Coandă”, 2017. 316 p. ISBN 978-606-8356-46-4.
102. *Liniile Directoare ONU pentru Îngrijirea Alternativă a Copilului* [online]. [citat 12.01.2022] Disponibil: <https://www.sos-satelecopiilor.ro/wp-content/uploads/2017/12/Liniile-directoare-privind-ingrijirea-alternativa-a-copiilor.pdf>
103. LOHISE, J. *Comunicarea. De la transmitere la interacţiune*. Iaşi: Polirom 2002, 200 p.
104. MALCOCI, L. *Mass-media şi opinia publică în societatea de tranziţie: interferenţe*. Chişinău: AŞM, 2000. 156 p.
105. MASLOW, H. A. *Motivaţie şi personalitate*. Bucureşti: Trei, 2007. 495 p., ISBN 978-973-707-159-0.
106. **MARGINEAN, L.** Importanţa promovării de către autorităţi a mesajelor cu privire la dreptul copiilor la o familie. In: *Perspectivă de rezilienţă a familiei în contextul multiplelor crize*. Ediţia 10, 11 mai 2023, Chişinău: Stratum Plus, 2024, p. 109-118. ISBN 978-9975-3651-5-4.
107. **MARGINEAN, L.** Asigurarea dreptului copilului la familie: prioritate naţională. In: *State, security and human rights: in digital era*. 8-9 decembrie 2021, Chişinău. Chişinău: CEP USM, 2022, p. 272-278. ISBN 978-9975-159-32-6.
108. **MARGINEAN, L.** Dreptul copilului la o familie - prioritate naţională. In: *Interesul superior al copilului: abordare socio-culturală, normativă şi jurisprudenţială*, 30 septembrie - 1 octombrie 2022, Chişinău. Chişinău: Centrul Editorial-Poligrafic al USM, 2022, Volumul II, p. 263-271. ISBN 978-9975-62-504-3.
109. **MARGINEAN, L.** Indicatori de măsurare a impactului organizaţiilor centrate pe protecţia copilului. In: *Metodologii contemporane de cercetare şi evaluare. Ştiinţe Sociale şi ale Educaţiei*. Conferinţă ştiinţifică naţională a doctoranzilor, 22-23 aprilie 2021, Chişinău. Chişinău: CEP USM, 2021, p. 150-155. ISBN 978-9975-159-16-6.
110. **MARGINEAN, L.** Drepturile copilului în contextul comunicării colaborative. In: *State, security and human rights: in digital era*. 10-11 decembrie 2020, Chişinău. Chişinău: Artpoligraf, 2021, p. 276-285. ISBN 978-9975-158-17-6.
111. **MARGINEAN, L.** Eficientizarea comunicării interinstituţionale în procesul de reformare a sistemului asistenţei sociale: bariere şi soluţii. În: *Supremaţia dreptului*, 2024, Nr. 1 (101), p. 97-103. ISSN 2345-1971.
112. **MARGINEAN, L.** Practici de succes ale comunicării instituţiilor publice şi private în implementarea dezinstituţionalizării. În: *Revista naţională de Drept*, 2024, Nr. 2 (102), p. 102-110. ISSN 1812-2566.

113. **MARGINEAN, L.** Câmpul social al comunicării în context relational. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, Seria Științe Economice și ale Comunicării, 2024, Nr. 11 (4), pp. 109-113. ISSN 2587-4446.
114. **MARGINEAN, L., MIRON, S.** *Raport de Analiză Comparativă privind Oportunitatea Unificării Serviciilor Sociale „Asistența Parentală Profesionistă” (APP) și „Casa de Copii De Tip Familial” (CCTF)* [online]. New York: Changing The Way We Care / Catholic Relief Services, 2023. 10 p. Disponibil: https://bettercarenetwork.org/library/strengthening-family-care/parenting-support/comparative-analysis-report-on-the-feasibility-of-merging-professional-parental-assistance-ppa-and_RO
115. **MARGINEAN, L. et. al.** *Asistența familiilor în situație de criză*. Suport de curs. Chișinău: Bons Office, 2019. ISBN 978-9975-87-482-3.
116. **MARGINEAN, L. et al.** *Consolidarea capacității asistenților parentali profesioniști și a părinților-educatori pentru gestionarea eficientă a comportamentelor copiilor din plasament*. Suport de curs. Chișinău: Pro-Mapix, 2019. 103 p. ISBN 978-9975-3366-2-8.
117. **MARGINEAN, L., NOSATÎI, A.** Învăț să comunic cu ceilalți / Capitolul III. În: Învăț să fiu. Ghid pentru psihologi școlari, diriginți, profesori. Chișinău: Centrul Educațional „Pro Didactica”, 2008, pp. 68-94. ISBN 978- 9975-9763-1-2.
118. **MARIN, C.** *Comunicarea instituțională*. Studiu. Chișinău: Centrul Tehnologii informaționale al FJȘP. C.C.R.E. „Presa”, 1998. 180 p. ISBN 85268-263-2.
119. **MARIN, C.** *Societatea civilă: abordări clasice și reconsiderări moderne*. Teză de doctor habilitat în științe politice. Chișinău 2002. 186 p.
120. **MĂRGĂRINT, Tatiana.** *Metode calitative în cercetarea socială/ Ghid metodic* Chișinău: CEP USM, 2023, 64 p. ISBN: 978-9975-62-554-8.
121. **MATAS, V.** Sistemul de protecție a copiilor orfani și rămași fără îngrijire părintească: caracteristici generale. În: *Studia Universitatis*, 2011, nr.3(43) [online]. [cit 20.11.2022]. Disponibil: https://ojs.studiamsu.md/index.php/stiinte_sociale/article/view/4229/5694
122. **MÂRZAC, E., SANDU, S.** *Cartografierea societății civile în sectorul securității naționale a Republicii Moldova*. Studiu. / Fundația Konrad Adenauer. 2019 [online]. [cit 20.05.2023]. Disponibil: https://pisa.md/wp-content/uploads/2023/02/1_Cartografierea-societatii-civile-in-sectorul-securitatii-nationale-a-RM-1.pdf
123. **McQUAIL, D.** *Comunicarea*. / Ediție în limba română. Iași: Institutul European, 1999.
124. **MCQUAIL, D.** *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*. /trad. de A. Bârgăoanu și P. Dobrescu. București: Comunicare. ro, 2004, 185 p. ISBN: 973-711-028-5.

125. MOHOREA, E. *Comunicarea: aspecte teoretice*. Bălți: „Indigo Color”, 2019. 189 p. ISBN 978-9975-3267-6-6.
126. MORARU, V. *Mass media vs politică*. Chișinău: CEP USM, 2001, 206 p. ISBN 9975-70-025-X
127. MORARU, V., SOCOLOV, T. *Resursele acțiunii civice: dezvoltarea comunitară*. Chișinău, ICJPS, 2022, 192 p. ISBN 978-9975-152-81-5.
128. MORARU, V., STEPANOV, G., MANOLESCU, M. *Dialogul social: implicații mediatice*. Chișinău: CEP USM, 2021. 229 p. ISBN 978-9975-152-80-8.
129. MUCCHIELLI, A. *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași: Polirom, 2008. 276 p. ISBN 978-973-46-0914-7.
130. MUCCHIELLI, A. *Arta de a influența: analiza tehnicilor de manipulare*. Iași: Polirom, 2002. 206 p. ISBN 973-683-942-7
131. MULHEIR, G., RICHARDSON, K. et al. *Evaluarea strategică a sistemului de protecție a copiilor în Republica Moldova*. [online]. Fundația Lumos, 2013 [citat 10.06.2020]. Disponibil: <https://oamenisikilometri.md/wp-content/uploads/2016/11/Evaluare-strategica-sistem-protectie-copii-moldova-Lumos-Moldova.pdf>
132. MULHEIR, G., MARGINEAN, L., ROTARU, L. et al. *Vindecând trecutul, construim viitorul. Casele de Copii de Tip Familial din Republica Moldova* [online]. HHC, 2008. [citat 10.06.2020]. Disponibil: https://www.ccfmoldova.org/upload_files/document/2022-09/vindecand-trecutul-construim-viitorul-web.pdf
133. MUNTEANU, P. *Evaluare intermediară. Programul național de dezinstituționalizare a persoanelor cu dizabilități intelectuale și psihosociale pentru anii 2018 – 2021*. [online]. Chișinău, 2021. [citat 07.10.2022]. Disponibil: https://social.gov.md/wpcontent/uploads/2022/05/Raport_Evaluare_intermediara_Program_Dezi_nstitutio_nalizare.pdf
134. NARIȚA, I. Rolul relațiilor publice în organizații. În: *Activismul civic - condiție a consolidării instituțiilor statului democratic*. Materialele Seminarului Republican, desfășurat în cadrul Proiectului Național „Consolidarea sistemului de securitate națională prin cunoaștere și comunicare”. Chișinău, 2021, 168 p.
135. NASTASIU, S. Studii și cercetări: științe ale educației abordări conceptuale ale comunicării. definiții și identitate. În: *Studia Universitas Moldaviae*. 2018, nr.9 (119). 323-330 p. ISSN: 1857-2081.
136. NASTASIU, S. Abordări conceptuale ale comunicării. Definiții și identitate. In: *Studia Universitatis Moldaviae, Științe ale Educației*, nr. 9 (119). 323-330 p. ISSN 1857-2103.

137. NEAGOE, C. *Comunicarea în marketingul relațional. Teorie și practică*. București: Editura Universitară, 2012. ISBN 978-606-591-367-7.
138. NASTASE, M., NICOLESCU, O. *Cultura organizationala si manageriala*. Bucuresti: Editura ASE, 2004. 370 p. ISBN 9735944510.
139. NEWSOM, D., COMAN, C. *Totul despre relațiile publice*. / trad. coord. de C. Coman. Iași: Polirom, 2003. 684 p. ISBN: 973-681-449-1.
140. NEAGOE, C. *Comunicarea în marketingul relațional. Teorie și practică*. București: Editura Universitară, 2012. ISBN 978-606-591-367-7.
141. NOVAK, A. *Metode cantitative în psihologie și sociologie*. București: Editura Oscar Print, 1998. ISBN 973-9264-25-5.
142. *Obiectivele de Dezvoltare Durabilă* [online]. Disponibil: http://edu.gov.md/sites/default/files/obiectivele_de_dezvoltare_durabila.pdf
143. Ordin din 8 octombrie 2014, cu privire la aprobarea Fișei de sesizare a cazului suspectat de abuz, neglijare, exploatare și trafic al copilului [online]. Disponibil: [ordin_interministerial.pdf \(gov.md\)](#)
144. Ordin comun al Miniștrilor MMPS, MS și MEC din 25.11.2022 cu privire la aprobarea Fișei de observare a bunăstării copilului, Fișei de evaluare a bunăstării copilului și a Fișei de planificare a acțiunilor pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea copilului, în scopul executării prevederilor Instrucțiunii cu privire la mecanismul de cooperare intersectorială pentru prevenirea primară a riscurilor privind bunăstarea fiecărui copil, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 143/2018 [online]. [cit. 29.02.2023]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2022/12/Ordin-comun>
145. Ordin nr. 02, nr. 08, nr. 23 din 12 ianuarie 2021 cu privire la cooperarea intersectorială în vederea identificării precoce, referirea și asistența copiilor în situație de stradă în mun. Chișinău, aprobat de către Consiliul Municipal Chișinău. [online]. [cit. 10.09.2022]. Disponibil: <https://dgpdc.md/wp-content/uploads/2021/02/Ordin-nr.-02-nr.-08-nr.-23-nr.-29-din-12.01.2021-cu-privire-la-cooperarea-intersectorial%C4%83-%C3%AEn-vederea-identific%C4%83rii-precoce-referirea-%C8%99i-asisten%C8%9Ba-copiilor-%C3%AEn-situa%C8%9Bii-de-strad%C4%83-%C3%AEn-mun.-Chi%C8%99in%C4%83u.pdf>
146. Ordinul nr. 146 din 22 iulie 2024, cu privire la utilizarea mijloacelor financiare oferite de Fondul Națiunilor Unite pentru Copii în Republica Moldova pentru finanțarea unor măsuri de asistență socială în trimestrul III al anului 2024 [online]. [cit. 19.11.2024]. Disponibil: [Ordin-MMPS-nr.-146-din-22-iulie-2024.pdf \(gov.md\)](#)

147. Ordinul nr. 114 din 24 mai 2024 cu privire la aprobarea Ghidului cu privire la Politica internă de protecție a copilului pentru instituțiile/organizațiile/serviciile sociale care lucrează cu și pentru copii. MMPS [online]. [citat: 12.09.2024]. Disponibil: https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/05/Ordin-nr.-114_24.05.2024_Politica-interna-de-protectie.pdf
148. Ordinul nr. OMEC 831/2024 din 11.06.2024 cu privire la modificarea Codului de etică a cadrului didactic, aprobat prin Ordinul ministrului educației nr. 861/2015 (MEC) [online]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143837&lang=ro
149. *Orientările Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei privind justiția în interesul copilului*, adoptate de Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei la 17 noiembrie 2010 și expunerea de motive. Programul Consiliului Europei „Construirea unei Europe cu și pentru copii” [online]. ISBN 978-92-871-7274-7; Disponibil: <https://rm.coe.int/16806b7ecb>
150. PALIHOVICI, L. *Raport privind mecanismele de acreditare, contractare și finanțare a serviciilor sociale* [online]. Asociația Obștească „Institutum Virtutis Civilis”, APSCF, 2020. [citat 19.04.2022]. Disponibil: [APSCF raport-mecanisme-acreditare-8.pdf](#)
151. PANAITE, L., GUȚUL-GORDIENCO, I. Depășirea barierelor în comunicarea de afaceri. În: *Dimensiunile comunicării în contextul integrării europene a Republicii Moldova*. Materialele Conferinței Naționale cu Participare Internațională. 11 aprilie 2014. 38-40 p. Chișinău: ASEM, 2014.
152. PASQUIER, M. *Comunicarea organizațiilor publice*. /trad. de N. Acatrinei. București: Editura Universității din București, 2018. ISBN 978-606-16-0985-7.
153. PĂUȘ, V.-A. *Comunicare și resurse umane*. Iași: Polirom, 2006. 307 p. ISBN (10) 973-46-0276-4.
154. PĂUN, S.-G. et al. *Managementul comunicării în instituțiile publice*. Târgoviște: Biblioteca, 2017. 184 p. ISBN 978-606-772-248-2.
155. PEDLER, E. *Sociologia comunicării*. București: Cartea românească, 2001. 167 p. ISBN: 973-23-0985-7.
156. PERETTI, A. De, et al. *Tehnici de comunicare*. Iași: Editura Polirom, 2001. 392 p. ISBN 973-683-505-7.
157. *Planul de acțiuni pentru anii 2016-2020 privind implementarea Strategiei pentru protecția copilului pentru anii 2014-2020/ Hotărârea Guvernului nr.835/2016*. [online]. [citat 11.06.2023]. Disponibil: <https://www.gov.md/ro/content/cu-privire-la-aprobarea-planului-de-actiuni-pentru-anii-2016-2020-privind-implementarea-0>
158. POHOATĂ, I. *Repere în economia instituțională*. București: Editura Economică, 2009. ISBN 978-973-709-449-0.

