

VALIDAREA COMUNICĂRII INTERINSTITUȚIONALE ÎN ACȚIUNI DE PROTECȚIE A DREPTURILOR COPILULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

VALIDATION OF INTERINSTITUTIONAL COMMUNICATION IN ACTIONS FOR THE PROTECTION OF CHILDREN'S RIGHTS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

CZU: 342.7:364.442.6-053.2

<https://doi.org/10.59295/spd2025s.20>

Rodica CIOBANU

ORCID: 0000-0001-6071-8178

E-mail: rodica.ciobanu@usm.com

Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova

Livia MĂRGINEAN

ORCID: 0000-0002-7850-4036

E-mail: livia.marginean@ccfmoldova.org

CCF Moldova ORG

Abstract: *The article examines the importance of legitimizing and validating interinstitutional communication in the protection of children's rights in the Republic of Moldova, with a focus on coordination between central and local public authorities, child protection institutions, and civil society organizations. The study is based on the analysis of policy documents, institutional reports, and anonymized interviews with professionals involved in the field. To demonstrate the relevance of the subject, reference and evidence are provided based on the activities carried out by the organization CCF Moldova. The findings highlight the role of communication and interinstitutional cooperation in preventing the separation of children from their families, in the deinstitutionalization process, and in ensuring the effective implementation of the European Child Guarantee.*

Keywords: *interinstitutional communication, child protection, social policies, deinstitutionalization, intersectoral collaboration.*

INTRODUCERE

În ultimele două decenii, Republica Moldova a înregistrat progrese semnificative în reformarea sistemului de protecție a copilului, orientându-se treptat de la un model instituțional spre servicii comunitare și familiale. Acest proces a fost susținut de multiple politici publice, reforme [1], și parteneriate între Ministerul Muncii și Protecției Sociale (MMPS), autoritățile publice locale, structurile teritoriale de asistență socială și organizațiile neguvernamentale (NGO). Totuși, unul dintre cele mai persistente obstacole în calea unei protecții eficiente a copilului rămâne lipsa unei comunicări interinstituționale coerente și validate procedural.

Comunicarea interinstituțională [2] în acest context presupune nu doar schimbul de informații, ci și coordonarea deciziilor, asumarea comună a responsabilităților [3] și validarea reciprocă a acțiunilor între actori. În absența acestor mecanisme, riscul de fragmentare a intervențiilor crește, afectând capacitatea instituțiilor de a răspunde prompt și coerent nevoilor copiilor aflați în situații de risc.

Validarea comunicării interinstituționale devine un proces esențial în contextul protecției drepturilor copilului, întrucât garantează nu doar schimbul de informații, ci și recunoașterea reciprocă a perspectivelor și competențelor instituțiilor implicate. Într-un cadru interacționist, validarea se realizează prin dialog constant, feedback constructiv și prin crearea unui limbaj comun care facilitează înțelegerea și coordonarea acțiunilor. Aceasta presupune ca fiecare actor – autoritate publică, organizație non-guvernamentală sau instituție comunitară – să își asume responsabilitatea comunicării clare și transparente, contribuind la formarea unei identități colective bazate pe încredere și colaborare.

Din perspectivă praxiologică, validarea comunicării implică evaluarea continuă a eficienței proceselor de informare și cooperare, pentru a asigura coerența mesajelor și relevanța intervențiilor. Ea devine, astfel, un instrument de control al calității relațiilor interinstituționale, în care feedbackul și reflecția comună sunt integrate în practica zilnică. Pe plan pragmatic, validarea comunicării între instituții transformă schimbul de informații într-un proces orientat spre soluții, prevenind interpretările eronate și consolidând reacția coordonată în cazurile care implică protecția copilului.

În același timp, componenta culturală a validării subliniază importanța respectului pentru diversitatea valorilor instituționale și comunitare, precum și adaptarea mesajelor la specificul cultural al partenerilor și beneficiarilor. Prin urmare, validarea comunicării interinstituționale nu este doar o etapă tehnică, ci un proces dinamic de confirmare a sensului, al legitimității și al încrederii reciproce, care contribuie decisiv la realizarea obiectivelor de dezinstituționalizare și incluziune socială a copiilor.

