Evaluarea eficienței și eficacității Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău

[raport de evaluare]

Camelia Gheorghe, Dumitru Budianschi

CHIȘINĂU 2019

MULȚUMIRI

Echipa de evaluare mulțumește Alianței ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei (APSCF) pentru sprijinul metodologic și logistic oferit pe parcursul întregului proces de evaluare, în special doamnei Mariana Ianachevici care a avut o contribuție importantă la contextualizarea evaluării și la relaționarea echipei cu întreg spectrul de părți interesate.

Echipa de evaluare mulțumește Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău (conducere, șefi de direcții de sector, specialiști, manageri și directori de servicii) pentru furnizarea de documente, informații și opinii pe parcursul evaluării, participarea în interviuri, focus grupuri și anchetă, precum și pentru facilitarea vizitelor în teren la câteva servicii pentru copii reprezentative, de zi și rezidențiale. Mulțumim în special doamnei Lucia Caciuc (șef interimar al Direcției), doamnei Valentina Canariov (șef serviciu monitorizare, sinteză și strategii), doamnei Natalia Terteac (șef direcție reintegrare familială și adopție), domnului Alexandru Pruteanu (șef serviciu juridic și resurse umane), doamnei Ecaterina Șevcenco (șef contabil) și doamnei Angela Todorov (economist) pentru sprijinul acordat în obținerea informațiilor și documentelor necesare evaluării, precum și facilitării tuturor activităților planificate.

Echipa de evaluare recunoaște contribuția deosebită adusă la rezultatele evaluării de domnul Ruslan Codreanu (Primar General interimar al municipiului Chișinău), doamna Ala Nemerenco (șef al Comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice din cadrul Consiliului Municipal Chișinău) și reprezentanții direcțiilor municipale consultate: Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția generală asistență socială și sănătate și Direcția generală educație, cultură, tineret și sport.

Echipa de evaluare mulțumește, de asemenea, primăriilor din Sîngera, Bubuieci și Ciorescu care au făcut posibile interviurile cu secretarii, asistenții sociali comunitari și alți specialiști implicați în protecția copilului din cele trei suburbii ale municipiului Chișinău care au alcătuit eșantionul de evaluare.

Echipa de evaluare este recunoscătoare tuturor părinților și îngrijitorilor care și-au făcut timp pentru a participa la focus grupurile organizate în cadrul evaluării și care au oferit informații și opinii de mare utilitate referitoare la serviciile furnizate de DMPDC copiilor aflați în îngrijirea lor și familiei în ansamblu.

Mulțumim, de asemenea, reprezentanților Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, Inspecției Sociale, Direcției de Poliție Chișinău, Avocatului Poporului pentru drepturile copilului, precum și organizațiilor societății civile care au răspuns cu amabilitate solicitării de participare la interviuri, respectiv focus grup.

Această evaluare nu ar fi fost posibilă fără suportul tehnic și financiar al UNICEF Moldova, în special al doamnei Margarita Tileva (reprezentant adjunct) și domnului Sergiu Rusanovschi (specialist în protecția copilului), cărora le mulțumim pentru îndrumarea strategică și feedback-ul oferit pe parcursul întregului procesul de evaluare.

Acest raport nu reprezintă poziția oficială a APSCF sau UNICEF Moldova. Întreaga responsabilitate asupra conținutului acestui raport revine autorilor.

Denumirea evaluării
Evaluarea eficienței și eficacității Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău
Perioada evaluării
octombrie 2018 – februarie 2019
Data raportului final
28 februarie 2019
Țara unde a avut loc evaluarea
Republica Moldova
Echipa de evaluare
Camelia Gheorghe, Dumitru Budianschi
Organizația care a contractat evaluarea
Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei (APSCF), cu sprijinul financiar al UNICEF Moldova
Numele persoanei de contact din APSCF pentru evaluare
Carolina Buzdugan, Secretar general