159. *Politica de Protecție a Copilului*. Ghid de implementare. MEC [online]. [citat: 15.01.2023]. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/politica_de_protectie_a_copiluluighid_de_implementare.pdf
160. POTÂNG, A. Blocajele comunicării. În: *Didactica Pro.* / Revistă de teorie și practică educațională, 2004, nr. 2 (24), 29-30 p. ISSN 1810-6455.
161. POPA, Ș.C. *Cultura organizațională*. București: Pro Universitaria, 2022. ISBN 978-606-26-1606-9.
162. POPESCU, L. *Comunicarea în administrația publică*. / Ediția a doua revizuită și adăugită. București: Editura Economică, 2007. 432 p. ISBN 978-973-709-355-4.
163. *Programul privind drepturile copiilor „Construind o Europă cu și pentru copii”*. / Consiliul Europei. Ghid informativ adresat profesioniștilor din domeniul asistenței sociale care lucrează cu copii și tineri aflați în îngrijire alternativă [online]. 64 p. [citat 20.01.2021]. Disponibil: <https://rm.coe.int/16806b7ee8>
164. *Protecția copilului față de violență în instituția de învățământ*. / Culegere de acte normative. Chișinău, 2017. [online]; 116 p. Disponibil: <https://iite.unesco.org/files/news/639352/Protec%C5%A3ia-copilului-fa%C5%A3%C4%83-de-violen%C8%9B%C4%83-Culegere-de-acte-normative-2017.pdf>
165. *Protecția și Îngrijirea Copiilor în Contextul Agendei de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană*. Conferința Internațională: Ediția 2024: Prevenirea instituționalizării copiilor de vârstă mică – soluții și acțiuni în baza evidențelor naționale și internaționale [online]. CTWWC Moldova. [citat 10.09.2024]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/international-conference-child-protection-and-care-reform-in-the-context-of-moldova/romanian>
166. PRIȚCAN, V. Consolidarea guvernanței, planificării strategice și managementului în universitățile din Moldova: experiența proiectului MHELM. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Conferință științifico-practică internațională (3; 2020; Bălți). Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale. Bălți: Tipografia din Bălți, 2020. 731 p. ISBN 978-9975-3422-5-4.
167. PRUTEANU, Ș. *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Vol. 1: Comunicarea. Iași: Editura POLIROM, 2000. 328 p. ISBN:973-683-450-6.
168. *Portalul guvernamental al Datelor Deschise. Date din Registrul de Stat al unităților de drept privind organizațiile necomerciale* [online]. [citat 19.04.2022]. Disponibil:

<https://www.asp.gov.md/sites/default/files/date-deschise/lista-beneficiarilor-desemnarii-procentuale/lista-asociatiilor-fundatiilor-institutiilor-private-beneficiare-DP-2022-01.23.pdf>

169. RADOV, M. *Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță*: Teză de doctor în științe economice. Chișinău :[s. n.], 2023. 262 p.
170. *Raport: De la criză la soluție*. / CCF Moldova și UNICEF [online]. Iulie 2020. [citat 11.04.2021] Disponibil: <https://ccfmoldova.org/new/wp-content/uploads/2020/07/Raport-STAS.pdf>
171. *Raport social anual 2014*. / Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei al Republicii Moldova [online], Chișinău, 2015. [citat 20.01.2021]. Disponibil: <https://old.msmps.gov.md/sites/default/files/document/attachments/rso2014ro.pdf>
172. *Rapoartele Ministerului Muncii și Protecției Sociale cu privire la copiii aflați în situație de risc și copiii separați de părinți pentru anii 2018-2023*: CER nr. 103 și CER nr. 103 A
173. *Raport statistic anual CER-3, cu privire la copiii aflați în situație de risc și copiii separați în anul 2023* [online]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/05/Raport-statistic-anual-nr.-103-%E2%80%93-Copii-aflati-in-situatie-de-risc-si-copii-separati-de-parinti-in-anul-2023.pdf>
174. *Raport tematic: Evaluarea eficienței și eficacității mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului* [online]. /Avocatul poporului. UNICEF. Chisinau, 2020. [citat 20.09.2021]. Disponibil: https://ombudsman.md/wp-content/uploads/2020/12/2724_Raport-tematic2.pdf
175. *Raport cu privire la realizarea în anul 2020 a Planului de acțiuni privind implementarea Programului național de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități pentru anii 2017-2022* [online]. MMPS. [citat 12.06.2022]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2022/10/Raport-privind-implementarea-in-anul-2020-a-Programului-national-de-incluziune-sociala-a-persoanelor-cu-dizabilitati-Finalc.pdf>
176. *Raport cu privire la evaluarea intermediară a Programului național pentru protecția copilului pe anii 2022-2026*. MMPS, CTWWC. Chișinău, 2024. [citat 12.12.2024]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/12/Raport-cu-privire-la-evaluarea-intermediara-a-Programului-National-pentru-Protectia-Copilului-pe-anii-2022-2026.pdf>
177. *Reforma sistemului de îngrijire în Republica Moldova. Raport de analiză situațională*. CTWWC Moldova.. [online]. Octombrie 2021. [citat 19.06.2022]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/reforma-sitemului-de-%C3%AEngrijire-%C3%AEn-republica-moldova>

178. *Recomandarea nr. 1/2022 a Consiliului de Asociere UE - Republica Moldova din 22 august 2022 privind programul de asociere UE-Republica Moldova* [2022/1997]. În: Jurnalul oficial al Uniunii Europene, 2022, 10 octombrie, pp. 103-141.
179. *Reforma sistemului de asistență socială RESTART: pentru acces echitabil la servicii sociale de calitate./ MMPS*, martie 2023 [online]; [citat 20.04.2024]. Disponibil: [Reforma-sistemului-de-asistenta-sociala FINAL-1.pdf](#)
180. *Regulamentul privind comunicarea între instituțiile de învățământ și mass-media în cazurile care se referă la copii.* /Ordinul Ministerului Educației nr. 60 din 07 februarie 2014 [online]. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/ordin_60_2014.pdf
181. *Rezoluția Parlamentului European din 15 iunie 2023 referitoare la punerea în aplicare și realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă* (2023/2010(INI) [online]. Publicat 2023. [citat 10.10.2023]. Disponibil: parl.europa.eu https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0250_RO.html
182. ROMANDAȘ, N., PROCA, L., ODINOKAIA NEGURĂ, I. *Dreptul protecției sociale*. Chișinău: Foxtrot, 2011, 382 p. ISBN: 978-9975-4180-0-3.
183. ROTAR (BOIE), C. *Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale*. [online]. Cluj: Presa Universitară Clujeană, 2014 [citat 10.09.2023]. ISBN 978-973-595-768-1. Disponibil: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1705.pdf>
184. ROATĂ, V. *Managementul social al comunităților teritoriale locale în condițiile descentralizării administrative din România*. Autoref. al tezei de doctor în sociologie. Chișinău, 2002. 23 p.
185. SÂRBU, E., STRĂINESCU, I., *Metode de cercetare sociologică*. București: Editura Universității din București, 2012, 262 p. ISBN: 978-606-16-0207-0.
186. SCHUSTER, C. *Niklas Luhmann. Schimbări de paradigmă în teoria sistemelor*. Cluj: Presa Universitară Clujeană 2021. 190 p. ISBN 978-606-37-1243-2.
187. SCOTT, R. *Instituții și organizații*. Iași: Polirom, 2004. 296 p. ISBN: 973-681-445-9
188. SFEZ, L. *O critică a comunicării*. București: Comunicare.ro, 2002. 385 p. ISBN 973-837-600-9.
189. SOLTER, A. *Jocul atașamentului. Rezolvarea problemelor de comportament ale copilului prin joacă, râs și conectare.* / trad. S. Watt. București: Herald, 2019. ISBN 978-973-111-624-2.
190. STANCU, Ș. *Relații publice și comunicare*. București: Editura Teora, 2001, p. 124. ISBN 973-20-0035-X.

191. STAJILA, E., CIBOTĂRICĂ, I. *Identificarea barierelor și lacunelor în procesul de contractare de către stat a serviciilor furnizate de OSC* [online]. USID, 2018. [cit 6.11.2022]. Disponibil: [Studiu-contractare-servicii-de-stat-a-servicilor-OSCfinal.pdf](#)
192. STĂNCULESCU, M. S., MARIN, M. et al. *Evaluarea intermediară a Implementării Strategiei pentru Protecția Copilului pe anii 2014-2020 și a Planului de Acțiuni pentru anii 2016-2020 în Republica Moldova*. Volum I: Raport Final de Evaluare [online]. UNICEF Moldova, 2020. ISBN 9788865220597. [cit 10.06.2021]. Disponibil: [Evaluarea intermediară a Implementării Strategiei pentru Protecția Copilului 2014-2020.pdf](#)
193. STEPANOV, G. *Jurnalismul convergent*. Chișinău: CEP USM, 2024, 194 p. ISBN 978-9975-62-537-1.
194. STEPANOV, G. Protecția vieții private în mass-media: abordări deontologice. În: *Materialele conferinței „Integrare prin cercetare și inovare”*. Vol.1 [online]. Chișinău, 2014. p.61-64. [cit 9.06.2024]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/62-65_21.pdf
195. STOICA, D. *Comunicare publică. Relații publice*. Suport de curs. [online]. Iași, 2004. [cit 9.10.2024]. Disponibil: <http://www.dstoica.ro/wp-content/uploads/2011/09/Comunicare-public%C4%83.-Rela%C5%A3ii-publice.pdf>
196. STONE, D., PATTON, B., HEEN, S. *Comunicarea defectuoasă: abordarea eficientă a discuțiilor*. / trad. din engl. de L. Boga. /Ed. a 2-a. București: Curtea Veche, 2021; 432 p. ISBN: 978-606-44-0766-5.
197. *Stoparea instituționalizării copiilor. Un rezumat al progreselor înregistrate în domeniul transformării sistemelor de îngrijire și protecție a copiilor din Republica Moldova, Republica Cehă și Bulgaria*. Raport [online]. LUMOS. 2014. [cit 20.07.2021]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Stoparea-institutionalizarii-copiilor_0.pdf?
198. Strategia de comunicare a Uniunii Avocaților din Moldova 2016-2020. În: *Avocatul poporului*. Revistă științifico-practică și informativă de drept. 2016. Nr. 1-3. p. 4-7.
199. *Strategia de comunicare și Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de comunicare 2021-2023* [online], MMPS. [cit 20.06.2022]. Disponibil: https://ms.gov.md/wp-content/uploads/2023/01/Strategia_comunicare_2021_2023.pdf
200. *Strategia de comunicare pentru schimbarea comportamentelor, atitudinilor și cunoștințelor în domeniul antreprenoriatului social: „Antreprenoriatul social – cheia spre dezvoltarea incluziunii comunitare”* [online]. Keystone Moldova, 2023. [cit 11.06.2023]. Disponibil: https://www.keystonemoldova.md/wp-content/uploads/sites/4/2023/05/ROM_communication-strategy.pdf

201. *Strategia pentru protecția copilului pentru anii 2014-2020* / Hotărârea Guvernului nr. 434/2014. [online]. [citat 11.06.2023]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=18628&lang=ro
202. *Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”* [online]. [citat 10.05.2024]. Disponibil: https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/snd2030_obiectiv6.pdf
203. STULL, JAMES, B. *Comunicarea în afaceri: o simulare de seminar*. București: comunicare.ro, 2003. ISBN 973-8376-43-2.
204. SUCIU, R.G. *Erving Goffman si teoriile organizarii*. Iași: Lumen, 2010. ISBN: 978-973-1661-67-4.
205. ȘAITAN, V. Bariere în comunicare și aspecte privind eficiența comunicării. În: *Cultura comunicării interpersonale și organizaționale*. Suport de curs. p. 42-54. Chișinău: CEP USM, 2023, 174 p.
206. THIERY, L. *Planul de comunicare: cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*. Iași: Polirom, 2009. 261 p. -91p. ISBN 978-973-46-1545-2.
207. TOMESCU, M. *Management public*. /Ediția a 2-a, revăzută și adăugată. București: ProUniversitaria, 2020. p. 124. ISBN 978-606-26-1309-9.
208. TRAN, V. et al. *Teoria comunicării*. / Ed. a 2-a, rev. București: Comunicare. ro, 2003. 180 p. ISBN 973-8376-41-6.
209. ȚAPOC, V. *Teoria și metodologia științei contemporane: concepte și interpretări*. Chișinău: CEP USM, 2005. ISBN 9975-70-597-9.
210. ȚĂRNĂ, E. *Bazele comunicării*. / Curs universitar. Chișinău: Prut Internațional, 2017. 408 p. ISBN 978-9975-54-355-2.
211. VACARU, A., ȚARELUNGA, T. et al. *Elaborarea și implementarea politicilor și procedurilor interne: Ghid pentru organizațiile societății civile din Moldova*. Chișinău: „Elan Poligraf ”, 2013, 124 p. ISBN 978-9975-66-339-7. [citat 11.06.2022]. Disponibil: https://management.md/wp-content/uploads/2018/03/elaborarea_si_implementarea_politicilor_si_procedurilor_interne-ghid_pentru_organizatiile_societatii_civile_din_moldova.pdf
212. VAN GUILLENBURG, J. J., SCHILTEN, O., NOOMEN G. W. *Știința comunicării*. / Trad. de T. Olteanu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2001, 352 p. ISBN: 973-50-0084-9.
213. VIZIRU-STEGĂRESCU, A. Planul de comunicare - instrument de elaborare a strategiei de comunicare. În: *Conferința științifică „Integrare prin cercetare și inovare”*, 26-28 septembrie 2013. Rezumate ale comunicărilor: Științe sociale. p. 16-18. Chișinău: CEP USM, 2013.

214. ZAMFIR, C., STĂNESCU S. *Enciclopedia dezvoltării sociale*. Iași: Polirom, 2007. ISBN: 978-973-46-0702-0.
215. ZAMFIR, C. *Psihosociologia organizării și a conducerii* [online]. București: Politică, 1974. [citat 26.03.2021]. Disponibil: <http://bibliotecadesociologie.ro/download/zamfir-catalin-1974-psihosociologia-organizarii-si-a-conducerii-bucuresti-politica/>.
216. ZAMFIR, C., LAZĂR, V. *Dicționar de sociologie*. București: Babel, 1998, 753 p. ISBN 973-48-1011-1.
217. ZLATE M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Vol. I; Vol. II.. Iași: Polirom, 2004. 568 p. ISBN 973-681-680-X.

În limba engleză:

218. AINSWORTH, M., BLEHAR M. C., WATERS. E., WALL S.N. *Patterns of Attachment: A psychological study of the strange situation*. New York: Psychology Press, 1978. 416p. ISBN:978-1-848-72682-6
219. AINSWORTH, M. S. *Infant–mother attachment*. *American Psychologist*, 34(10), 1979. p. 932–937. [online]. [citat 12.10.2023]. Disponibil: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.932>
220. *Applying the Science of Child Development in Child Welfare Systems* [online]. Center on the Developing Child at Harvard University, 2016. [citat 10.10.2023]. Disponibil: https://pediatrics.developingchild.harvard.edu/wp-content/uploads/2021/12/HCDC_ChildWelfareSystems_rev2017.pdf
221. *At Home or in a Home?: Formal Care and Adoption of Children in Eastern Europe and Central Asia* [online], p.52. 2010. UNICEF [citat 10.07.2021]. Disponibil: [DfE non statutory information sharing advice for practitioners providing safeguarding services for children, young people, parents and carers \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.dfe.gov.uk/publications/2010/07/at-home-or-in-a-home-formal-care-and-adoption-of-children-in-eastern-europe-and-central-asia)
222. BRENNER, Gh. How adverse childhood experiences cost \$1.33 trillion a year. In: *Psychology today* 2019 [online]. Retrieved May 12, 2023 [citat 12.06.2022]. Disponibil: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/experimentations/201909/how-adverse-childhood-experiences-cost-133-trillion-year>
223. BROWN, A. D., STARKEY, K. The Effect Of Organizational Culture On Communication And Information. [online]. In: *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 31(6), pages 807-828, November, 1994. [citat 12.06.2022]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/229773063_The_Effect_of_Organizational_Culture_on_Communication_and_Information

224. CAL W.D., ALLYSON D. A., *Assessing Organizational Communication. Strategic communication audit* [online]. New York: Guilford Press 2004. [citat 12.06.2022] 292 p. ISBN 1-59385-010-7. Disponibil: [Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits - Google Cărți](#)
225. *Checklist to promote independent living and deinstitutionalization*. [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: [EEG \(2019\) EU funds Checklist to promote independent living and deinstitutionalisation;](#)
226. CIUMACENCO, V. Considerations on the speech reported in the press release. In: *International journal of communication research*. [online], 2020, vol. 10, nr. 2, Universitatea Apollonia: Iasi. pp. 122-130. ISSN 2343-9661 [citat 12.10.2023. Disponibil: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A14%3A32886190/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A144559635&crl=c&link_origin=www.google.com
227. CHEIANU-ANDREI, D. Safety and protection of unaccompanied and separated children fleeing from war in Ukraine (case of the Republic of Moldova). Vol. 15 No.2 (2022). In: *Scientific Annals of „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași (New series) Sociology and Social Work* ISSN: 2065-3131/ ISSN: 2066-8961 [online]. [citat 12.01.2023]. Disponibil: <https://anale.fssp.uaic.ro/index.php/asas/article/view/700>
228. CHEIANU-ANDREI, D. Children's opinion about the migration of their parents (the case of the Republic of Moldova). In: *Ukrainian Society Journal*, No. 1 (84) 2023 [online]. [citat 8.12.2023]. Disponibil: <https://doi.org/10.15407/socium2023.01.100>; <https://ukr-socium.org.ua/archives/no-1-84-2023/>
229. *Children's Reintegration. Longitudinal study of children's reintegration in Moldova* [online]. FFEC, P4EC. Chișinău, 2014. [citat 12.07.2021]. Disponibil: https://www.p4ec.md/en/news/Reintegrarea_copiilor_raport_2013/default.aspx
230. *Child Well-being in Rich Countries: A comparative overview* [online]. UNICEF Office of Research. Innocenti Report Card 11, UNICEF Office of Research, Florence. 2013. [citat 12.10.2023] Disponibil: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/rc11_eng.pdf
231. *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care* [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: [EEG \(2022\) Guidance on independent living and inclusion in the community;](#)
232. CSÁKY, C. *Keeping Children out of Harmful Institutions: Why We Should be Investing in Family-based Care*. Report. London: Save the Children, 2009. 24 p.