Suportul teoretico-metodologic al articolul se bazează pe o analiză calitativă, combinând analiza documentară cu interviuri semi-structurate realizate cu specialiști din domeniul protecției copilului din cadrul autorităților publice și organizațiilor neguvernamentale. Citatele utilizate în text au fost anonimizate pentru a proteja identitatea respondenților.

CADRUL NORMATIV ȘI INSTITUȚIONAL

Cadrul juridic național privind protecția copilului este reglementat prin Legea nr. 140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți (cu modificările ulterioare) [4], completată de Hotărârea Guvernului nr. 270/2014 [5], care stabilește structurile și mecanismele de colaborare interinstituțională la nivel local. Implementarea politicilor de protecție este coordonată de MMPS, iar la nivel local – de Direcțiile generale de asistență socială și protecția copilului (DGASPC).

Un pas semnificativ în consolidarea cadrului normativ și în susținerea comunicării interinstituționale a fost promulgarea Legii pentru ratificarea protocolului facultativ al

Convenția Organizației Națiunilor Unite cu privire la drepturile copilului privind procedura de comunicare [6]. Protocolul instituie mecanisme internaționale de depunere a plângerilor pentru încălcarea drepturilor copilului, precum și proceduri de comunicare interstatală și de investigare a încălcărilor grave sau sistemice. Aceasta oferă copiilor posibilitatea de a se adresa direct Comitetului ONU în situațiile în care drepturile lor nu sunt protejate la nivel național. Adoptarea Protocolului de către Republica Moldova aduce beneficii pe dimensiunea protecției copilului, consolidând capacitățile specialiștilor din domeniul protecției copilului și sprijinind implementarea bunelor practici în comunicarea și coordonarea interinstituțională. Astfel, el reprezintă nu doar un instrument de protecție a drepturilor copilului, ci și un mecanism de perfecționare a cadrului legal și procedural național. 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 organizaționale [7].

În paralel, au fost realizate multiple progrese concrete pentru validarea și eficientizarea mecanismelor interinstituționale. În acest sens se identifică următoarele acțiuni cu impact direct asupra abordării colaborative și creșterii eficienței mecanismelor interinstituționale:

Consultarea opiniilor și implicare actorilor interesați în definirea traiectoriei soluțiilor cu privire la drepturile copilului: În acest sens, Regulamentului Consiliului Național pentru Protecția Drepturilor Copilului [8] a încercat să reunească reprezentanți ai autorităților publice centrale și locale, precum și din reprezentanți ai organismelor internaționale și organizațiilor nonguvernamentale naționale care activează în domeniu pentru a asigura elaborarea și implementarea politicilor de protecție a drepturilor copilului și familiei.

Operate modificări legislative privind colaborarea intersectorială și prevenirea violenței: Prin HG nr. 541/2024 au fost aprobate modificări la HG nr. 270/2014 privind mecanismul intersectorial de cooperare pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatarei și traficului [9].

Elaborează Ghiduri și politici interne de protecție a copilului: Ghidul pentru instituțiile care lucrează cu și pentru copii a fost aprobat prin Ordinul MMPS nr. 114/2024 [10], incluzând și aspecte privind protecția online a copilului.

Instituit un sistem informațional în domeniul protecției copilului: La 10 iulie 2024, HG nr. 491/2024 a aprobat regulamentul pentru utilizarea și funcționarea Sistemului informațional în domeniul protecției copilului, modificând HG nr. 446/2022 privind Conceptul acestuia.

A fost clarificat rolul și responsabilitățile personalului angajat în domeniul protecției copilului: Instrucțiunile privind rolul și competențele personalului din structurile locale de asistență socială și protecție a familiei au fost încorporate în regulamente și structurate organigramele aferente, aprobate prin HG nr. 957/2023 [11], cu planuri de instruire

a specialiștilor în 2024 pentru monitorizare, evaluare și managementul performanței și al calității.