©UNICEF Moldova 2019
foto copertă ©CCF Moldova

CUPRINS

Abrevieri **5**
Sumar executiv **6**
1. Contextul și obiectul evaluării **14**
1.1 Municipiul Chișinău: elemente de context 14
1.2 Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău 18
2. Obiectivele și metodologia de evaluare **25**
2.1 Obiectivele, scopul și aria de cuprindere a evaluării 25
2.2. Metodologia evaluării 26
2.3 Proiectarea evaluării 28
2.4 Limitele evaluării 32
3. Analiză și constatări **33**
3.1. Performanța organizațională 33
3.1.1 Relevanța 33
3.1.2 Eficacitatea 42
3.1.3 Eficiența 54
3.2. Capacitatea organizațională 67
3.2.1 Leadership-ul strategic 67
3.2.2 Managementul resurselor umane 70
3.2.3 Managementul financiar 85
4. Concluzii și recomandări **98**
4.1 Concluzii 98
4.2 Recomandări 103
4.2.1 Recomandări adresate DMPDC 103
4.2.2 Recomandări adresate Primăriei și Consiliului municipal Chișinău 107
4.3 Foaia de parcurs 108

LISTA TABELELOR

Tabel 1. Copiii vulnerabili din municipiul Chișinău (în evidență la sfârșitul anului 2017) 15
Tabel 2. Funcții și atribuții ale DMPDC (conform regulament din 2004) 19
Tabel 3. Atribuții ale DPDC de sector (conform regulament din 2004) 21
Tabel 4. Limitele evaluării și abordarea acestora 32
Tabel 5. Situația copiilor separați de părinți din municipiul Chișinău în anul 2017 34
Tabel 6. Harta serviciilor DMPDC (decembrie 2018) 35
Tabel 7. Numărul copiilor în servicii DMPDC de tip familial la sfârșitul anului, 2015-2018 46
Tabel 8. Copii în APP și asistenții parentali profesioniști, 2015-2018 47
Tabel 9. Prevenirea separării, reintegrarea în familie și adopția, 2015-2017 48
Tabel 10. Copiii în servicii DMPDC de tip rezidențial (plasament planificat), 2015-2018 49
Tabel 11. Copii cu dizabilități ce frecventează centrele de zi ale DMPDC, 2015-2017 50
Tabel 12. Costurile unitare pe beneficiar al serviciilor sociale prestate de DMPDC, 2016-2017 60
Tabel 13. Structura costurilor pe servicii DMPDC și grupe de servicii sociale în anul 2017 61
Tabel 14. Responsabilități în domeniul managementului resurselor umane a DMPDC 71
Tabel 15. Personalul angajat al DMPDC, 2015-2018 74
Tabel 16. Numărul de unități de personal și rata ocupării în DMPDC, 2015-2018 75
Tabel 17. Personalul angajat al CMPRCVF, 2015-2018 76
Tabel 18. Numărul de unități de personal și rata ocupării în CMPRCVF, 2015-2018 77
Tabel 19. Mijloacele financiare colectate de DMPDC, 2015-2017, mii lei 86
Tabel 20. Cheltuielile și execuția bugetului DMPDC pe categorii economice, 2016-2017 87
Tabel 21. Topul subdiviziunilor (ORG2) din DMPDC cu cele mai mari cheltuieli, 2016-2017 88
Tabel 24. Extras din raportul de performanță al unui centru de zi la 30.06.2018 94