233. DUGGAN, C., CORRIGAN, C. A literature review of inter-agency work with a particular focus on children's services. In: *CAAB Research: Report no. 4*, december 2009. Dublin: WWC, 2009. 152 p.
234. DESMOND, C., WATT, K. et. al. Prevalence and number of children living in institutional care: global, regional, and country estimates. In: *Lancet Child Adolesc Health*. 2020, Vol. 4, Issue 5, pp. 370-377. ISSN 2352-4642.
235. DEVANEY, C. et al. *A review of international experiences in relation to the implementation of a statutory duty for interagency collaboration to ensure the protection and welfare of children*. Galway: UNESCO Child and Family Research Centre, National University of Ireland Galway, 2021. ISBN: 978-1-905861-88-0.
236. DOWNS, C., ADRIAN, A. *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York, NY: The Guildford Press.
237. *Eight Caldicott Principles*. NDG for health and social care / service.gov.uk. [online]. [citat 12.04.2024]. Disponibil: [Eight Caldicott Principles 08.12.20.pdf \(publishing.service.gov.uk\)](https://publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/81220/eight-caldicott-principles.pdf)
238. EVANS, P. *Implementation of the national strategy and action plan for the reform of the residential childcare system in Moldova 2007-2012: Evaluation report* [online]. Chişinău: Reprezentanta din Republica Moldova a Fundației „Terre des hommes”, Lausanne-Elveția, Tipografia „Dra-Ap”, 2013. 112 p. ISBN 978-9975-4497-2-4. [citat 20.05.2021]. Disponibil: [Implementation of the national strategy and action plan for the reform of the residential childcare system in Moldova 2007-2012 : Evaluation report | Resource Centre \(savethechildren.net\)](https://www.savethechildren.net/publications/implementation-of-the-national-strategy-and-action-plan-for-the-reform-of-the-residential-childcare-system-in-moldova-2007-2012-evaluation-report)
239. *EU Guidance on independent living and inclusion in the community*. / European Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care [online]. June 2022. [citat 11.03.2023]. Disponibil: <https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2017/07/guidelines-final-english.pdf>
240. *EU (2021) Strategy on the Rights of the Child 2021-2024* [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil: [EU \(2021\) Strategy on the Rights of the Child 2021-2024](https://ec.europa.eu/children/article-detail?lang=en&id=100001812)
241. *EU (2020) Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024* [online]. [citat 16.02.2021]. Disponibil: [EU \(2020\) Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024](https://ec.europa.eu/human-rights-and-democracy/article-detail?lang=en&id=100001812)
242. *EU (2021) Strategy on the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030* [online]. [citat 10.07.2022]. Disponibil: [EU \(2021\) Strategy on the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030](https://ec.europa.eu/disability/article-detail?lang=en&id=100001812)
243. *EU (2021) Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument 2021-2017* [online]. [citat 10.07.2022]. Disponibil: [EU \(2021\) Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument 2021-2017](https://ec.europa.eu/ndici/article-detail?lang=en&id=100001812)

244. *ECI Position Paper - Family-centred Early Childhood Intervention: The best start in life* [online]. EASPD (2022) [citat 10.07.2023]. Disponibil: <https://www.easpd.eu/publications-detail/eci-position-paper-family-centred-early-childhood-intervention-the-best-start-in-life/>
245. *Families. Not institutions. Module I: Unlocking progress through care reform; Module II: A roadmap for care reform for children* [online]. HHC UK (Hope and Homes for Children.), 2022. (p.42). [citat 18.02.2022]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/publications/families-not-institutions/>
246. FELITTI, V. J. F. et al. Relationship of Childhood abuse and Household Disfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults. The Adverce Childhood Experiences (ACE) Study. In: *American Journal of Preventive Medicine*, 1998, Vol. 14, Issue 4, pp. 245-258. ISSN 0749-3797.
247. *Final Report. Children in Moldova are Cared for in Safe and Secure Families project* [online]. P4EC. [citat 10.07.2023]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/library/strengthening-family-care/parenting-support/final-report-children-in-moldova-are-cared-for-in-safe-and-secure-families-project>
248. GREGORY, A. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. / Third edition. London: Kogan Page Publishers, 2010. 208 p. ISBN 9780749459284.
249. GROSSMANN, K. E., GROSSMANN, K., WATERS E. *Attachment from infancy to adulthood*. New York: The Guilford press, 2005. 332 p. ISBN-10: 1-59385-145-6.
250. *Guidelines for the Alternative Care of Children* [online], UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, A/HRC/11/L.13, resolution of November 20, 2009. Disponibil: <https://digitallibrary.un.org/record/673583?ln=en>
251. HALMAGHI, E.-E., IANCU, D., BĂCILA M.-L. *The organizations internal environement and its importance in the organizations development* [online]. [citat 10.08.2023]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/318732316_The_Organization's_Internal_Environment_and_Its_Importance_in_the_Organization's_Development
252. HELSETH, S., HARALDSTAD, K. Child Well-Being. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* [online]. Springer, Dordrecht. (2014). [citat 12. 10.2022]. Disponibil: https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_339
253. *HHC UK: Hope and Homes for Children UK*. United Kingdom registered charity organization. [citat 12.01.2021]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/>
254. HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change: Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide* [online]. Minneapolis, MN: Himmelman Consulting,

2002. [citat 10.08.2023] Disponibil: <https://tennessee.edu/wp-content/uploads/2019/07/Himmelman-Collaboration-for-a-Change.pdf>
255. IJZENDOORN, V., MARINUS, H. et al. Institutionalisation and deinstitutionalisation of children 1: A systematic and integrative review of Evidence regarding effects on development. In: *The Lancet Psychiatry*, 2020, Vol. 7, no. 8, pp. 703–720. ISSN 2215-0366.
256. *Inter-Agency Group on Children's Reintegration* (2016). Guideliness on Children's Reinegration [online]. [citat 10.07.2021]. Disponibil: https://resourcecentre.savethechildren.net/node/10111/pdf/guidelines_on_childrens_reintegration_digital_1.pdf
257. IORGULESCU, A., TEODORESCU, M. Communicational and Message Theory Concepts and Notions. In: *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2014, Vol. 42, pp. 133-139. ISSN 2300-2697.
258. *Key Recommendations for the 2019 UNGA Resolution on the Rights of the Child with a focus on children without parental care* [online]. Better Care network, 18 Dec. 2019 [citat 7.05.2021]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/library/social-welfare-systems/child-care-and-protection-policies/key-recommendations-for-the-2019-unga-resolution-on-the-rights-of-the-child-with-a-focus-on-children>
259. LYNN, J. et al. When Collective Impact has an Impact: A Cross-Site Study of 25 Collective Impact Initiatives. Denver: Spark Policy Institute, 2018. 96 p.
260. MANN, G. Going Home: Children's Reintegration in Mexico, Moldova and Nepal. In: *Family for Every Child*. September 2014. [online]. [citat 17.08.2022]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/Going%20Home%20-%20Children%27s%20Reintegration%20in%20Mexico%2C%20Moldova%20and%20Nepal.pdf>
261. MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell. 1991. ISBN: 978-0-631-16856-0.
262. MORARU V., **MARGINEAN, L.** Enhancing inter-institutional communication in the social assistance reform process: barriers and solutions. În: *International Journal of Communication Research* (România), 2024, Nr. 4, pp. 242-246. ISBN 2246-9265.
263. VAN HUIJSTEE, M. M. et al. *Partnerships for sustainable development: a review of current literature*, *Environmental Sciences*, 2007, Vol. 4, Issue 2, pp. 75-89. ISSN 2229-7359.
264. *Measuring What Matters for Child Wellbeing and Policies* [online]. [citat 18. 12.2021] Iulie 2021. Disponibil: <https://www.oecd.org/wise/Measuring-What-Matters-for-Child-Wellbeing-and-Policies-Policy-brief-July-2021.pdf>

265. Moldova case study. *Global thematic review on education*. Lumos Foundation [online]. Chişinău, 2023. [citat 13.10.2023]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/documents/document/2023/10/Moldova_Case_Study_Digital_Lumos_Final.pdf
266. MOSCALU, E. Organizational culture change in the organization. In: *Management and economy* [online]. Revista Academiei forţelor Terestre nr. 4(76)/2014.p.392-396. [citat 06.07.2022]. Disponibil: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev4_2014/MUSCALU.pdf
267. MULHEIR, G. *Ten key elements of the de-institutionalisation process, including a timeline* [online]. Lumos, 2008. [citat 23.02.2024]. Disponibil: <https://www.wearelumos.org/news-and-media/2017/08/17/10-elements-di/>
268. MULHEIR, G. et.al. *De-institutionalising and transforming children's services. a guide to good practice* [online]. EU Daphne Programme, 2017. [citat 06.07.2022]. Disponibil: https://lumos.contentfiles.net/media/documents/document/2017/02/DI_manual_Europe_GMulheir.pdf
269. *Multisectoral and intersectoral action for improved health and well-being for all: mapping of the WHO European Region. Governance for a sustainable future: improving health and well-being for all: final report.* / World Health Organization. Regional Office for Europe. 2018 [online]. [citat 16.01.2023]. Disponibil: <https://iris.who.int/handle/10665/341715>
270. *National Interprofessional Competency Framework* / The Canadian Interprofessional Health Collaborative (CIHC). Vancouver: College of Health Disciplines University of British Columbia, 2010. 36 p. ISBN 978-1-926819-07-5.
271. OSBORNE, S. P., JENEI, G., FABIAN, G., KUTI, E. Government/non-profit Partnerships, Public Services Delivery, and Civil Society in the Transitional Nations of Eastern Europe: Lessons from the Hungarian Experience. In: *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 2005 [online]. [citat 12.11.2021]. Disponibil: <https://doi.org/10.1081/PAD-200067322>
272. PASTIN, M. *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* [online]. Jossey-Bass management series. Wiley, 1986. ISBN: 087589688X, 9780875896885. 239 p. [citat 11.07.2023] Disponibil: https://www.sox-online.com/pdf/Complete_Guide_to_Ethics_Mgt.PDF
273. *Promoting the health and well-being of looked-after children. Statutory guidance for local authorities, clinical commissioning groups and NHS England* [online]. March 2015. [citat 12.12.2024]. Disponibil: [Promoting the health and well-being of looked-after children - update note added to start in August 2022](#)

274. *Relationship of Childhood abuse and Household Disfunction to Many of the Leading Causes of Death in Adults* [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: <https://www.escap.eu/uploads/Resources-disorders/felitti-1998-relationship-of-childhood-abuse-and-household.pdf>
275. *Report to the Government of the Republic of Moldova on the visit to the Republic of Moldova carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT)* [online]. from 28 January to 7 February 2020. [citat 07.10.2022]. Disponibil: <https://www.ecoi.net/en/document/2037589.html>
276. *Report on Supporting child protection and care reform in enlargement countries. INGOs experience insights and findings. Homes for Children and Lumos* [online]. January 2024, [citat 16.02.2024]. Disponibil: https://www.hopeandhomes.org/content/uploads/2023/12/Report_Supporting-child-protection-and-care-reform-in-enlargement-countrie_INGOs-experience-insights-and-findings_HHC-and-Lumos.pdf
277. *Residential institutional evaluation findings and recommendations*. Retrieved May 15, 2023 [online]. CTWWC (2023). [citat 10.10.2023]. Disponibil: [EN Final Summary Residential Assessments \(bettercarenetwork.org\)](https://bettercarenetwork.org/EN_Final_Summary_Residential_Assessments)
278. *Residential Care Transition Messaging. Guidelines on Communicating with Children and Young People. Recommendations from Care Experienced Persons in Care* [online]. Hannah Won and co-coordinated by Better Care Network, ACC International Relief – Kinnected, Chan Sinet at Khmeng Onka Cambodia Care Leavers, and Mai Namboozee at Uganda Care Leavers, 2023. [citat 7.10.2024]. Disponibil: [residential_care_transition_messaging_final.pdf](https://bettercarenetwork.org/residential_care_transition_messaging_final.pdf)
279. *Resolution adopted by the General Assembly on 18 December 2019* [online]. A_RES_74_133_E.pdf [citat 10.04.2022]. Disponibil: <https://www.hopeandhomes.org/blog-article/unrc-2019/>
280. SHANNON, C. E. A Mathematical Theory of Communication.. In: *The Bell System Technical Journal*, 1948, Vol. 27, Nr. 3, pp. 379–423, 623–656. ISSN 0005-8580.
281. SHUMATE, M. et al. Interorganizational Communication [online]. In: Craig R. Scott, Laurie Lewis (Editors). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017 [online]. [citat 10.07.2023]. Disponibil: DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>
282. SCHOENMAKER, Ch. et.al. Does Family Matter? The Well-Being of Children Growing Up in Institutions, Foster Care and Adoption. In: Ben-Arieh A. et al. (Eds). *Handbook of Child Well-Being*. Dordrech: Springer, 2014, pp. 2197-2228. ISBN 978-90-481-9062-1.

283. *Strengthening Systems for the Alternative Care of Children. Findings from Armenia, Ghana, Moldova and Uganda* [online]. MEASURE Evaluation (2018). [citat 10.10.2021]. Disponibil: <https://www.measureevaluation.org/resources/publications/tr-18-282>
284. *Situational Analysis of the Early Childhood Intervention Systems in the republic of Moldova* [online]. UNICEF Moldova. (2023). [citat 10.12.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/moldova/media/11446/file/Moldova%20ECI%20Sitan%20report%20EN.pdf>
285. ŠIŠKA, J., BEADLE-BROWN, J. *Transition from Institutional Care to Community-Based Services in 27 EU Member States: Final report*. Research report for the European Expert Group on Transition from Institutional to Community-based Care [online]. 2020. Disponibil: <https://deinstitutionalisation.com/wp-content/uploads/2020/05/eeg-di-report-2020-1.pdf>
286. STOHL, C., CHENEY, G. Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. In: *Management Communication Quarterly*, 2001, Vol. 14, Issue 3, pp. 349-407. ISSN 0893-3189.
287. *Strategic collaboration framework between the United Nation of Children's Fund and UNICEF* [online]. [citat 10.01.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/media/134656/file/UNICEF-UNHCR%20collaboration%20document.pdf>
288. *Strengthening the Social Work and Social Service workforce in Europe and Central Asia as an Investment in Our Children's Future: A Call to Action* [online]. 5 December 2018. ECA [citat 4.07.2023]. Disponibil: <https://www.unicef.org/eca/media/6621/file/Call-to-action-Monitoring-Framework-Strengthening-Social-Work-ECA.pdf%20.pdf>
289. *The Science of Neglect: The Persistent Absence of Responsive Care Disrupts the Developing Brain*. Working Paper 12. [online] In: National Scientific Council on the Developing Child, Center on the Developing Child at Harvard University. [citat 10.06.2022] Disponibil: <http://www.bucharestearlyinterventionproject.org/>
290. *The Third Instrument for Pre-Accession Assistance 2021-2027* [online]. [citat 10.07.2022]. Disponibil: [EU \(2021\) The Third Instrument for Pre-Accession Assistance 2021-2027](#)
291. *The Toolkit on the Use of European Funds for the Transition from Institutional to Community-based Care* [online]. [citat 16.02.2023]. Disponibil: [EEG \(2014\) Toolkit on the Use of European Union Funds for the Transition from Institutional to Community-based Care](#)
292. United Nations. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Guidelines on deinstitutionalization, including in emergencies*. 10 October 2022 [online]. [citat 10.12.2023].