Au fost formulate prioritățile de relevanță în contextul alinierii europene: În contextul statutului Republicii Moldova de țară candidat la Uniunea Europeană, în calitate de instrument de convergență instituțională, *Ordinului comun privind constituirea Grupurilor interministeriale pentru implementarea Garanției europene pentru copii* [12] marchează un pas esențial în consolidarea cadrului de guvernare colaborativă și în instituționalizarea comunicării intersectoriale în Republica Moldova, aliniind practicile de guvernare la standardele europene privind cooperarea intersectorială și transparența decizională. Implementarea Garanției europene pentru copii implică un grad înalt de coordonare între politici sociale, educaționale, de sănătate și de locuire, ceea ce transformă comunicarea interinstituțională într-un criteriu de validare europeană a capacității administrative a statului. De asemenea, Planul de acțiuni pentru implementarea Garanției Europene pentru Copil (2023–2030) prevede crearea unor mecanisme interinstituționale de coordonare la nivel central și local. Prin arhitectura sa instituțională și prin mecanismele de consultare și monitorizare incluse, *Ordinul privind constituirea Grupurilor interministeriale* confirmă maturizarea comunicării interinstituționale în domeniul protecției copilului. El transformă dialogul intersectorial dintr-o practică informală într-un sistem formal, validat juridic și operațional, care asigură coerență, transparență și responsabilitate comună între ministere, autorități locale, ONG-uri și parteneri internaționali.

Acest document reprezintă, așadar, o expresie instituțională a validării comunicării interinstituționale, garantând că reforma protecției copilului se bazează pe colaborare reală, dovezi și o abordare participativă a drepturilor copilului. Totuși, până în prezent, structura formală de implementare și monitorizare este în curs de consolidare.

Totodată, ONG-urile naționale, sunt implicate pe multiple planuri pentru a îmbunătăți la nivel funcțional mecanismele de protecție a copilului. În acest sens, spre exemplu organizații precum CCF Moldova, Keystone Moldova, Lumos și altele, aduc o contribuție substanțială în domeniul dezvoltării serviciilor alternative de tip familial, oferind expertiză, instruire și mentorat specialiștilor din sistem. Această colaborare este însă adesea informală, se bazează pe relațiile interpersonale și sunt dependente de proiectele în derulare, nu de un cadru instituțional clar [13].

Aceste acțiuni demonstrează că Republica Moldova nu doar că aliniază cadrul normativ la standardele internaționale, dar și creează mecanisme operaționale și instrumente practice pentru consolidarea comunicării interinstituționale și a protecției efective a drepturilor copilului.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Urmare a aplicării metodologiei în vederea determinării modului în care se formalizează și validează comunicarea interinstituțională centrată pe protecția copilului a definit aspecte relevante necesare a fi puse în atenție și reconsiderate în acțiunile de viitor. Toa-

te ariile identificate contribuie la o structurare clară și exactă a designului comunicării interinstituționale.

1. Percepția asupra comunicării interinstituționale

Majoritatea respondenților consideră că „lipsa unei linii clare de coordonare” între instituții este una dintre principalele cauze ale întârzierilor în luarea deciziilor privind copilul. Un specialist în protecția copilului a declarat:

„Fiecare instituție are rolul ei, dar de multe ori nu știm cine trebuie să inițieze acțiunea și cine o validează la final. Comunicarea există, dar nu este formalizată.” (specialist în protecția copilului, 2024)

În același sens, un reprezentant al unei organizații neguvernamentale a menționat: „Colaborarea merge bine acolo unde există încredere între specialiști, dar în alte raioane procesul depinde de persoane, nu de proceduri.” (Reprezentant ONG, 2024).

Aceste constatări sugerează o dependență excesivă de relațiile informale, ceea ce limitează continuitatea și consistența intervențiilor, mai ales în contextul fluctuației personalului.

2. Coordonarea în cazurile de urgență [14].

În situațiile de urgență, cum ar fi violența domestică, pierderea locuinței sau abandonul, primarul și asistentul social sunt primii care intervin. Cu toate acestea, decizia de plasament rămâne deseori unilaterală, fără o consultare suficientă cu Direcția teritorială sau cu Comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate.