LISTA GRAFICELOR

Grafic 1. Repartizarea suburbiilor pe sectoarele municipiului Chișinău 14
Grafic 2. Populația stabilă de 0-17 ani din municipiul Chișinău (2018) 15
Grafic 3. Organigrama *de facto* a DMPDC 23
Grafic 4. Domeniile de focalizare a evaluării DMPDC 25
Grafic 5. Etapele evaluării 26
Grafic 6. Copii fără ocrotire părintească sau separați din municipiul Chișinău (2015-2017) 34
Grafic 7. Percepția DMPC asupra relevanței și adaptării serviciilor la nevoile beneficiarilor 38
Grafic 8. Percepția DMPC asupra viziunii și misiunii organizaționale 43
Grafic 9. Percepția DMPC asupra obiectivelor, strategiei și țintelor de performanță organizațională 45
Grafic 10. Copii în servicii DMPDC de plasament de tip familial, 2015-2017 46
Grafic 11. Copii în servicii DMPDC de plasament planificat de tip rezidențial, 2015-2018 48
Grafic 12. Copii beneficiari ai serviciului de asistență personală, 2015-2018 50
Grafic 13. Percepția conducerii DMPC asupra imaginii și capacității de influențare de politici 53
Grafic 14. Percepția DMPDC asupra procedurilor operaționale și planificării operaționale 55
Grafic 15. Percepția DMPDC asupra infrastructurii 56
Grafic 16. Percepția DMPDC asupra parteneriatelor, monitorizării și influențării de politici 58
Grafic 17. Schița rezultatelor și produselor DMPDC în anul 2017 64
Grafic 18. Percepția DMPC asupra conducerii de vârf a instituției 68
Grafic 19. Personalul angajat al DMPDC pe categorii de personal, 2015-2018 74
Grafic 20. Rata subocupării în cadrul DMPDC, 2015-2018, % 76
Grafic 21. Bugetul executat al CMC pentru domeniul protecția drepturilor copiilor, 2016-2017, mil. lei 86
Grafic 22. Percepția DMPDC privind modelul de finanțare și veniturile extrabugetare 86
Grafic 23. Evoluția cheltuielilor DMPDC (mii lei) și ponderea în bugetul municipal, 2015-2017 87
Grafic 24. Disciplina de executare a bugetului DMPDC, 2015-2017, în mii lei 87
Grafic 25. Structura de cheltuieli pe categorii economice, 2016-2017, % din total DMPDC 88
Grafic 26. Managementul informației, planificarea bazată pe date și măsurarea performanței 91
Grafic 27. Percepția DMPDC asupra managementului operațional și planificării 92
Grafic 28. Schema procesului de planificare conform managementului bazat pe rezultate 94

ANEXE

Anexa 1 – Termenii de referință 109
Anexa 2 – Metodele de colectare a datelor primare 114
Anexa 3 – Instrumentele de colectare a datelor primare 116
Anexa 4 – Eșantionul suburbiilor municipiului Chișinău 132
Anexa 5 – Matricea de evaluare 133
Anexa 6 – Lista documentelor examinate 146
Anexa 7 – Lista persoanelor consultate 148
Anexa 8 - Servicii DMPDC de plasament și de zi 150
Anexa 9 - Cheltuielile pe subdiviziunile DMPDC 153
Anexa 10 - Lista participanților la evenimentul de validare 154

ABREVIERI

AP	asistență personală
APP	asistență parentală profesionistă
APSCF	Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei
BNS	Biroul Național de Statistică
CCAF	Centrul pentru Copilărie, Adolescență și Familie
CCCT	Centru Comunitar pentru Copii și Tineri
CMC	Consiliul Municipal Chișinău
CMPRCVF	Centrul Municipal de Plasament și Reabilitare pentru Copii de Vârstă Fragedă
DGASS	Direcția Generală Asistență Socială și Sănătate
DGECTS	Direcția Generală Educație, Cultură, Tineret și Sport
DGF	Direcția Generală Finanțe
DMPDC	Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului
DPDC	Direcția pentru Protecția Drepturilor Copilului *(de sector)*
HG	Hotărâre de Guvern
ÎE	întrebare de evaluare
MFC	management financiar și control
MSMPS	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
ONG	organizație neguvernamentală
ONU	Organizația Națiunilor Unite
SAP	serviciul de asistență personală
SAPP	serviciul de asistență parentală profesionistă
SAS	serviciul de asistență stradală
TdR	termeni de referință

SUMAR EXECUTIV

Acest document reprezintă Raportul de evaluare a eficienței și eficacității Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău (denumită în continuare "DMPDC"). Evaluarea este rezultatul unui Memorandum de înțelegere între Consiliul Municipal Chișinău (CMC), UNICEF Moldova și Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei (APSCF). Evaluarea a fost finanțată de UNICEF Moldova prin intermediul APSCF și a avut loc în perioada octombrie 2018-februarie 2019.