Disponibil: [UNCRPD \(2022\) Guidelines on deinstitutionalization, including in emergencies, para. 6](#)

293. *Working Together to Safeguard Children*. 2023 [online]. [citat 10.10.2023]. Disponibil: [Working together to safeguard children 2023: statutory guidance \(publishing.service.gov.uk\)](#)
294. WONG SEK KHIN, E., LIAN, Y.P., YEAP, L.W. et al. Organizational environment factors associated with corporate social responsibility: effects on communication and Guanxi relationship between supervisors and subordinates in SMEs [online]. În: *Audit Financiar*, vol. XIV, no. 9(141)/2016, pp. 1025-1040, 2016. DOI: 10.20869/AUDITF/2016/141/1025 [citat 10.07.2022]. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2016/141/1025>
295. ZEANAH, CH. H., NELSON CH. A., FOX N. A. et al. *Designing research to study the effects of institutionalization on brain and behavioral development: The Bucharest Early Intervention Project*. In: *Development and Psychopathology*, 2003, Vol. 15, Issue 4, pp. 885-907. ISSN 0954-5794.

În alte limbi:

296. БАУТИНА, П. В. *Дискурсные практики и его элементы в современной журналистике*. În: *Тенденции развития общественных наук: социология, политология, философия и история: материалы международной заочной научно-практической конференции*. (18 июля 2012 г.). Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012, pp. 30-35. ISBN 978-5-4379-0121-2.
297. ИВАНЯН, Р. Г. *Журналистика и социальная работа: природа и опыт институционального взаимодействия: Россия, конец XX – начало XXI веков*. Дисс.канд.полит.наук. СПб, 2007. 291 с.
298. ЯКОБСОН, Р.О. Лингвистика и поэтика. В: *Структурализм: "за" и "против"*. Москва: Прогресс, 1975, pp. 193-230.
299. MUT CAMACHO, M., & BREVA FRANCH, E. (n.d.). De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. In: *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I. [on-line]. [citat 10.02.2022]. Disponibil: https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf
300. SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1994. ISBN: 84-7356-100-7

ANEXE:

Anexa 1. Bariere ale comunicării

Tabelul 1.1. Bariere ale comunicării (apud Koneru, 2008 : 23)

Barieră	Cauză
Fizică	Zgomot, invizibilitate, disconfort fizic și de mediu, stare de sănătate, izolare fonică insuficientă, luminozitate scăzută
Psihologică	Prejudecăți, atotcunoaștere, egoism, oboseală, anxietate, idei preconcepute, diferențe ierarhice între emițător și receptor, rigiditate în procesul gândirii, dezinteres, neatenție, incapacitate de percepție, curiozitate nesatisfăcută, cunoaștere anterioară, disparități culturale
Semantică	Utilizarea cuvintelor nepotrivite, Formulare incorectă a propozițiilor, Incapacitate comprehensivă, Lipsa clarității, Neatenție la înțelesurile diferite ale cuvintelor, Neatenție la polisemia limbajului
Organizațională	Informarea de la un număr oarecare de persoane Întârziere în colectarea informațiilor Distorsiuni de mesaj cauzate de surse diferite
Interpersonală	Emoții Percepții, idei, perspective, valori sau opinii neimpărtășite Atitudini diferite ale emițătorului și receptorului Inadecvarea temporală a transmiterii mesajului Incapacitate de ascultare Zgomote Ascultare parțială Lipsă de atenție în ascultare

Sursa: Teorii ale comunicării (Bariere ale comunicării. Koneru, 2008)³⁶⁰.

³⁶⁰ LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Op.cit.

Anexa 2. Clasificarea informațiilor

Tabel 1.1. Clasificarea informațiilor

	Criteriu de clasificare	Tipuri de informații
1	După modul de exprimare	verbale scrise audiovizuale
2	După natura conținuturilor informațiilor	economice sociale științifice culturale sportive ecologice
3	După gradul lor de prelucrare	informații primare, care nu au suferit nicio prelucrare anterior informații primare informații intermediare, care se află în diferite faze de prelucrare și se regăsesc în documente ce stau la baza deciziei administrative.
4	După destinație	interne, cele care circulă în interiorul instituțiilor și au un caracter preponderent tehnic externe, informații care circulă în afara instituțiilor publice
5	După sensul în care circulă informațiile	ascendente, informații care se transmit de la birouri, compartimente la factorii de decizie, de la organele administrației locale la cele centrale (rapoarte, informări, sesizări, propuneri etc.) descendente, informații care se transmit de la factorii de decizie compartimentelor, birourilor în cadrul instituțiilor publice și/sau de la organele administrative centrale la cele locale (decizii, hotărâri, ordine, instrucțiuni, metodologii de aplicare a unor legi etc.) orizontale, informații care circulă între diferite persoane, birouri, compartimente, instituții de pe același nivel administrativ
6	După modul lor de evidență	curente, reflectă o anumită situație la un moment dat statistice, reflectă gradul de îndeplinire a unor sarcini, obiective
7	După frecvența producerii	permanente, informațiile necesare funcționării instituției publice periodice, informații care se repetă la anumite perioade (săptămână, lună, trimestru etc.) ocasionale, care au o frecvență aleatoare, se produc ori de câte ori este cazul
8	După caracterul conținuturilor informațiilor	informații cu caracter general, de interes public: sunt constituite din informații, date, documentare de interes general și sunt accesibile tuturor cetățenilor informații clasificate, de interes pentru securitatea națională, ce trebuie protejate, secretizate

Sursa: Mădălina Tomescu „Managementul public”³⁶¹

³⁶¹ TOMESCU, M. *Management public*. Ediția II-a, revăzută și adăugată. București: ProUniversitaria, 2020. 124-125 p. ISBN 978-606-26-1309-9

Anexa 3. Tipologia mesajelor

Tabel 1.3. Tipologia mesajelor

	Criterii	Tipuri de mesaje
1	În funcție de obiectiv	de familiarizare (mesajul prin care se aduce la cunoștință notorietatea instituției sau prin care publicul este inițiat în unele chestiuni); de identificare (mesajul prin care se pun în evidență calitățile relevante ale instituției); de clarificare (mesajul care aruncă lumină asupra unor probleme controversate, mai ales, în perioada de criză sau în situația de conflict); de rectificare (mesajul care înlătură falsul, denigrarea, eroarea etc.); de acțiune (mesajul care revendică reacția imediată).
2	În funcție de maniera întocmirii	lejer (mesajul în care obiectivul urmărit e doar sugerat); forte (finalitatea comunicării e promovată prin mesaj în mod fățiș); inofensiv sau loial (mesajul care nu contravine reprezentărilor pe care le are deja destinatarul despre instituție); expansiv sau agresiv (mesajul care tinde să modifice reprezentările destinatarului despre instituție contrar voinței sau dorinței acestuia)
3	Potrivit criteriului de oportunitate	preventiv (mesajul anticipează comunicarea programată, având scopul de a tatona situația), optimal (mesajul e lansat în termenii temporali și spațiali cei mai potriviți): tardiv (mesajul e difuzat după ce publicul și-a făcut deja o reprezentare despre instituție).
4	După modul predominant în care este transmis mesajul	mesajul verbal mesajul scris mesaj vizual sau în codificare multimedia
5	După modul de distribuire	intențional (mesajul planificat, elaborat și difuzat); involuntar (mesajul accidental, neprogramat); neformal (mesajul generat de grupările neformale din sânul sau din afara unei instituții).

Sursa: MARIN, C. *Comunicarea instituțională. Studiu.*

Anexa 4. Matricea Strategiilor de lucru împreună (Himmelman, A. T.)

Tabel 1.4. Matricea Strategiilor de lucru împreună, Himmelman, A. T.)

	Rețele	Coordonare	Cooperare	Colaborare
Definiție	Schimb de informații în beneficiul reciproc	Schimb de informații în beneficiul reciproc, și modificarea activităților pentru atingerea unui scop comun	Schimb de informații în beneficiul reciproc, modificarea activităților și partajarea resurselor pentru atingerea unui scop comun	Schimb de informații în beneficiul reciproc, modificarea activităților, partajarea resurselor și consolidarea capacităților reciproce pentru atingerea unui scop comun
Relația	Informală	Formală	Formală	Formală
Caracteristici	Angajamente minime de timp	Angajamente moderate de timp	Angajamente substanțiale de timp	Angajamente extinse de timp
	Niveluri de încredere limitate	Niveluri de încredere moderate	Niveluri de încredere înalte	Niveluri de încredere foarte înalte
	Nu este necesar „să se împartă teritoriul”	Nu este necesar „să se împartă teritoriul”	Acces reciproc semnificativ la „teritoriul altuia”	Părți extensive a „teritoriului comun”
	Principalul obiectiv este schimbul de informații care este esențial	Principalul obiectiv este accesul mai prietenos la servicii sau resurse	Principalul obiectiv este partajarea resurselor pentru atingerea scopului comun	Consolidarea capacităților reciproce pentru atingerea unui scop comun
Resurse	Nu este necesară partajarea reciprocă a resurselor	Partajarea resurselor nu este necesară sau este minimă	Partajarea resurselor variază între moderată și extensivă, și într-o oarecare măsură se împart riscurile, responsabilitățile și recompensele	Partajarea completă a resurselor, și partajarea completă a riscurilor, responsabilităților și a recompenselor

Sursa (tradus de autor): HIMMELMAN, A. T. *Collaboration for a Change* (revised January 2002): Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide [online]. Minneapolis, MN: Himmelman Consulting, 2002. [citat 10.08.2023] Disponibil: <https://tennessee.edu/wp-content/uploads/2019/07/Himmelman-Collaboration-for-a-Change.pdf>

Anexa 5. Barierele și factorii facilitatori ai colaborării interinstituționale în domeniul de protecție a copiilor

Tabel 1.5. Barierele și factorii facilitatori ai colaborării interinstituționale în domeniul de protecție a copiilor

Barierele colaborării interinstituționale	Factorii facilitatori
Ineficiența protocoalelor și ghidurilor, sau acestea sunt prea generale sau vagi în conturarea proceselor de colaborare.	Aranjamente de lucru comune și crearea unui protocol comun de bună calitate, care să fie revizuit și aprobat la un nivel înalt, precum și implicare la nivel înalt în redactare.
Concepții greșite despre partajarea informațiilor și confidențialitate, ca urmare a lipsei de orientări și proceduri clare în protocoale, dar și din cauza culturilor organizaționale diferite.	
Lipsa resurselor necesare, cum ar fi finanțarea, personalul și timpul.	Finanțarea programelor, angajamentul agențiilor de a permite timp și finanțare pentru coordonare.
Lipsa responsabilității, adică imposibilitatea de a trage la răspundere pe alții pentru cerințele rolului lor în eforturile de colaborare. Lipsa sprijinului organizațional, de exemplu, supervizarea și formarea adecvată. Lipsa încrederii dintre agenții și, ulterior, dintre forța de muncă.	Leadership și management puternic, care este reflexiv, permisiv, dar și directiv.
Rivalitatea profesională, relațiile de putere și diferențele de statut, de exemplu, statutul mai privilegiat al serviciilor sociale și statutare față de sprijinul familial sau ONG-uri.	Monitorizare și supraveghere, precum și formare inițială și dezvoltare profesională continuă.
Diferențele culturale organizaționale și istorice, fiecare cu propriile practici de lucru, agende și limbaj individual.	Încredere și înțelegere a rolurilor și responsabilităților fiecăruia. Construirea de relații. Instruire comună semnificativă, cu accent pe cunoștințe partajate, care ajută la dezvoltarea unui limbaj comun, înțelegere și viziune comună, precum și conexiuni personale.
Definiții diferite ale periclitării copilului și practici de lucru, de exemplu, medicii generaliști și protecția/bunăstarea copilului.	
Claritatea insuficientă a rolurilor și așteptările mari de la alți profesioniști duc la tensiuni și conflicte.	
Comunicarea insuficientă sau inefficientă și lipsa de ascultare reciprocă din cauza lipsei de conexiuni semnificative cu alți profesioniști.	

Sursa (tradus de autor): Devaney, C., Kealy, K., Canavan, J. and McGregor, C. (2021) A review of international experiences in relation to the implementation of a statutory duty for interagency collaboration to ensure the protection and welfare of children.

Ghid de interviu cu experții
care au participat în implementarea programelor de dezinstituționalizare
(perioada 2007 – 2024)

Preambul:

Vă invităm să răspundeți la întrebările de mai jos, ce au drept scop identificarea provocărilor majore cu privire la procesele prin care s-a realizat/continuă să se realizeze schimbul de mesaje/informații dintre organizații partenere, în vederea atingerii obiectivelor organizațiilor din domeniul protecției drepturilor copilului pe domeniul de dezinstituționalizare.

Reforme din domeniul protecției copilului adoptate de Republica Moldova au urmărit asigurarea creșterii copiilor în mediul familial și reducerea instituționalizării acestora, evoluția cronologică începând cu anul 2007:

1. Anii 2007-2012: Reforma Sistemului de Îngrijire a Copiilor, perioadă în care s-a implementat Strategia și Planul Național de acțiuni pentru reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului. Obiectivele principale au inclus dezvoltarea serviciilor alternative de tip familial și prevenirea instituționalizării copiilor prin consolidarea activităților autorităților tutelare locale.
2. Anii 2013-2020: Implementarea Strategiei pentru Protecția Copilului și Familiei. Această perioadă a fost marcată de implementarea unei strategii pe trei etape, concentrată pe asigurarea condițiilor optime pentru creșterea copiilor în mediul familial, stoparea graduală a instituționalizării copiilor mici și continuarea reformei sistemului rezidențial de îngrijire.
3. Anul 2022 - prezent: Programul Național pentru Protecția Copilului (2022-2026), cu obiective de la garantarea finanțării adecvate, toleranță zero față de violența împotriva copiilor etc. până la „zero” copii în instituții, program care subliniază importanța creșterii copiilor într-un mediu familial sigur și protector.

Este importantă cunoașterea în profunzime a provocărilor determinate de limitele actelor/acțiunilor de comunicare inter- și intrainstituțională, astfel încât să fie posibilă prioritizarea măsurilor de sprijin necesare întru eficientizarea și abordarea sistematizată a comunicării în toate instituțiile relevante.

*Întrebările au drept scop **evaluarea eficacității comunicării în procesul implementării programelor de dezinstituționalizare din 2007 până în prezent și identificarea aspectelor care necesită a fi îmbunătățite.***

Ghidul de interviu conține 18 întrebări, la care vă rugăm să răspundeți cu acuratețe și, unde este relevant, să explicați succint opinia sau să descrieți procesele.

Răspunsurile prezintă punctul de vedere al Dvs., datele Dvs. personale vor fi codificate și vor fi tratate cu maximă confidențialitate! Opiniile vor fi folosite strict pentru formularea de recomandări și dezvoltarea unor planuri de intervenție care să sprijine atât copiii și familiile cu copii, cât și autoritățile/instituțiile în a răspunde cât mai rapid și mai adecvat nevoilor identificate.

Nu există răspunsuri corecte sau greșite! Răspunsul la întrebările de mai jos nu ar dura mai mult de 20 de minute.

1. Informații de identificare

Nume	
Funcția prezentă	
Experiența de muncă (ani) în acest domeniu	
Cu activitatea cărei instituții/organizații centrate pe protecția copilului vă identificați (indicați numele organizației).	
Care sunt cele trei aspecte principale în care vă considerați expert în domeniul cercetat și în care aveți cea mai mare expertiză?	

În cele ce urmează, vă rog să răspundeți la următoarele întrebări, referindu-vă la comunicarea dintre organizații/instituții, **în vederea realizării obiectivelor strategice din domeniul protecției drepturilor copilului, în perioada reformelor de dezinstituționalizare, din 2007 - prezent.**

2. În opinia Dvs., cum a fost asigurată comunicarea între instituțiile publice (Autoritate Publică Centrală (APC), Structura Teritorială de Asistență Socială (STAS), Agenția Națională de Asistență Socială (ANAS), Inspekția socială (IS), mediul academic, instituțiile medicale, educaționale etc.) și private (societatea civilă, organizații internaționale etc.), implicate în procesul de dezinstituționalizare?
3. În ce măsură puteți aprecia că această comunicare dintre instituții a fost un proces deschis? (indicați un singur răspuns pe linie)

Perioada	Deloc	În mică măsură	Mediu	În mare măsură
Anii 2007-2012				
Anii 2013-2020				
Anii 2021-prezent				

4. Ce metode sau modalități de comunicare au fost utilizate de către organizații în vederea implementării programelor de dezinstituționalizare?
5. Care au fost punctele tari ale comunicării și colaborării în cadrul reformelor axate pe dezinstituționalizarea copiilor?
6. După părerea dumneavoastră, care au fost cele mai eficiente practici de comunicare dintre instituții?