„De multe ori primarul decide singur, pentru că nu are cui transmite cazul. Nu există o platformă funcțională de comunicare în timp real.” (Asistent social, 2024)

Această situație reflectă o lipsă de validare interinstituțională a deciziilor, ceea ce poate duce la plasamente nejustificate sau tardive. Cercetările recente confirmă că aproximativ 20–25% dintre plasamentele de urgență ar fi putut fi prevenite printr-o coordonare mai bună între serviciile locale (UNICEF, 2023).

3. Rolul instituțiilor centrale

Ministerul Muncii și Protecției Sociale (MMPS) joacă un rol esențial în validarea comunicării interinstituționale prin monitorizarea politicilor și prin organizarea ședințelor săptămânale dedicate procesului de dezinstituționalizare (DI). Aceste ședințe au avut un impact pozitiv, contribuind la o implicare mai activă a specialiștilor din raioane.

„După ședințele de la Minister, specialiștii din teritorii au început să analizeze mai atent fiecare caz. Știu că vor fi întrebați dacă au făcut totul pentru a preveni instituționalizarea.” (Funcționar public, 2024)

Această abordare a consolidat cultura responsabilității comune și a creat o practică de „accountability interinstituțional”. Totodată, implicarea Ministerului ca partener strategic asigură relevanța investițiilor și coerența intervențiilor pe întregul sistem (ONG, 2023).

4. Colaborarea cu ONG-urile și societatea civilă

Într-un context mai larg al colaborării interinstituționale, CCF Moldova constituie un exemplu reprezentativ de bună practică prin eforturile sale de pledoarie și comunicare

strategică, exercitate constant pe parcursul ultimului deceniu. În anul 2015, organizația a continuat să-și consolideze poziția de lider național în domeniul drepturilor copilului, contribuind activ la elaborarea și implementarea Strategiei și Planului de Acțiuni pentru Protecția Copilului 2014–2020. Prin coordonarea campaniei europene Opening Doors, CCF Moldova a promovat la nivel național și european tranziția de la îngrijirea instituțională la cea bazată pe familie și comunitate, acționând drept platformă de legătură între autorități, organizații internaționale și societatea civilă (CCF Moldova, 2015 [15]).

Organizația a avut un rol esențial în menținerea subiectului dezinstituționalizării pe agenda publică și politică, folosindu-și vizibilitatea mediatică și rețeaua extinsă de parteneri pentru a transmite Guvernului și Parlamentului semnale din teritoriu privind dificultățile familiilor vulnerabile în contextul descentralizării serviciilor sociale. Totodată, CCF Moldova a contribuit la coeziunea societății civile prin participarea activă în Alianța ONG-urilor din domeniul protecției copilului (APSCF), consolidând consensul național în jurul principiului „fiecare copil are dreptul să crească într-o familie” [16].

În mod constant, organizația și-a extins rolul de actor de influență interinstituțională și europeană, participând la dialoguri și consultări strategice în cadrul Dialogului UE–Moldova privind drepturile omului. În 2022, prin reprezentarea sa la nivelul Parlamentului European, CCF Moldova a asigurat vizibilitatea nevoilor copiilor și familiilor vulnerabile din Republica Moldova, inclusiv în contextul crizei refugiaților din Ucraina, demonstrând capacitatea ONG-urilor de a funcționa ca punți de comunicare între nivelul local, național și european.

Aceste acțiuni pot fi considerate mecanisme de validare interinstituțională „de jos în sus”, prin care informațiile și experiențele din teren au fost aduse în procesul decizional național și european, contribuind astfel la o formulare mai realistă și mai aplicabilă a politicilor publice.

ONG-urile joacă un rol catalizator în facilitarea comunicării [17] între instituții, prin instruire, mentorat și implicarea în elaborarea instrumentelor metodologice. Totuși, unii respondenți au remarcat o lipsă de integrare formală a contribuțiilor ONG-urilor în politicile guvernamentale:

„Organizațiile vin cu expertiză, dar nu există un mecanism clar prin care recomandările lor să fie luate în considerare în deciziile naționale.” (Expert ONG, 2024).