OBIECTIVUL ȘI SCOPUL EVALUĂRII

Obiectivul general al evaluării a constat în examinarea eficacității și eficienței DMPDC, precum și a unor dimensiuni-conexe performanței și capacității organizaționale a instituției, astfel:

PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC	
Relevanța	abilitatea organizației de a fi flexibilă și a-și alinia misiunea, obiectivele și serviciile la nevoile în evoluție a beneficiarilor și părților interesate-cheie
Eficacitatea	măsura în care organizația își atinge obiectivele
Eficiența	modul în care organizația își folosește resursele (fonduri, patrimoniu, expertiză, etc.) pentru a obține rezultatele planificate
CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC	
Leadership strategic	leadership, planificare strategică
Managementul resurselor umane	planificarea, normarea, recrutarea și selecția, dezvoltarea profesională, evaluarea performanței personalului, motivarea și retenția
Managementul financiar	planificarea financiară, bugetarea, mobilizarea resurselor, responsabilizare, sistemele financiare ale organizației

Scopul evaluării a fost de a informa elaborarea unei Foi de parcurs (*Roadmap*) pe care DMPDC, Primăria municipiului Chișinău și partenerii lor (alte direcții municipale, ministere relevante, primării suburbane, societatea civilă, donatori) să o utilizeze în vederea îmbunătățirii funcționării DMPDC și a sistemului municipal de protecție a copilului în ansamblu.

DIRECȚIA MUNICIPALĂ PENTRU PROTECȚIA DREPTURILOR COPILULUI CHIȘINĂU

Obiectul acestei evaluări l-a constituit DMPDC. Instituția a fost înființată în anul 1997 sub denumirea de „Direcția municipală pentru ocrotirea copilului, reintegrare și sprijin familial". Actualmente, DMPDC funcționează în baza Deciziei 11/10 din 3 iunie 2004 a CMC „Cu privire la aprobarea Regulamentului și organigramei Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului a Consiliului municipal Chișinău". Misiunea DMPDC este de a acorda asistență și protecție copilului aflat în situație de risc, familiei acestuia și copilului separat de părinți. În ultimii trei ani, DMPDC a avut drept obiective principale contribuția la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial, reducerea continuă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială, incluziunea socială a copiilor cu dizabilități și diminuarea fenomenului delincvenței juvenile și abuzului față de copil.

Prin misiunea, obiectivele, serviciile furnizate și beneficiarii săi, DMPDC este principala instituție publică responsabilă pentru protecția drepturilor copilului în municipiul Chișinău. Conform Legii 140/2013 „Privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți", art. 3, DMPDC este autoritate tutelară teritorială în *municipiul* Chișinău, dar în același timp autoritate tutelară locală în *localitatea* Chișinău. În îndeplinirea misiunii sale,

aceasta cooperează cu Comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate și este sprijinită de aparatul de lucru al Primarului General și de CMC, organizații ale societății civile și donatori.

DMPDC are în componență: direcția reintegrare familială și adopții; direcția asistență juridică; direcția evidență contabilă și analiză economică; serviciul resurse umane; și serviciul monitorizare, sinteză și strategii. În cadrul DMPDC funcționează 5 Direcții pentru Protecția Drepturilor Copilului de sector (numite în continuare „*DPDC de sector*"), și anume: Botanica, Buiucani, Centru, Ciocana și Rîșcani. Fiecare DPDC de sector relaționează în activitatea sa cu primăriile suburbiilor municipiului Chișinău arondate sectorului respectiv. DMPDC mai are în subordine o multitudine de servicii sociale de zi, de tip familial, de tip rezidențial, de prevenire a separării și reintegrare în familie, etc. pentru beneficiari. Conform regulamentului în vigoare, DMPDC este finanțată din contul bugetului municipal.

METODOLOGIA DE EVALUARE

Evaluarea a avut la bază un cadru internațional de evaluare instituțională și organizațională[1]. Modelul metodologic elaborat pentru această evaluare a aplicat o **abordare bazată pe un mix de metode**, incluzând: cartografierea studiilor, cercetărilor și evaluărilor de context, analiză a situației și a nevoilor copiilor și familiilor vulnerabile; cartografierea beneficiarilor; cartografierea părților interesate ce activează în domeniul protecției copilului în municipiul Chișinău; cartografierea serviciilor similare ale altor furnizori și a costurilor aferente; cartografierea deciziilor CMC; cartografierea rezultatelor obținute de DMPDC față de cele planificate; cartografierea calificărilor personalului și a planurilor de formare și dezvoltare profesională; analiza documentară; analiza contribuției diferiților factori la progresul înregistrat de DMPDC față de rezultatele planificate; analiza sistemică a strategiilor de management; analiza sistemelor de management financiar și al resurselor umane; testarea indicatorilor reconstituiți; examinarea sistematică a datelor și sistemelor de monitorizare și evaluare a DMPDC; interviuri în profunzime; focus grupuri; anchetă McKinsey a nivelului de dezvoltare a capacității organizaționale; observație participantă în timpul vizitelor la fața locului.