7. Cum au fost gestionate schimburile de informații critice (de importanță deosebită pentru sistemul de protecție a copilului)?
8. Care au fost punctele slabe ale comunicării și ale colaborării dintre instituții?
9. Au existat dificultăți în transmiterea informațiilor? Cum credeți, care au fost cauzele?
10. Ce probleme au apărut în gestionarea neînțelegerilor sau a divergențelor de comunicare? Cum considerați că au fost soluționate?
11. Cum s-a comunicat cu publicul-țintă în procesul de reformă și dezinstituționalizare a copiilor? Au existat/există mecanisme de comunicare, pentru a informa și a implica părinții, copiii și alți membri relevanți ai comunității? Vă rugăm, să oferiți 1-2 exemple.
12. Cum s-a promovat transparența în procesul de luare a deciziilor în domeniul dezinstituționalizării (cu referire la instituțiile guvernamentale)?
13. În opinia Dvs, s-a ținut cont de feedback-ul primit de la părțile implicate privind comunicarea și colaborarea? Explicați.
14. Ați participat la sesiuni de consultare și colaborare organizate de instituții publice sau private în legătură cu politicile și programele destinate protecției copiilor?
15. Sunteți de acord că este important ca organizațiile publice și private să stabilească canale de comunicare deschise și transparente, pentru a facilita colaborarea în vederea realizării reformelor de dezinstituționalizare?
16. Ce lecții au fost învățate din experiențele de comunicare și cum pot fi valorificate pentru a îmbunătăți procesul de dezinstituționalizare a copiilor și acțiunile de protecție a copiilor în viitor?
17. Care sunt propunerile de îmbunătățire privind procesul de comunicare interinstituțională referitoare la încheierea procesului de dezinstituționalizare a copiilor și acțiunile de protecție a copiilor în viitor pentru:
18. Există recomandări specifice pentru a îmbunătăți comunicarea între instituții pentru încheierea procesului de dezinstituționalizare a copiilor și acțiunile de protecție a copiilor în viitor?

Anexa 7. Participanții la interviu. Experți.

Cod interviu experți	Instituția/organizația	Genul (F/M)	Funcția	Experiența de muncă (ani)
II 1	IR	F	Asistentă socială CPRCVF	11
II 2	ONG	F	Coordonatoare de proiect ONG	25
II 3	ME	F	Coordonatoare de proiecte	20
II 4	MMPS	F	Consultantă principală în cadrul Direcției de Gestionare a ATAS din cadrul MMPSC	10
II 5	ONG	F	Directoare de programe DI	19
II 6	ATAS	F	Directoare ATAS Centru-Vest	22
II 7	ONG	F	Coordonatoare de programe DI	20
II 8	ONG	M	Avocat ONG	16
II 9	DGPDC	F	Șefa Direcției în cadrul Direcției Generale Protecția Drepturilor Copilului din mun. Chișinău	15
II 10	ONG	F	Manageră de proiecte în ONG	25
II 11	MMPS	M	Seful Direcție Servicii Sociale	11
II 12	ONG	F	Directoare de proiecte	18
II 13	ONG	M	Consilier juridic	11
II 14	ONG Internațional	F	Ofițeră în protecția copilului	17
II 15	ONG	F	Coordonatoare program de comunicare	15
II 16	DGPDC	F	Șefa Direcției Îngrijire Alternativă și Adopție din cadrul DGPDC	25

Anexa 8. Fișă de evaluare pentru organizații (Partea I)

Fișă de evaluare pentru organizații (Partea I)

Preambul

Stimată doamnă, Stimate domn,

Vă mulțumesc sincer pentru timpul și atenția acordată prin completarea răspunsurilor la întrebările de mai jos, referitoare la tema de cercetare: ***Modul în care instituțiile publice și private comunică și colaborează în vederea implementării cu succes a procesului de dezinstituționalizare a copiilor.*** Scopul evaluării constă în identificarea factorilor facilitatori care au contribuit/contribuie la schimbul de mesaje/informații dintre organizațiile partenere, în vederea realizării obiectivelor strategice, focusate pe realizarea reformelor din domeniul protecției copilului pentru asigurarea creșterii copiilor în mediul familial și reducerea/eliminarea instituționalizării acestora.

Instrumentul este structurat în două părți: **Partea I (A, B) și Partea II**. Răspunsurile dumneavoastră vor reflecta punctul dvs. de vedere cu privire la contribuția organizației pe care o reprezentați și o coordonați. Opiniile exprimate vor fi utilizate strict pentru formularea de recomandări și pentru dezvoltarea unor planuri de intervenție, care să sprijine atât copiii și familiile cu copii, cât și autoritățile/instituțiile în a răspunde cât mai rapid și adecvat nevoilor identificate.

Completarea răspunsurilor nu ar trebui să dureze mai mult de 45 de minute, dar vor furniza date valoroase care vor contribui la înțelegerea performanței programului de dezinstituționalizare, realizat cu sprijinul organizației dumneavoastră. Vă asigurăm că datele personale vor fi codificate și tratate cu maximă confidențialitate! Vă mulțumim încă o dată pentru participarea dumneavoastră activă și pentru contribuția la această evaluare.

Nume Instituție/organizație _____

Partea I (A și B). Documentele relevante ce reglementează modul în care instituțiile publice și private comunică și colaborează pentru implementarea cu succes a procesului de dezinstituționalizare a copiilor

A. Aprecierea procesului de documentare ce reglementează comunicarea și colaborarea în contextul de dezinstituționalizare și asigurare a respectării drepturilor copiilor

A 1. Descrieți, în 1-2 propoziții, care este procedura de comunicare între instituția ce o coordonați și alte instituții publice și/sau private în ceea ce privește schimbul de informații despre beneficiari, în contextul procesului de dezinstituționalizare a copiilor?

A 2. Există rapoarte periodice sau evaluări scrise, care analizează eficacitatea comunicării/ colaborării între instituția ce o coordonați și/sau alte instituții publice, private în contextul procesului de dezinstituționalizare a copiilor?

--

A 3. Există documente care să ateste consultarea și participarea beneficiarilor (copiilor, familiilor) în procesul de dezinstituționalizare?

--

A 4. Sunt stabilite mecanisme de rezolvare a conflictelor sau a disfuncțiilor în cadrul comunicării/colaborării?

DA/NU

Daca DA, descrieți în 1-2 propoziții cum sunt acestea documentate.

--

B. Autoevaluare. Prezența documentelor oficiale, aprobate în cadrul organizației/instituției, care reglementează procesul de comunicare și colaborare dintre instituția ce o reprezintă și alte instituții:

Instrucțiuni:

În ceea ce urmează, vă rog să răspundeți la întrebări, indicând prezența/absența unor documente oficiale în organizație. Menționez că toate instrucțiunile se referă la completarea Tabelului 2; Vă rog să apreciați calitatea organizării documentelor, conform criteriilor *Gradului de evaluare a calității* descrise în Tabelul 1 și să apreciați *Gradul de eficiență a documentului*, printr-o scală, de la 1 la 3 (1- înalt, 2-mediu, 3-slab), care se referă la utilitatea/impactul documentului prezent asupra comunicării și facilitării procesului de implementare a programelor cu privire la protecția copilului în contextul dezinstituționalizării.

Se va evalua calitatea și gradul de eficiență, în cazul documentelor menționate a fi prezente în lista de mai jos. Pentru fiecare tip de document PREZENT în organizație vor fi completate 3 răspunsuri pe linie: privind prezența/absența; privind calitatea; privind eficiența documentului. În cazul lipsei unui document, respondentul va completa doar un răspuns pe linie, care va indica absența documentului.

Tabel 1. Gradul de evaluare a calității documentelor

1 - Excelent	Structura documentului este foarte bine organizată, reflectând clar aspectele esențiale ale reglementării comunicării între instituții. Conținutul este detaliat și comprehensiv, acoperind toate aspectele relevante ale comunicării interinstituționale. Include recomandări clare pentru îmbunătățirea eficacității comunicării între instituții. Utilizează un limbaj clar, adaptat publicului-țintă și evită ambiguitățile.
2 - Mediu	Documentul are o organizare acceptabilă, acoperind majoritatea aspectelor privind reglementarea comunicării între instituții. Conținutul este informativ, dar anumite aspecte trebuie detaliate. Include recomandări, dar acestea sunt mai puțin specifice. Limbajul utilizat este, în mare parte, clar, dar pot exista momente în care termenii ar trebui mai bine definiți sau explicați.

3 - Incomplet	Organizarea documentului este confuză, iar anumite aspecte ale reglementării comunicării între instituții sunt tratate superficial sau omise. Există informații, dar acestea sunt fragmentare sau insuficiente pentru a relata și a prezenta subiectul comunicării. Documentul reflectă recomandări vagi, necoerente sau recomandările sunt absente. Limbaajul utilizat este ambiguu, greu de înțeles, cu erori semnificative sau include termeni care necesită clarificare.
----------------------	--

Tabel 2. Aprecierea documentelor indicând prezența/absența; calitatea; eficiența

Nr.	Documente	Prezența/absența		Scala de evaluare a calității (Gradul de evaluare)			Gradul de eficiență	
		Da	Nu	Excelent (1)	Mediu (2)	Incomplet (3)	1- înalt, 2- mediu 3- slab	
1	Regulament intern							
2	Strategia de comunicare							
3	Ghid de comunicare și promovare							
4	Plan strategic de dezvoltare							
5	Plan anual de activitate							
6	Acorduri de colaborare/Memorandumuri							
7	Cod deontologic și de etică profesională							
8	Fișe de post, cu indicarea responsabilităților ce reglementează modalitatea de comunicare interinstituțională							
9	Raport de evaluare a competențelor, inclusiv de comunicare							
10	Registru de evidență a comunicării cu alte instituții							
11	Registru de evidență a comunicării cu beneficiarii							
12	Procedura de comunicare internă și externă							
13	Procedura de soluționare a plângerilor și reclamațiilor							
14	Procedura de comunicare în situații de urgență							
15	Procedura de achiziții							
16	Politica de protecție a copilului							
17	Politica anti-fraudă							

18	Politica de formare						
19	Altele, menționați. Politica de prevenire a abuzului și exploatării sexuale						

Anexa 9. Fișă de evaluare pentru organizații (Partea II).

Ghidul de interviu cu ONG-uri

Partea II. Ghid de interviu aplicat reprezentanților organizațiilor care au participat în implementarea programelor de dezinstituționalizare (perioada 2007 – 2024)

Tema cercetării: Evaluarea comunicării dintre instituții în cadrul procesului de dezinstituționalizare

Preambul:

Vă invit să răspundeți la întrebările de mai jos, ce au drept scop identificarea factorilor facilitatori care au contribuit/contribuie la schimbul de mesaje/informații dintre organizații partenere, în vederea realizării obiectivelor strategice, focusate pe realizarea reformelor din domeniul protecției copilului pentru asigurarea creșterii copiilor în mediul familial și reducerea/eliminarea instituționalizării acestora.

Răspunsurile prezintă punctul Dvs. de vedere cu privire la contribuția organizației ce o reprezentați. Opiniile vor fi folosite strict pentru formularea de recomandări și dezvoltarea unor planuri de intervenție care să sprijine atât copiii și familiile cu copii, cât și autoritățile/instituțiile în a răspunde cât mai rapid și adecvat nevoilor identificate. Datele Dvs. personale vor fi codificate și vor fi tratate cu maximă confidențialitate!

Nume organizație/instituție _____

Anul fondării _____

Perioada de activitate în domeniul de implementare a reformelor de dezinstituționalizare a copiilor (din anul _____, până în anul _____)

Nume respondent _____

Funcția persoanei care a răspuns la întrebări _____

A. Comunicarea în și dintre organizații

1. Menționați principalele contribuții ale organizației Dvs. la îmbunătățirea sistemului de protecție a copilului, cu referire la procesul de dezinstituționalizare.

Vă rugăm să oferiți date cantitative cumulate pentru fiecare activitate/serviciu menționat/număr de beneficiari:

a) Organizația mea a contribuit la dezvoltarea de politici pentru furnizarea de servicii. Vă rugăm să enumerați principalele dintre ele ____

b) Organizația mea a dezvoltat următoarele servicii:

Ce alte realizări importante are organizația Dvs. în domeniul reformei de dezinstituționalizare și protecție a copilului:

2. Care au fost principalele eforturi de pladoarie (advocacy) și de promovare a politicilor privind domeniul de dezinstituționalizare și reformă a sistemului de protecție a copilului? Vă rugăm să detaliați:

3. Ce factori au facilitat realizarea rezultatelor menționate mai sus?

4. Organizația a elaborat și implementat strategii de comunicare focusate pe procesul implementării programelor de dezinstituționalizare din 2007 până în prezent?

Da/Nu

Daca da,

Care au fost principalele obiective de comunicare pe care organizația Dvs. le-a stabilit în cadrul strategiei?

Care a fost publicul-țintă din cadrul strategiei de comunicare?

Ce mesaje-cheie specifice ați dezvoltat și promovat?

Care sunt instrumentele de comunicare pe care le-ați considerat mai viabile și mai eficiente în implementarea strategiei de comunicare?

Cum ați evaluat impactul mesajelor menționate în cadrul strategiei de comunicare?

B. Comunicarea cu instituțiile/organizațiile guvernamentale:

1. Cum descrieți comunicarea actuală între organizația Dvs. și instituțiile guvernamentale implicate în protecția drepturilor copilului?

- a) Foarte bună
- b) Bună
- c) Satisfăcătoare
- d) Nesatisfăcătoare
- e) Lipsă de comunicare

2. Care sunt principalele canale de comunicare pe care le utilizați cu instituțiile guvernamentale?

3. Care sunt aspectele pozitive ale comunicării cu instituțiile guvernamentale? Vă rugăm să oferiți exemple concrete.

4. Care sunt principalele obstacole sau dificultăți pe care le-ați întâmpinat în comunicarea cu instituțiile guvernamentale?

C. Comunicarea cu organizațiile neguvernamentale:

1. Cum percepeți calitatea comunicării dintre organizația Dvs. și alte organizații neguvernamentale care lucrează în domeniul drepturilor copilului?

2. Cum colaborați cu alte organizații neguvernamentale pentru a atinge obiectivele comune legate de drepturile copilului?

3. Care sunt cele mai eficiente modalități de colaborare/comunicare cu organizațiile neguvernamentale?

4. Care sunt principalele obstacole sau dificultăți pe care le-ați întâmpinat în comunicarea cu organizațiile neguvernamentale?

D. Comunicarea cu familii și copii, beneficiari ai programelor organizației:

1. Care sunt modalitățile de comunicare cu beneficiarii și cum le adaptați la nevoile acestora?

2. Descrieți 2-3 exemple de practici bune în comunicarea cu familii și copii, care au avut un impact pozitiv:

E. Obstacole și practici bune:

1. Care credeți că sunt principalele obstacole sau provocări în asigurarea unei comunicări eficiente între organizații publice și private în ceea ce privește drepturile copilului?

2. Puteți oferi exemple de practici bune sau inițiative care au îmbunătățit comunicarea și colaborarea în domeniul drepturilor copilului?

3. Care sunt principalele lecții învățate din implementarea acțiunilor realizate până în prezent în domeniul de dezinstituționalizare, prin comunicare dintre instituții publice, private? (menționați cel puțin 3 lecții învățate)

4. Comentarii/sugestii/observații suplimentare referitor la comunicarea dintre organizații publice, private focusate pe procesul implementării programelor de dezinstituționalizare din 2007 până în prezent (opțional):

Anexa 10. Eșantion ONG-uri

Cod interviu ONG	Funcția managerială	Genul (F/M)	Anul fondării	Perioada de activitate în domeniul DI (ani)
II 1	Da	F	2004	2008-prezent
II 2	Da	F	2019	2020-prezent
II 3	Da	F	2004	2004-prezent
II 4	Da	F	1995	2008-prezent
II 5	Da	F	2006	2006-prezent

Anexa 11. Sondaj de opinie pentru părinți/îngrijitori „Percepțiile părinților/îngrijitorilor cu privire la comunicare în contextul respectării drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare”

Preambul:

Stimată doamnă/stimate domn,

Vă mulțumim pentru participarea la acest sondaj, care este adresat părinților/îngrijitorilor și are drept scop să colecteze opinii despre modalitățile și practicile de comunicare ale organizațiilor publice și private, ce implementează programe pentru protecția și susținerea copiilor, dificultățile în comunicarea dintre instituții și efectul acestora asupra copiilor și familiilor.

Vă mulțumim pentru timpul și atenția acordată pentru a completa răspunsurile la întrebări. Completarea acestora va dura maximum 7 minute. Vă asigurăm că răspunsurile dvs. vor rămâne anonime și confidențiale.