Această constatare subliniază nevoia unei platforme naționale de coordonare între MMPS și societatea civilă, care să permită schimbul structurat de informații și bune practici.

În același timp, există o recunoaștere tot mai mare a importanței validării comunicării ca proces de învățare instituțională [18], unde fiecare actor contribuie la ajustarea procedurilor în funcție de realitățile din teren.

Printre exemplele pozitive identificate se numără: - Ședințele comune ale membrilor Comisiilor pentru protecția copilului aflat în dificultate și ale specialiștilor locali, unde mentoratul oferit după instruire a consolidat capacitatea de luare a deciziilor co-

recte și aplicarea uniformă a procedurilor; - Implementarea platformelor digitale pentru monitorizarea cazurilor (în unele raioane pilot), care au redus timpul de răspuns între structurile implicate; - Implicarea directă a MMPS în coordonarea instruirilor, ceea ce a asigurat uniformitatea abordărilor și evitarea fragmentării programelor de formare.

Perspectiva societății civile arată că **validarea și formalizarea comunicării interinstituționale** depinde de existența unor structuri funcționale, mecanisme de cooperare clar definite, resurse financiare adecvate și profesionalism în rândul specialiștilor. Parteneriatele ONG–autoritate, susținute de CCF/HHC Moldova, reprezintă un factor crucial în promovarea reformei, demonstrând că pilotarea serviciilor, analiza impactului și advocacy-ul bazat pe dovezi pot influența pozitiv deciziile instituționale. Recomandările includ formalizarea colaborării interinstituționale, consolidarea schimbului de bune practici și menținerea unei comunicări transparente, participative și orientate către bunăstarea copilului.

Printre principalele obstacole identificate de ONG-uri se numără:

- Fragmentarea responsabilităților, determinat de lipsa unui mecanism unic de coordonare determină suprapuneri de competențe și întârzieri în luarea deciziilor.
- Capacități instituționale limitate, dar fiind faptul că în multe raioane, există un deficit de personal calificat (psihologi, asistenți parentali profesioniști), ceea ce limitează eficiența intervențiilor.
- În lipsa protocoalelor oficiale, colaborarea depinde de relațiile personale, adică se atestă o comunicare informală, dar pentru creșterea gradului de protecție a copilului și a garanțiilor în acest sens este necesară comunicarea formalizată.
- Frecvențele reorganizări instituționale reduc eficiența acțiunilor întreprinse și a lipsei de consecvență, ceea ce creează un spațiu al instabilității administrative determinate de schimbări de natură politică.
- Pentru a avea un proces decizional de calitate este necesară integrarea în acest proces a beneficiarilor (copii și familii).
- Lipsa resurselor financiare ori instabilitatea finanțării, ceea ce creează dependențe funcționale și operaționale de proiecte tip donor-driven etc.

Aceste provocări afectează direct validarea comunicării, deoarece coordonarea acțiunilor, schimbul de informații [19] și responsabilitățile comune nu sunt clar definite sau susținute prin mecanisme instituționale solide.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Validarea comunicării interinstituționale în acțiunile de protecție a copilului reprezintă o condiție esențială pentru eficiența și sustenabilitatea reformelor în domeniu. Rezultatele cercetărilor [20] arată că o comunicare formalizată, susținută de MMPS și deschisă participării ONG-urilor, contribuie la o mai bună prevenire a separării copiilor de familie și a instituționalizării.

Pentru îmbunătățirea comunicării interinstituționale se recomandă:

- Crearea unei platforme comune de dialog între comunicatorii instituționali ai ministerelor, pentru armonizarea mesajelor publice și schimbul de bune practici, crearea unui mecanism național de coordonare și validare interinstituțională, sub egida MMPS, cu rol de platformă permanentă de comunicare între actori.
- stabilirea unor standarde unitare de comunicare, care să asigure coerența mesajelor și să prevină contradicțiile între instituțiile statului;
- Instituționalizarea programelor de formare, prin coordonarea curricula de instruire cu Ministerul, pentru a asigura aplicarea uniformă pe întreg sistemul, dezvoltarea competențelor profesionale ale comunicatorilor publici, pentru o formulare mai clară, empatică și orientată spre public a mesajelor privind protecția copilului;
- Dezvoltarea instrumentelor digitale comune pentru managementul cazurilor și schimbul de informații între nivelurile administrative.
- Integrarea societății civile în procesul de elaborare și monitorizare a politicilor publice, pentru a asigura complementaritatea acțiunilor, implicarea activă a mediului academic în procesele consultative, pentru a valida și îmbunătăți mecanismele de comunicare existente.