Evaluarea s-a desfășurat în trei etape. În **etapa de inițiere** a fost analizat un volum însemnat de documente și informații și au fost elaborate instrumentele de colectare a datelor primare și evaluare. **Etapa de colectare a datelor** a constat în examinarea contextului evaluării și colectarea în teren a datelor primare de la părțile interesate, la nivel central și al municipiului Chișinău (inclusiv suburbii). Un număr de 159 persoane au fost consultate, inclusiv 28 de părinți/îngrijitori, prin intermediul a 27 interviuri, 10 focus grupuri, vizite la un eșantion de 3 suburbii ale municipiului Chișinău și vizite la 3 centre/servicii pentru copii. În **etapa de sinteză**, informațiile și datele colectate au fost analizate din perspectiva performanței și capacității organizaționale a DMPDC, punându-se accent pe eficiența, eficacitatea, relevanța, leadership-ul strategic, managementul resurselor umane și managementul financiar al instituției. Concluziile și recomandările evaluării au fost valorificate într-o Foaie de parcurs ce trasează procesul de schimbare organizațională a DMPDC în următorii doi ani, fiind validate de părțile interesate cu ocazia unui eveniment public ce a avut loc pe data de 20 februarie 2019.

CONCLUZII

1. REZULTATELE OBȚINUTE DE DMPDC ÎN PERIOADA 2015-2018

DMPDC a contribuit semnificativ la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a fi educat într-un mediu familial. În perioada 2015-2017, DMPDC a reintegrat 661 copii în familia biologică și extinsă, a contribuit la adopția a 91 copii și a încurajat plasamentul de tip familial. Cu sprijinul constant al unor parteneri din societatea civilă, DMPDC a redus la minimum abandonul copilului la naștere și a lucrat cu familiile vulnerabile pentru prevenirea separării a 300 de copii anual. În 2018, 802 familii cu copii au beneficiat de sprijin familial secundar, un serviciu căruia îi revine un rol major în prevenirea separării și facilitarea reintegrării în familie. Tot în scopul prevenirii separării și facilitării incluziunii

[1] https://www.universalia.com/en/services/institutional-and-organizational-performance-assessment

sociale, în anul 2018 un număr de 347 copii cu dizabilități au beneficiat, prin intermediul serviciilor DMPDC, de asistență personală, 25 copii de servicii la domiciliu din partea echipei mobile și 537 copii de servicii de zi.

DMPDC a micșorat numărul copiilor aflați în îngrijire rezidențială, atât în serviciile proprii (de la 98 copii în plasament planificat în 2015 la 81 copii în 2017), cât și în cele aparținând altor autorități publice. Parteneriatul cu DGECTS a condus la închiderea gimnaziului-internat nr. 2 și la reducerea constantă a numărului de copii instituționalizați în gimnaziul-internat nr. 3. Atunci când dezinstituționalizarea nu a fost posibilă, DMPDC a înființat, cu suportul ONG-urilor, case comunitare ce au făcut posibilă mutarea copiilor din instituții de tip vechi, cu condiții nepotrivite de creștere și educație, în alternative de tip rezidențial mai adaptate nevoilor până la găsirea unei soluții familiale.

2. RĂSPUNSUL DMPDC LA NEVOI

Serviciile oferite de DMPDC sunt necesare și în mare măsură adaptate nevoilor individuale ale beneficiarilor. Totuși, gradul de acoperire (ca volum și structură) a nevoilor copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați, adică a copiilor din municipiul Chișinău care intră în aria de cuprindere a misiunii DMPDC, este dificil de măsurat și, deci, în mare parte, necunoscut. Acest lucru se datorează lipsei unor analize comprehensive și regulate a nevoilor și a unor date longitudinale care să urmărească traseul copilului în sistemul de protecție. Sistemul informațional rudimentar, fragmentat, al instituției nu permite un proces eficient de luare de decizii bazat pe evidențe și o comunicare internă fluidă, putând afecta satisfacerea nevoilor beneficiarilor. În plus, nu există un sistem independent de management al calității serviciilor care să sprijine asigurarea unor servicii optime pentru beneficiari. DMPDC ar răspunde mai prompt la nevoi în cazul în care Comisia municipală pentru protecția copilului aflat în dificultate ar funcționa mai eficient.