Raionul (locul de trai): _____

Informații generale despre organizațiile axate pe protecția copilului

1. Cunoașteți organizații publice, private, implicate în asigurarea respectării drepturilor copiilor din comunitatea dumneavoastră? a. Da, b. Nu, c. Parțial.
2. Menționați trei dintre organizațiile cunoscute _____
3. Sunteți familiarizat/ă cu serviciile comunitare destinate susținerii copiilor și familiilor aflate în nevoie? a. Da b. Nu c. Parțial d. nu știu/nu răspund
4. Cunoașteți cum puteți comunica cu organizațiile publice sau private despre probleme legate de drepturile copiilor? a. Da, b. Nu, c. Parțial.

Noțiunile, sintagmele cu privire la reforma DI sunt cunoscute de părinți/îngrijitori

5. Pe o scală de la 1 la 5, unde 1=deloc clar și 5 =foarte clar, apreciați cât de clară este pentru Dvs. informația despre: a. dezinstituționalizare, b. reintegrare familială, c. servicii sociale.

Calitatea și forma de comunicare dintre părinți/îngrijitori și organizații:

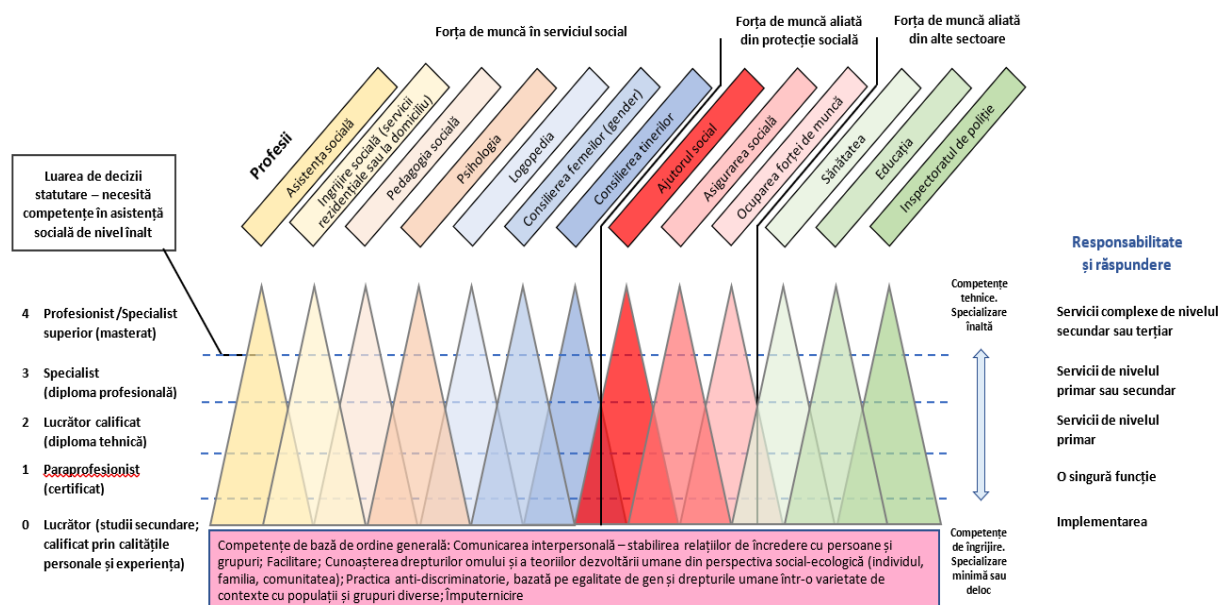
6. Ce canale de comunicare cunoașteți că sunt utilizate de organizațiile care vizează drepturile copiilor pentru a furniza informații și noutăți? a. Email, b. Website-uri, c. Rețele de

- socializare (Facebook, Instagram etc.), d. Broșuri și pliante distribuite în comunitate, e. Ședințe publice și evenimente locale, f. TV, g. Radio, h. Discuții directe, Altele (specificați)
7. Cum apreciați comunicarea dintre organizații și părinți (pe o scală de la 1 la 5, unde 1=foarte slabă, 5=foarte bună).
8. După părerea dvs., comparativ cu un an în urmă, s-a schimbat modul de comunicare dintre organizații și părinți? a. da, s-a îmbunătățit; b. da, s-a înrăutățit; c. nu, a rămas la fel; d. nu știu/nu cunosc
9. Cât de des folosiți canalele de comunicare oferite de aceste organizații, pentru a vă exprima opinia sau a solicita informații/servicii? a. Frecvent, b. Ocazional, c. Rareori, d. Niciodată
10. Comunicarea dintre organizații și părinți/îngrijitori necesită a fi îmbunătățită? a. Da, b. Nu, c. Nu sunt sigur/sigură
11. Ați avut acces la informații despre drepturile copiilor prin intermediul canalelor de comunicare oferite de aceste organizații, menționate mai sus? a. Da, b. Nu, c. Parțial
12. Care dintre aceste canale considerați că sunt cele mai eficiente în a vă transmite informații relevante despre drepturile copiilor? a. Email, b. Website-uri, c. Rețele de socializare, d. Broșuri și pliante, e. Ședințe publice și evenimente locale, f. TV, g. radio, h. Discuții directe Altele (specificați)
13. Cum apreciați procesul de comunicare dintre organizațiile implicate în dezinstituționalizare și dezvoltare de servicii pentru familii și copii?
- Excelent
 - Bun
 - Satisfăcător
 - Necorespunzător
 - Inexistent
 - Nu știu/nu cunosc
14. Pe o scară de la 1 (deloc) la 5 (în totalitate), apreciați în ce măsură organizațiile/instituțiile care promovează drepturile copiilor din Republica Moldova comunică cu publicul
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15. Cum credeți, cât de bine sunteți informat/informată despre serviciile oferite de aceste organizații? a. Foarte bine, b. Bine, c. Mediu, d. Puțin, e. Deloc.

16. Ați participat la evenimente de informare organizate de aceste instituții/organizații, pentru a vă cunoaște drepturile și responsabilitățile în ceea ce privește copiii? a. Da, b. Nu, c. Nu știu
17. Cât de important considerați rolul acestor organizații în comunitatea dumneavoastră? a. Foarte important, b. Important, c. Parțial important, d. Mai puțin important, e. Deloc important
18. Credeți că serviciile și programele implementate de aceste organizații au un impact semnificativ în îmbunătățirea calității vieții copiilor din comunitate? a. Da, b. Nu, c. Nu sunt sigur/sigură
19. Care au fost principalele dificultăți întâmpinate în procesul de comunicare cu organizațiile implicate în dezinstituționalizare, servicii sociale pentru copii? (Opțional - răspuns deschis)

Anexa 12. Comunicarea interinstituțională la nivel de sistem al protecției copilului

Fig. 2.1. Calificări și competențe de bază pentru exemple selectate de ocupații din domeniul serviciilor sociale și forța de muncă asociată



Sursa: Strengthening the Social Work and Social Service workforce in Europe and Central Asia as an Investment in Our Children's Future: A Call to Action. 5 December 2018. Link: <https://www.unicef.org/eca/media/6621/file/Call-to-action-Monitoring-Framework-Strengthening-Social-Work-ECA.pdf%20.pdf>

Anexa 13. Cartografierea actorilor (instituționali și profesioniști) implicați în implementarea mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului, reprezentanți ai diferitor instituții.

Tabel 2.1.. Cartografierea actorilor (instituționali și profesioniști) implicați în implementarea mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului, reprezentanți ai diferitor instituții.

nr	Instituții/actori implicați în identificarea riscurilor pentru copii	HG 1182/2010	HG 270/2014	HG 143/2018
1	Specialistul în protecția drepturilor copilului din cadrul primăriei/Asistentul social comunitar/Managerul de caz	Pct.24	Pct.8, 25, 26, 28, 30, 33, 37	
2	Directorul/managerul instituțiilor rezidențiale		Pct.39, 44, 61, 62, 63	
3	Asistentul medicului de familie din cadrul instituției medico-sanitare publice	Pct.23		Pct.4, 9, 10, 11, 12
4	Medicul de familie	Pct. 21, 22		Pct.13, 14
5	Specialistul principal în asistența medicală mamei și copilului/Vicedirectorul în asistența medicală mamei și copilului din cadrul asociației medicale teritoriale/Vicedirectorul medical al spitalului municipal	Pct. 18		
6	Directorul instituției medico-sanitare universale publice care acordă asistență medicală primară			Pct.8
7	Conducătorul instituțiilor medico-sanitare		Pct.39, 42, 52, 53, 56, 58	
8	Lucrătorul instituțiilor medico-sanitare		Pct.6, 34, 35, 51	
9	Dirigintele de clasă din cadrul instituției de educație preșcolară/educatorul grupei din cadrul instituției de învățământ			Pct.4, 9, 10, 11, 12
10	Lucrătorul instituției de învățământ		Pct.6, 34, 35, 59, 60	
11	Metodistul de instituție preșcolară			Pct.13, 14
12	Coordonatorul ANET din instituția de învățământ		Pct.6, 34, 35, 64	Pct.13, 14
13	Directorul adjunct din instituția de învățământ			Pct.13, 14
14	Directorul/managerul instituțiilor de învățământ		Pct.39, 44, 61, 62, 63	Pct.8, 13, 14

15	Angajații poliției		Pct.6, 18, 21, 34, 35, 45, 46, 49, 50	
16	Conducătorul organelor de ocrotire a normelor de drept		Pct.39	
17	Structura teritorială de asistență socială	Pct.20		
18	Centrul de sănătate/centrul medicilor de familie/asociația medicală teritorială/Secția consultații a spitalului raional/spitalul municipal	Pct. 18		
19	Instituțiile medico-sanitare		Pct.2, 3, 41	
20	Instituțiile de învățământ preșcolar, primar, secundar, artistic și sportiv, mediu de specialitate, instituțiile rezidențiale de orice tip		Pct.2, 3, 43	
21	Instituția medicală de nivel secundar și terțiar (spitalele republicane, raionale/municipale, inclusiv maternitățile)	Pct.19		
22	Consiliul raional/municipal/local pentru protecția drepturilor copilului	Pct.17		
23	Consiliul raional/municipal/local	Pct.15, 16		
24	Autoritatea Tutelară Teritorială		Pct.2, 3, 40	
25	Autoritatea Tutelară Locală		Pct.2, 3, 7, 11, 14-18, 20, 22, 27, 36, 40	
26	Autoritățile administrației publice locale		Pct.2, 3	
27	Comisia Națională pentru Populație și Dezvoltare	Pct.14		
28	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale	Pct.11, 12, 13	Pct.2, 4	
29	Ministerul Afacerilor Interne		Pct.2, 4	
30	Ministerul Educației, Culturii și Cercetări		Pct.2, 4	

Sursa: Raport tematic evaluarea eficienței și eficacității mecanismelor de cooperare intersectorială în domeniul protecției drepturilor copilului. avocatul poporului. UNICEF Chisinau, 2020; accesat: https://ombudsman.md/wp-content/uploads/2020/12/2724_Raport-tematic2.pdf

**Anexa 14. Cartografierea punctelor de comunicare și acțiune a instituțiilor publice-private
în domeniul DI**

	Instituția	Organ ierarhic superior	Funcție	Relații	Tipuri de informații
1.	Ministerul de resort (Ministerul Muncii și Protecției Sociale)	Guvernul RM	Elaborează și implementează politici naționale privind protecția copiilor, coordonează programele naționale și monitorizează respectarea legislației.	Prezintă Guvernului spre examinare și aprobare propuneri de constituire, reorganizare sau dizolvare a structurilor organizaționale din sfera de competență a Ministerului. Colaborează cu alte ministere, agenții guvernamentale, organizații internaționale și organizații naționale pentru a asigura resurse și sprijin pentru programele de protecție a copiilor.	Proiecte de legi, politici publice din domeniul dezinstituționalizării beneficiarilor de servicii sociale; politici de reorganizare a instituțiilor publice; Dispoziții de instituire a moratorului în instituție de tip rezidențial; Strategii și programe de DI, ghiduri metodologice, documente/instrucțiuni, memorandumuri și acorduri de parteneriat etc.
2	Agencia pentru Gestionare a Serviciilor Sociale cu Specializare Înaltă	Subordonată Ministerului Muncii și Protecției Sociale.	Coordonează activitatea instituțiilor publice de servicii sociale cu specializare înaltă, implementând politici de dezinstituționalizare și reorganizare a instituțiilor publice, de prevenire a instituționalizării; colectează și transmite informații	Colaborează cu autoritățile teritoriale, locale, prestatori de servicii, ONG-uri și alte agenții pentru implementarea programelor de DI.	Rapoarte ale instituțiilor publice prestatoare de servicii sociale cu specializare înaltă; baze de date; acte metodologice, dosare ale copiilor, decizii;
3	Instituții publice de tip rezidențial (Centre de Plasament Temporar,	Agencia pentru Gestionarea Serviciilor Sociale cu Specializare Înaltă, în care Ministerul	Oferă servicii de plasament temporar și reabilitare pentru copii și persoane în situații de risc, asigurând	Colaborează cu autoritățile centrale, teritoriale, locale, prestatori de servicii, ONG-uri și alte agenții pentru	Strategii, Planuri de acțiuni, Rapoarte de activitate, Baze de date, Rapoarte de progres al copiilor, Fișe de evaluare, dosare ale

	Case Comunitare)	Muncii și Protecției Sociale exercită calitatea de fondator Agenții Teritoriale de Asistență Socială (MMPS)	Îngrijire, protecție și suport de reabilitare medico-psiho-pedagogică pentru dezvoltarea lor sănătoasă și facilitarea (re)integrării în familia biologică, extinsă sau adoptivă și în comunitate. Implicarea în procesul de pregătire a copilului pentru transferul acestuia în alte tipuri de servicii	implementarea programelor de DI.	copiilor, Procese verbale, Demersuri etc.
4	Agenții Teritoriale de Asistență Socială (10)	Subordonate Ministerului Muncii și Protecției Sociale.	Asigură aplicarea uniformă în unitățile administrativ-teritoriale arondate a cadrului normativ și a politicii de stat în domeniul asistenței sociale, inclusiv prin acordarea suportului metodologic autorităților administrației publice locale de nivelul întâi și prestatorilor de servicii sociale publici și privați, Asigură cooperarea intersectorială în cadrul mecanismelor în vigoare; Îndeplinesc funcțiile de autorități tutelare teritoriale în domeniul protecției copilului în unitățile	Colaborează și stabilesc parteneriate în domeniul asistenței sociale cu autoritățile publice, instituțiile publice și private, mediul academic, societatea civilă și partenerii de dezvoltare; Asigură instituirea și aprobarea componenței comisiilor pentru protecția copilului aflat în dificultate și a altor comisii, în corespundere cu legislația, inclusiv asigură instituirea și funcționalitatea echipelor multidisciplinare teritoriale, după caz. Înființează consilii, comisii, echipe, grupuri de lucru, grupuri de experți și alte structuri consultative;	Planurile de dezvoltare și de intervenție rapidă, planuri și rapoarte anuale de activitate, instrucțiuni, indicații metodice, studii și analize efectuate, liste ale partenerilor, bugetele Agențiilor, planurile de achiziții, informații și documente de interes public; date statistice și informații de la autoritățile administrației publice locale, instituțiile și organizațiile ce activează în domeniu, acorduri de colaborare etc.