Prin consolidarea acestor procese, Guvernul și ministerele pot transforma comunicarea interinstituțională într-un instrument de guvernanță participativă și de eficientizare a politicilor publice în domeniul protecției drepturilor copilului. În final, validarea comunicării interinstituționale nu trebuie privită ca un simplu instrument administrativ, ci ca un proces de co-guvernanță ce sprijină construirea unui sistem de protecție a copilului centrat pe familie, responsabilitate comună și decizii bazate pe dovezi.

BIBLIOGRAFIE:

1. *Reforma sistemului de asistență socială RESTART: pentru acces echitabil la servicii sociale de calitate*. MMPS, martie 2023 [online]; [citat 22.04.2025]. Disponibil: *Reforma-sistemului-de-asistenta-sociala_FINAL-1.pdf*
2. 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. [citat 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
3. 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.wbie-oc117>

4. Legea nr. 140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=139010&lang=ro
5. Hotărârea Guvernului nr. 270/2014 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. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=18619&lang=ro
6. Decret al Presedintelui RM de promulgare a Legii. Disponibil: <https://presedinte.md/app/webroot/Decrete/466.pdf>
7. 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
8. Hotărârile Guvernului nr. 409/1998 privind aprobarea Regulamentului Consiliului Național pentru Protecția Drepturilor Copilului. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 60, art. 518. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137580&lang=ro#
9. 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. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=144703&lang=ro
10. Ordin 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. Disponibil: https://social.gov.md/wp-content/uploads/2024/05/Ordin-nr.-114_24.05.2024_Politica-interna-de-protectie.pdf
11. Hotărârea Guvernului nr. 957 din 06-12-2023 cu privire la constituirea, organizarea și funcționarea agențiilor teritoriale de asistență socială. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, Nr. 472-473 art. 1158. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143782&lang=ro
12. Ministerul Muncii și Protecției Sociale, Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Sănătății, Ministerul Afacerilor Interne. Ordin nr. 123 din 27 mai 2025 cu privire la constituirea Grupurilor interministeriale pentru implementarea Garanției europene pentru copii în Republica Moldova. Chișinău, 2025. Disponibil: https://social.gov.md/wp-content/uploads/2025/07/Ordin_interministerial.pdf
13. 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.
14. 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>
 15. CCF Moldova. Raport anual. 2015: Pledoarie și comunicare pentru protecția drepturilor copilului. Chișinău: CCF Moldova. Disponibil: <https://www.ccf-moldova.org/en/reports/ccf-moldova-activity-reports>
 16. CCF Moldova. Raport anual. 2023. Disponibil: https://www.ccfmoldova.org/upload_files/document/2024-08/raport_a5_sait_new_2023_en.pdf
 17. ZEMOR, P. Comunicarea publică. Iași, Editura Institutul European, 2003. 152 p. ISBN/ ISSN 973-611-238-1
 18. PASQUIER, M. *Comunicarea organizațiilor publice*. /trad. de N. Acatrinei. București: Editura Universității din București, 2018. ISBN 978-606-16-0985-7.
 19. PERETTI, A. De, et al. *Tehnici de comunicare*. Iași: Editura Polirom, 2001. 392 p. ISBN 973-683-505-7.
 20. MĂRGINEAN, L. Teza de doctor. *Comunicarea interinstituțională axată pe protecția drepturilor copilului în procesul de dezinstituționalizare*. USM. 2025. Disponibil: <https://www.anacec.md/files/Marginean-teza.pdf>.