3. RESURSELE DMPDC

Protecția drepturilor copilului pare a reprezenta o prioritate pentru municipiul Chișinău, fapt ce reiese din evoluția alocărilor bugetare ale CMC în perioada 2015-2017. Creșterea resurselor totale alocate acestui domeniu a depășit media creșterii bugetului municipal, în condițiile în care DMPDC, ca principală instituție responsabilă, a demonstrat o capacitare limitată de executare a bugetului. Cheltuielile anuale ale DMPDC au constituit, în medie pe ultimii 3 ani, circa 1, 4% din bugetul total al CMC sau 48,1 milioane lei în 2017.

DMPDC dispune de un capital uman reprezentat de 667 angajați (noiembrie 2018), din care 31 angajați în funcții de conducere, 574 specialiști și 62 angajați reprezentând personalul auxiliar și de deservire. Nivelul educațional al capitalului uman este ridicat, predominând angajații cu studii superioare (59%). Nouă din zece angajați sunt femei. Media de vârstă este de aproximativ 39 ani.

DMPDC dispune de o infrastructură ce constă din 12,2 mii mp imobile în valoare inițială de circa 29,2 milioane lei, cu o uzură contabilă de 47%, precum și de 5,2 mii mp terenuri.

4. BUNA GUVERNARE

Sistemul public, din care face parte și DMPDC, are la bază interesul public, iar realizarea acestuia are loc prin implementarea principiilor de bună guvernare: integritate, etică și legalitate, echitate, transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate. Din analiza realizată în cursul procesului de evaluare reiese că DMPDC se încadrează în limitele unui nivel general de implementare a principiilor de bună guvernare. Astfel:

→ Integritate, valori etice, respectarea legii

- Activitatea DMPDC are la bază respectarea regulilor de conduită conform Codului deontologic de etică profesională și integritate, și legii privind evaluarea integrității instituționale. DMPDC nu a instituit, totuși, norme interne de conduită specifice instituției, ca parte a culturii organizaționale, și nu dispune de o declarație de valori sau o reflectare explicită a acestora în misiunea sa.

- Serviciile și deciziile DMPDC, ca autoritate tutelară, respectă principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului, ratificată de Republica Moldova. Au existat însă situații în care DMPDC a întâmpinat dificultăți în înțelegerea și aplicarea unitară a principiului interesului superior al copilului.

→ **Transparență, implicarea părților interesate**

- DMPDC asigură un anumit nivel de transparență în activitatea sa, în conformitate cu cerințele legale, însă nu are politici suficient de solide de implementare a acestui principiu. Ca urmare, nici personalul DMPDC, nici corpul de conducere și nici publicul larg sau alte părți interesate nu sunt suficient de bine informate asupra misiunii, rezultatelor și resurselor utilizate de DMPDC, ceea ce este în defavoarea instituției care a obținut rezultate frumoase în ultimii ani.
- DMPDC nu dispune de un proces de planificare strategică și bugetară care să implice în mod explicit și deschis părțile interesate. În ce privește bugetarea, există un proces limitat de implicare a unor actori publici, însă această practică nu vizează întregul ciclu bugetar. Nu au fost identificate procese instituționalizate de implicare a beneficiarilor în monitorizarea rezultatelor și activităților DMPDC. Există o bună colaborare cu reprezentanții societății civile în domeniul dezvoltării serviciilor sociale și instruirii, de multe ori formalizată prin acorduri de colaborare/parteneriat. Totuși, aceștia sunt mai puțin implicați în procesele de planificare și evaluare a rezultatelor.