			administrativ-teritoriale arondate; Asigură prestarea serviciilor sociale;		
5	Inspectoratul Social de Stat	Subordonat Ministerului Muncii și Protecției Sociale.	Exercită controlul asupra implementării prevederilor actelor normative referitoare la acordarea prestațiilor de asistență socială și a serviciilor sociale de către prestatorii de servicii sociale, indiferent de tipul de proprietate și de forma juridică de organizare; reprezintă funcția de acreditare a prestatorilor de servicii sociale	Asigură comunicarea și colaborarea cu autoritățile administrației publice centrale și locale și cu persoanele fizice sau prestatorii de servicii sociale;	Planuri de activitate, Rapoarte de activitate, proceduri operaționale, instrucțiuni de lucru, cereri de solicitare a acreditărilor, Decizii de acreditare, Certificate de acreditare, sesizări referitoare la procedura de acreditare, propuneri de modificări ale actelor normative, acorduri de colaborare etc.
6	Direcția Generală pentru Protecția Drepturilor Copilului, Chișinău și Direcția principală a sănătății și protecției sociale a unității teritoriale autonome Găgăuzia	Subordonată Consiliului Municipal Chișinău	Implementează politicile și programele naționale la nivel local, exercită funcțiile de autoritate tutelară în municipiul Chișinău, asigură intervenția directă în cazurile de abuz, neglijare sau alte situații de risc.	Coordonează activitățile serviciilor municipale, întreprinderilor, instituțiilor, organizațiilor obștești etc. în ce privește lucrul cu familiile și copiii, protecția drepturilor copilului și intereselor lor.	Strategii și planuri de activitate, regulamente, reguli interne și ghiduri metodice privind organizarea și funcționarea tuturor serviciilor și instituțiilor care asigură îngrijirea și protecția drepturilor copilului; proiecte de dispoziții, decizii privind reglementarea activității protecției copilului; Rapoarte de activitate, Acorduri de colaborare;
7	Instituții private, ONG-uri, organizații filantropice Misiuni sociale, religioase, agenți economici etc	Ministerul de resort care reglementează activitatea acestor entități (ex. Ministerul Justiției, Ministerul Economiei, Mitropolii etc.)	Asigură promovarea și dezvoltarea de politici, dezvoltă și implementează proiecte și programe menite să sprijine copiii în situații de risc și familiile acestora,	Comunicarea și colaborarea cu autoritățile administrației publice centrale și locale și cu persoanele fizice sau prestatorii de servicii sociale; Comunicarea cu OSC-uri, finanțatori,	Acorduri de colaborare, Strategii și planuri de activitate, strategii de comunicare, materiale informaționale, ghiduri metodice privind organizarea și funcționarea serviciilor și instituțiilor care colaborează pentru

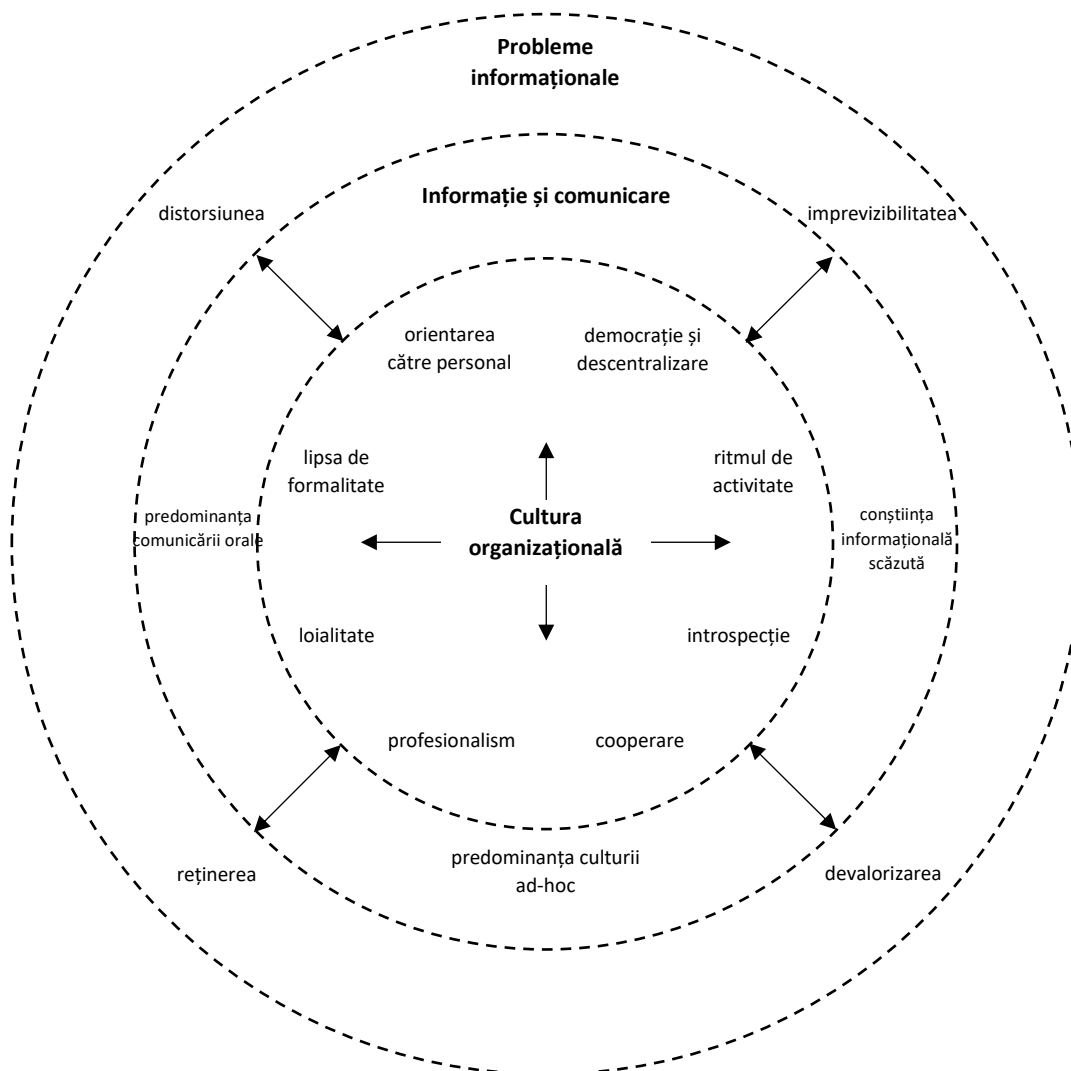
			promovând incluziunea socială, oferă resurse financiare, materiale și umane pentru susținerea serviciilor sociale și a inițiativelor de protecție a copilului și prestarea de servicii directe copiilor și familiilor acestora, inclusiv educație, sănătate, consiliere psihologică, adăposturi, și alte forme de sprijin.	organizații internaționale;	îngrijirea și protecția drepturilor copilului;
--	--	--	--	--------------------------------	---

Sursa: autorul

Anexa 15. Relația dintre cultura organizațională, informare și comunicare.

(Brown și Starkey (1994), preluat de la Popa Șt. C.)

Fig 3.1. Relația dintre cultura organizațională, informare și comunicare.



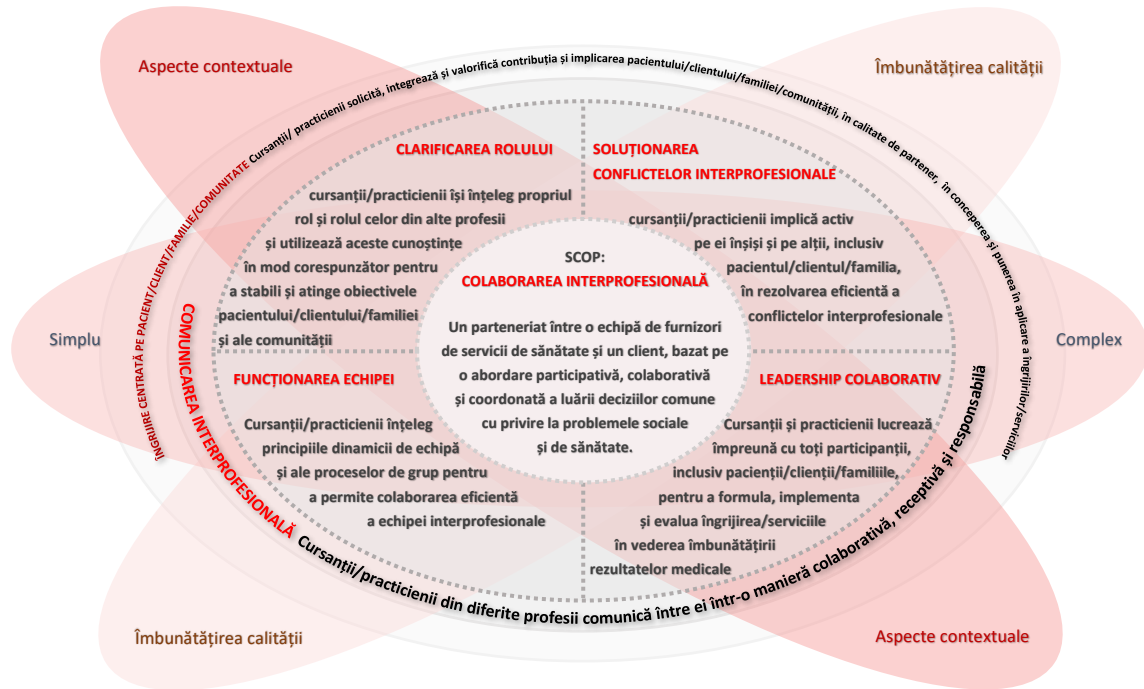
Sursa: Brown și Starkey (1994), preluat de la Popa Șt. C.

Anexa 16. Convenția ONU cu privire la drepturile copilului

Libertățile și drepturile civile	Articolul 1. Definiția copilului Articolul 7. Numele și naționalitatea Articolul 8. Păstrarea identității Articolul 12. Respectarea opiniei copilului Articolul 13. Libertatea de exprimare Articolul 14. Libertatea de gândire, conștiință și religie Articolul 15. Libertatea de asociere Articolul 16. Protejarea vieții private Articolul 17. Accesul la informarea corespunzătoare
Mediul familial și îngrijirea alternativă	Articolul 5. Îndrumarea părinților și dezvoltarea capacităților copilului Articolul 9. Separarea de părinți Articolul 10. Reunificarea familiei Articolul 11. Transferul ilegal și împiedicarea reîntoarcerii Articolul 18. Responsabilitățile parentale Articolul 19. Protecția de abuz și neglijare Articolul 20. Protecția copiilor fără familie Articolul 21. Adopția Articolul 25. Revederea periodică a plasamentului copilului Articolul 27. Nivelul de viață Articolul 39. Îngrijirea recuperatorie
Educația, odihna și activitățile culturale	Articolul 17. Accesul la informarea adecvată Articolul 28. Dreptul la educație Articolul 29. Scopurile educației Articolul 30. Copiii minorităților sau grupului indigen Articolul 31. Timpul liber, recreerea și activitățile culturale
Protecția specială	Articolul 2. Nondiscriminarea Articolul 12. Respectarea opiniei copilului Articolul 22. Copiii refugiați Articolul 23. Copiii cu dizabilități Articolul 30. Copiii minorităților sau grupului indigen Articolul 32. Munca copilului Articolul 33. Abuzul de droguri Articolul 34. Exploatarea sexuală Articolul 35. Vânzarea, traficul și răpirea Articolul 36. Alte forme de exploatare Articolul 37. Tortura, privarea de libertate Articolul 38. Conflictul armat Articolul 39. Îngrijirea recuperatorie Articolul 40. Administrarea justiției juvenile
Sănătatea și bunăstarea fundamentală	Articolul 6. Supraviețuirea și dezvoltarea Articolul 24. Sănătatea și serviciile de sănătate Articolul 23. Copiii cu dizabilități Articolul 26. Securitatea socială Articolul 27. Standardul de viață Articolul 17. Accesul la informare adecvată

Sursă: *Convenția ONU cu privire la drepturile copilului*

Cadrul Național de Competențe



Sursă (tradus de autor): National Interprofessional Competency Framework. The Canadian Interprofessional Health Collaborative (CIHC) Vancouver: College of Health Disciplines University of British Columbia, 2010. 36 p. ISBN 978-1-926819-07-5.

Anexa 18. Act de implementare a rezultatelor. Confirmare MMPS



MINISTERUL MUNCII ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AL REPUBLICII MOLDOVA MINISTRY OF LABOUR AND SOCIAL PROTECTION OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

str. Vasile Alecsandri 1, MD-2009, mun. Chișinău
Tel. +373 22 804 402, +373 22 804 496; e-mail: secretariat@social.gov.md web: <https://social.gov.md>

Ministerul Muncii și Protecției Sociale, în calitate de autoritate centrală pentru protecția copilului confirmă contribuția doamnei **Livia Marginean** în realizarea procesului de reformă și implementarea Programului Național pentru Protecția Drepturilor Copilului 2022-2026, precum și în îmbunătățirea practicilor de protecție a copilului în Republica Moldova, a cadrului normativ pe domeniul consolidării resurselor umane și a serviciilor sociale destinate copiilor. Experiența și expertiza doamnei Marginean în domeniul dezinstituționalizării și al asigurării respectării drepturilor copilului, sunt recunoscute la nivel național, demonstrate de-a lungul anilor prin rolurile sale de expert național în acreditarea serviciilor sociale și membră activă în diverse grupuri de lucru pentru protecția copilului, coordonarea programelor de dezinstituționalizare a copiilor din serviciile rezidențiale din țară, dezvoltarea de servicii - fapt ce reprezintă un sprijin important pentru sistemul de protecție a copilului.

Ministerul Muncii și Protecției Sociale confirmă cu apreciere valoarea cercetării realizate de către doamna Livia Marginean în domeniul protecției copilului, intitulată „Comunicarea interinstituțională în contextul dezinstituționalizării și asigurării drepturilor copilului.” Această cercetare aduce în prim-plan recomandări fundamentate, bazate pe analiza contextului național, a practicilor internaționale, care sunt considerate deosebit de utile și relevante pentru consolidarea măsurilor de protecție a copilului, esențiale în realizarea procesului de dezinstituționalizare în Republica Moldova. Recomandările formulate de doamna Marginean includ propuneri concrete pentru îmbunătățirea comunicării interinstituționale în procesul de dezinstituționalizare și pentru îmbunătățirea sistemului de protecție a copilului în Republica Moldova. Printre recomandări se numără necesitatea stabilirii unui proces decizional bazat pe evidențe, prin crearea unor platforme centralizate de colectare a datelor privind fluxul copiilor din instituțiile rezidențiale, cu accent pe transparență, astfel încât autoritățile să comunice periodic rezultatele și provocările întâmpinate. Se propune, totodată, promovarea parteneriatelor strategice și colaborarea activă cu organizațiile relevante pentru o abordare coordonată a dezinstituționalizării, în beneficiul copiilor și familiilor acestora.

De asemenea, se salută **elaborarea unei Strategii de comunicare interinstituțională**, sub coordonarea Ministerului Muncii și Protecției Sociale, care

să faciliteze fluxul de informații și să susțină implicarea tuturor părților interesate, prin definirea clară a rolurilor, responsabilităților și mesajelor coerente, precum și **dezvoltarea și implementarea Planului strategic de comunicare** pentru a accelera procesul de dezinstituționalizare implicând instituțiile publice și private la toate nivelurile, precum și instituțiile rezidențiale vizate, pentru a reduce rezistența la schimbare prin formare continuă și informarea constantă asupra noilor standarde de îngrijire și a rolului angajaților în procesul de tranziție.

Aceste recomandări au fost considerate relevante sistemului de protecție a copilului de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale și, urmează a fi analizate printr-o abordare complexă în vederea oportunității valorificării acestora în procesul decizional al Ministerului Muncii și Protecției Sociale.

Cu respect,
Igor CHIȘCĂ,
Șef, Direcția politici de protecție a
drepturilor copilului și familiilor cu copii
Ministerul Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova

Digitally signed by Chișcă Igor
Date: 2024.11.18 08:04:46 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova

MOLDOVA EUROPEANĂ



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, **Livia Marginean**, doctorandă în cadrul Școlii Doctorale Științe de Științe Sociale, a Universității de Stat din Moldova, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat cu tema *"Comunicarea interinstituțională axată pe respectarea drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare"* sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice.

Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Semnătura: Livia Marginean



Data: 14.03.2025

CV-ul AUTORULUI

			
Curriculum vitae Europass			
Informații personale			
Nume / Prenume	Livia Marginean		
Telefon	+373 69042368		
E-mail(uri)	livia.marginean@ccfmoldova.org ; livia.marginean1977@gmail.com		
Naționalitate(-tăți)	moldoveancă		
Data nașterii	07.06.1977		
Sex	Feminin		
Locul de muncă vizat/ Domeniul ocupațional	Directoare de programe, AO CCF Moldova - Copil Comunitate Familie; Protecția copilului		
Educație	Anii: 2020 - prezent Titlul calificării: doctorandă Specialitatea: Comunicare și relații publice Instituția: Școala doctorală de Științe sociale, Universitatea de Stat din Moldova Anii: 2003 - 2004 Titlul calificării: Magistru în economie Profilul: Administrarea Afacerilor Instituția: Academia de Studii Economice din Moldova Anii: 1997 - 2002 Titlul calificării: Licențiat Profilul: Psihologie și psihopedagogie specială Specialitatea: Psihologie și Limbă engleză Instituția: Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Anii: 1999 - 2001 Titlul calificării: cercetare în domeniul științelor socioumanistice Laboratorul de Psihologie: Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Instituția: Colegiului Invizibil Moldova, Fundația Soros Moldova Anii: 1992 - 1997 Titlul calificării: învățător la clasele primare Specialitatea: pedagogia învățământului primar Instituția: Școala Normală “Vasile Lupu” Orhei		

Experiența profesională	• 2022 – prezent, membră a Grupului de Lucru cu privire la Implementarea Programului Național pentru Protecția Copilului și a Planului de Acțiuni, pe anii 2022-2026; membră a Grupului de Lucru pe revizuirea Nomenclatorului de Servicii Sociale din cadrul MMPS; a Grupului de Lucru pentru îmbunătățirea cadrului metodologic de organizare și funcționare a serviciilor de plasament de tip familial din cadrul MMPS; a Grupului de Lucru pe implementarea Sistemului de Instruire inițială și continuă (CTWWC și MMPS); • 2006 - prezent, directoare de programe în cadrul AO CCF Moldova (proiecte implementate pe domeniul protecției copilului, serviciilor alternative de tip familial, fortificarea abilităților economice ale femeilor, Dezinstituționalizare; consolidarea capacităților profesioniștilor din sistemul social; Dezvoltarea Serviciilor Sociale; dezvoltarea cadrului de acreditare a Serviciului Social Centru de zi pentru copii de 4 luni-3 ani; • 2014 – prezent, expert național în acreditarea serviciilor sociale în cadrul Inspectoratului Social de Stat/MMPS; • 2015 – prezent, membră a Grupului de lucru multisectorial privind examinarea solicitărilor de admitere temporară în centrele de plasament temporar pentru copii cu dizabilități și solicitărilor de dezinstituționalizare și/sau de transfer, în cadrul AGSSS/MSMPS; • 2023, manageră de proiect „Elaborarea unui pachet de instruire inițială pentru formarea personalului la Serviciul Social Centru de zi pentru copii 4 luni - 3 ani”, Policy Dialogue DI Learning & Exchange Platform, finanțat de Caritas Austria; • 2023-2024, manageră de proiect „Protejarea familiilor - Sprijinirea emancipării femeilor și a bunăstării copiilor în Moldova”, finanțat de Women’s Peace&Humanitarian Fund și UN Women Moldova. • 2023 – 2025, coordonatoare DI, Proiectul-pilot Asistența Parentală Profesionistă pentru copii cu dizabilități, inițiativa CTWWC, membru al Grupului de Lucru Resurse Umane și APP specializat; • 2022-2024, manageră a proiectului HOPE – Abordarea holistică a protecției copilului în Moldova”, finanțat de Uniunea Europeană, Agenția Austriacă de Dezvoltare și Caritas Austria; • 2022-2024, manageră de proiect ”Emergency Response Ukrainian Refugees in Moldova”, finanțat de Caritas Austria, implementat de CCF Moldova; • 2018-2023, coordonator de proiect ”Consolidarea capacităților specialiștilor din domeniul protecției copilului în RM”, proiectul Faza I, Faza II, finanțat de Caritas Austria; co-autor în elaborarea a 5 Suporturi de curs pentru diferite categorii de specialiști din domeniul protecției copilului;
--------------------------------	--

	• 2021-2022, coordonator de proiect, "EVA Project - Servicii de protecție pentru copiii- victime ai violenței și ai violenței bazate pe gen", finanțat de UN Woman și UNICEF Moldova, implementat de CCF Moldova; • 2021 – membră a GL din cadrul MMPS "Elaborarea Programului Național pentru Protecția Copilului pentru perioada 2022-2026"; • 2005-2006, expertă în cadrul proiectului "Un viitor pentru copiii noștri", ProDidactica; • 2000 -2002, psiholog, Centrul „PROGenEVA”; • 2001, Consultant Telefonul de încredere, PROgenEva; • 2005, Membru al ICAWB, voluntar al International Center for Advancement of Women in Business(ICAWB); • 2001-2003, coordonatoare de proiect, Linia fierbinte „La Strada”
Angajator	AO CCF Moldova, Str Pușkin 16/2
Sectorul de activități prioritare	Implementarea reformei de stat privind dezinstituționalizarea copiilor din servicii rezidențiale și prevenirea separării, dezvoltarea de servicii sociale;

Training/uri și cursuri de formare	"Advocacy", UN Women, 11 decembrie 2024 "AI for Non-Profits: Harnessing Artificial Intelligence to leverage social impact", NGO Academy, 20- 21 iunie, 2024; "Working with government as a path to systems change", NGO Academy, 16 mai 2024; "Prevenirea exploatării și a abuzului sexual (PEAS)", UNICEF, iulie, 2023; "I know gender: An introduction to Gender Equality for UN staff", UN Women, iulie, 2023; "Gender in Humanitarian Action" / "Dimensiunea de Gen în Acțiunea Umanitară", UN Women/Women's Peace and Humanitarian Fund (WPHF); februarie 2023; Statut de protecție temporară, UNHCR/OIM, februarie 2023; WarChild "Emergency response", februarie 2022; Seminar "How to develop a Monitoring and Evaluation Framework for your project", TripleMinds, Porticus, februarie 2020; Webinar "COVID 19 and remote case management" livrat de către HHC UK, martie 2020; Seminar "Managementul de caz în COVID-19", Concordia, aprilie 2020; Conferință națională "Reorganizarea CMPRCVF din municipiul Chișinău", organizată de către CCF Moldova/HHC și DMPDC, octombrie 2016; Training Internațional "Kinship Care: Traditions of Caring and Collaborating Model of Practice", Budapest, Hungary, august 2014; Seminar „Particularitățile psiho-sociale ale adopției în Republica Moldova”, organizat de către AiBi - Amici de Bambini, mai 2015; Curs: „Comunicare prin muzică în procesul de reabilitarea a copiilor cu nevoi speciale”, HHC UK, aprilie 2015; Curs de instruire în domeniul nediscriminării, al Convenției Europene pentru Drepturile Omului și a Cartei Sociale Europene Revizuite. Organizat în cadrul Programului Comun al Consiliului Europei și al Uniunii Europene cu suportul Uniunii Avocaților din Republica Moldova, 18 noiembrie 2014, 16 iulie 2014; Seminar "Educația incluzivă. Monitorizarea respectării dreptului la educație a tuturor copiilor", oragnizat în cadrul proiectului "Dinamizarea procesului de educație incluzivă în Republica Moldova", organizat de Alianța ONG-urilor în domeniul protecției sociale a Copilului și Familiei (APSCF) în parteneriat cu CCF Moldova, 27-28 octombrie 2014; Conferință internațională „Fenomenul sărăciei în condițiile societății în tranziție”, organizat de UPS „I. Creangă”, DGETS, 23-25 octombrie 2014; Seminar: „Evaluarea inițială în dezinstituționalizare”, 28 November 2009, HHC Romania, Baia-Mare, Romania; Seminar „Combaterea violenței copiilor în familii și de-instituționalizarea. Transformarea serviciilor pentru copii”, Kevin Browne, OAK Foundation/NCCAP, 25 -th October, 2008; Training "Egalitatea de Gender și Leadershipul Personal", Olena Suslova, Expert/Trainer în gender, Kiev, Ukraine, May 27/28, NPW, Winrock International ONG , Chisinau, 2006,David Blood, Chief of Party;
--	---

	Training, „Cum să-ți inițiezi și organizezi propria ta afacere”, International Center for Advancement of Women in Business(ICAWB) ONG, 2006; Training, „TOT în Violența Domestică și Lucrul peste Hotare: Mituri și Realități”, Winrock International ONG, 2005; Training, „Formarea Abilităților de Lucru la Linia Fierbinte”, „PROGenEVA ONG”; Training: „Tehnici de lucru cu supraviețuitorii în situații extreme de viață”, 2005. Societatea Psihologilor din Moldova în colaborare cu Centrul La Strada Moldova; Training of Trainers. Seminar în „Multi Stakeholder Training on Combating Trafficking in Children for Sexual Purposes”, Berlin, Germany, 10-12 June, 2008
Aptitudini și competențe	2025 – formator național, Instruirea echipelor multidisciplinare de evaluatori ai copiilor din instituțiile rezidențiale din mun. Chișinău și din ATAS-uri”, DGPDC, MMPS, UK Embassy, UNICEF Moldova, CCF Moldova; formator național, instruirea APP și specialiștilor privind plasamentul specializat pentru copii cu nevoi emoționale complexe. MMPS, PPFC, UNICEF Moldova; 2023- 2024 – ToT pentru implementarea Asistenței parentale profesionale pentru copii cu necesități emoționale complexe, PPFC, MMPS, UNICEF. Implementarea programului-pilot pentru dezvoltarea APP specializat pentru copii cu dizabilități, CTWWC și MMPS; formator și manager de program; 2023 – formator, ToT „Îmbunătățirea relației copil-adult (metodologia CARE)”, World Childhood Foundation (30 ore) 2010 – prezent, formator CCF Moldova/HHC, facilitator, trainer în cadrul seminarelor de instruire inițială și continuă a profesioniștilor din domeniul protecției copilului, părinți și îngrijitori

Participări în conferințe naționale și internaționale	Tema: Ensuring a safe, permanent family for every child: the global response. The 8th International Conference on Adoption Research - ICAR-8 Training Institute. July 8, 2024 - July 12, 2024, Minneapolis, University of Minnesota, SUA. "How learning is informing a pilot foster care initiative to secure family care for children with severe disabilities living in institutions in the Republic of Moldova" Tema: Protecția și îngrijirea copiilor în contextul Agendei de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană. Conferință internațională, Ediția 2024, tema „Prevenirea instituționalizării copiilor de vârstă mică – soluții și acțiuni în baza evidențelor naționale și internaționale”. Chișinău, 21 martie 2024, CTWWC. Tema: State, Security, and Human Rights in the Digital Era The 8th edition of the International Scientific and Practical Conference on "State, Security, and Human Rights in the Digital Era," held in Chisinau on December 14-15, 2023 (USM). "Opportunities for enhancing the efficiency of child protection tools in the context of Moldova's accession to the EU/Oportunități pentru creșterea eficienței instrumentelor de protecție a copiilor în contextul aderării RM la UE." Tema: Supporting Ukrainian refugee children: building inclusive Early Childhood Intervention systems – EASPD, Parlamentul European. Meetings with the European External Agency Service and European Commission’s DG NEAR, 28-30 noiembrie 2023, Brussel Tema: Finanțarea serviciilor sociale pentru copii și familii în contextul agendei de asociere Republica Moldova-Uniunea Europeană. Conferință Internațională: Chișinău, 20-21 iunie 2023, CTWWC Tema: Perspectivele de reziliență a familiei în contextul multiplelor crize. Conferință științifico-practică națională cu participare internațională pe tema „Importanța promovării de către autorități a mesajelor cu privire la dreptul copiilor la o familie". Chișinău, 21 mai 2023 (USM). Tema: Protection against SGBV.The Global Women’s Forum for Peace & Humanitarian Action (GWF 2023). The United Nations Women’s Peace and Humanitarian Fund (WPHF), German Federal Foreign Office (GFFO), Berlin, 23-25 mai 2023. Tema: From Residential to Family-Based Care: 15 Years of experience by CCF/HHC Moldova International Conference „Eleven years in support of the children and
---	--

	families". Steady and stable despite the changing political times. 23 of March 2023, Bulgaria, Sofia, HHC Bulgaria; Tema: Dreptul copilului la o familie - prioritate națională. Conferința științifică internațională „Interesul superior al copilului: abordare socioculturală, normativă și jurisprudențială” (2022; Chișinău). 30 septembrie – 1 octombrie 2022: Culegere de comunicări / coordonatorii ediției: Șavga Alina, Gurev Dorina. – Chișinău : CEP USM, 2023. ISBN 978-9975-62-504-3. Tema: Asigurarea dreptului copilului la familie: prioritate națională. Conferință științifico-practică internațională "Statul, securitatea și drepturile omului în era digitală" (2022; Chișinău). Statul, securitatea și drepturile omului în era digitală: Materialele conferinței științifico-practice internaționale / coordonator: Rodica Ciobanu; colegiul de redacție: Andrei Negru [et al.]. – Chișinău: CEP USM, 2022. – 531 p.: fig. Tema: Susținerea familiilor în situații de criză, în scopul prevenirii separării copiilor și facilitarea reintegrării în familii Conferință municipală, dedicată Zilei Internaționale a Familiei, cu genericul "Consolidarea familiei - premisă fundamentală a promovării drepturilor copilului". 14-15 mai 2021, Chișinău; Tema: Statul, securitatea și drepturile omului în era digitală . Conferință științifico-practică cu participare internațională, „Drepturile copilului în contextul comunicării colaborative”, eveniment organizat în contextul realizării proiectului de cercetare „Modernizarea mecanismelor de guvernare axate pe protecția drepturilor omului” (20.80009.1606.15). 10-11 decembrie 2020, Chișinău. Universitatea de Stat din Moldova. ISBN 978-9975-158-17-6. Tema: Rolul societății civile în implementarea mecanismelor naționale de protecție a copiilor ramași fără ocrotire părintească și a copiilor orfani. Experiența AO CCF Moldova - copil, comunitate, familie” Conferința Internațională „Respectarea dreptului copilului la abitație în familie. Analiza situației existente în Republica Moldova prin prisma practicilor pozitive ale altor țări”, CpDOM, avocatul copilului, 4 octombrie 2018.
--	---

Articole științifice și lucrări elaborate:	Enhancing inter-institutional communication in the social assistance reform process: barriers and solutions. În: International Journal of Communication Research (România), 2024.						
	Eficientizarea comunicării interinstituționale în procesul de reformare a sistemului asistenței sociale: bariere și soluții. În: Supremația dreptului. Chișinău, 2024;.						
	Practici de succes ale comunicării instituțiilor publice și private în implementarea dezinstituționalizării. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), Chișinău, 2024;						
	Câmpul social al comunicării în context relational. În: Studia Universitatis Moldaviae, Seria Științe Economice și ale Comunicării,, 2024, Chișinău;						
	Indicatori de măsurare a impactului organizațiilor centrate pe protecția copilului. În: Metodologii contemporane de cercetare și evaluare, Științe Sociale și ale Educației. Chișinău, 2021;						
	Drepturile copilului în contextul comunicării colaborative. In: State, security and human rights: in digital era. Chișinău, 2020;						
	Asigurarea dreptului copilului la familie: prioritate națională. In: State, security and human rights: in digital era. 2022, Chișinău;						
	Dreptul copilului la o familie - prioritate națională. În: Interesul superior al copilului: abordare socio-culturală, normativă și jurisprudențială. Volumul II. 2022. Chișinău,						
	Importanta promovarii de către autorități a mesajelor cu privire la dreptul copiilor la o familie. În: Perspectivele de reziliență a familiei în contextul multiplelor crize. Ediția 10. 2024. Chișinău;						
	Elaborarea suporturilor de curs: „Asistența familiilor în criză” (24 ore); „Consolidarea capacităților asistenților parentali profesioniști/PE în gestionarea comportamentului copilului” (24 ore), „Aspecte legale privind protecția copilului aflat în situații de risc” (8 ore), „Politica de protecție a copilului” (8 ore), coautor, CCF Moldova, Chișinău, 2019, „Psihosociologia relației părinte/îngrijitor și copil”, coautor, CCF Moldova, Chișinău 2020;						
	Participarea în calitate de cercetător/coautor al Cercetării naționale privind Casele de Copii de Tip Familie: „Vindecând trecutul, construim viitorul”, organizat și realizat de HHC UK și CCF Moldova, Chișinău 2008						
	„Învăț să fiu...”, coautor al ghidului pentru profesori, doctoranzi, psihologi, asistenți sociali, părinți, elevi; publicat de către EC PRODIDACTICA; Chisinau 2006.						
Limba(i) străină(e)							
Autoevaluare	Înțelegere		Vorbire		Sciere		
Nivel european (*)	Ascultare		Citire		Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
Limba rusă		Avansat		Avansat	Mediu	Mediu	Mediu

Limba engleză		Avansat		Avansat	Avansat	Avansat	Avansat
	(*) <u>Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</u>						
Competențe și abilități sociale	spirit de echipă; flexibilitate, creativitate; empatie, comunicare eficientă, responsabilitate pentru rezultate; lider de echipă, spirit organizatoric, coordonarea activităților, planificare, monitorizare, raportare, evidența datelor, analiză și evaluare a impactului; experiență în scriere de proiecte/ raportare/MEAL.						
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Abilități în MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Office Tools, MS Access, SPSS, Google Drive, Chrome, Zotero; Competențe în utilizarea platformelor: Zoom, Meet, Teams QuestionPro; Mentimeter; Canva; organizarea BD Kobo;						
Permis(e) de conducere	categoria B						