→ **Viziunea, misiunea, stabilirea obiectivelor strategice și a rezultatelor organizaționale**

- Documentele oficiale ale DMPDC nu conțin viziunea și misiunea acesteia, care să definească direcția dezirabilă de dezvoltare, respectiv rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Instituția duce lipsă de un cadru de obiective bine formulate, integrate în strategiile sectoriale, coerente în timp, bine argumentate și sustenabile financiar. Este astfel dificil de urmărit procesul de schimbare instituțională și legăturile între obiectivele de la diferite niveluri, și nici nu se pot aloca eficient resursele, creând confuzii în planificare și riscuri ca anumite nevoi să nu fie satisfăcute.
- DMPDC activează în baza unor planuri anuale insuficient argumentate. Nu există evidențe că s-ar fi realizat analize pertinente care să fi stat la baza stabilirii obiectivelor anuale, generând riscuri însemnate privind atingerea dezideratelor de lungă durată. Obiectivele anuale nu sunt măsurabile.
- Indicatorii utilizați de DMPDC în practica actuală de planificare corespund în mică măsură criteriilor de validitate, fiabilitate și reprezentativitate. Modalitatea de colectare a datelor pentru monitorizarea obiectivelor și rezultatelor nu este clar stabilită. Datorită unor cerințe normative, DMPDC produce o mare parte de date referitoare la serviciile prestate (de exemplu pentru raportarea statistică CER 103), fără a fi întotdeauna conectate la procesul de planificare și evaluare financiară.
- Un impediment în formularea de către DMPDC a unui cadru de obiective coerente și sustenabile financiar este lipsa unui cadru superior de reglementare și politici. Astfel, municipiul Chișinău nu are un document strategic la care DMPDC să adere prin „conectarea" obiectivelor sale la cele municipale și la cele din domeniul educației, asistenței sociale, sănătății sau siguranței publice.

→ **Intervențiile necesare pentru atingerea obiectivelor planificate**

- În planificarea serviciilor, DMPDC se conduce aproape exclusiv de normele din cadrul de reglementare, și mai puțin de o analiză sistematică a nevoilor sau a lecțiilor învățate din perioadele anterioare. În prezent DMPDC nu dispune de analize a diferitor opțiuni privind realizarea aceluiași obiectiv sau furnizarea aceluiași serviciu care să fundamenteze economicitatea, eficacitatea, eficiența și echitatea. Aceeași abordare există și în ce privește calitatea serviciilor, DMPDC utilizând standardele minime de calitate existente în cadrul de reglementare.

- Un impediment în atingerea obiectivelor planificate îl constituie regulamentul depășit de organizare și funcționare al DMPDC și lipsa unor procese interne scrise/formalizate care conduc la percepții diferite și practici neuniforme asupra împărțirii responsabilităților și interacțiunii necesare între DMPDC și DPDC-urile de sector, precum și între DMPDC și primăriile din suburbii în procesul de separare de familie și plasament.

→ **Dezvoltarea capacității entității, leadership și capital uman**

- Un obstacol important în planificarea dezvoltării organizaționale pe termen mediu și lung a DMPDC îl constituie cronicizarea interimatului la nivelul conducerii de vârf a instituției. În aceste condiții, nici Primarul General actual (aflat și el în interimat în ultimul an), nici predecesorii săi și nici CMC nu au avut un rol determinant în orientarea strategică a DMPDC și stabilirea țintelor de performanță. Implicarea CMC s-a limitat la aprobarea solicitărilor de înființare sau reorganizare a unor servicii, fără a se asigura – prin intermediul comisiei de resort - că acestea fac parte dintr-un demers coerent, de dezvoltare sustenabilă a rețelei de servicii pentru copii din familiile social-vulnerabile, ca parte integrantă a sistemului municipal de protecție a copilului. Conducerea actuală a DMPDC se bucură de apreciere din partea angajaților, acest capital de încredere trebuind a fi valorificat în procesul de dezvoltare strategică a DMPDC.
- DMPDC se confruntă de ani de zile cu fenomenul fluctuației de personal (cca 20%) și al subocupării, care s-a agravat în anul 2018 când erau vacante un sfert din totalul unităților normate. Subocuparea a fost cauzată de restructurarea unor centre, închiderea provizorie a unor CCCT-uri, dar în special de salariile neatractive comparativ cu volumul mare de muncă și stresul profesional ridicat. Subocuparea a condus la scăderea calității unor servicii și la demotivarea personalului care a fost deseori supraîncărcat cu sarcini. Supraîncărcarea cu sarcini a provenit și dintr-o normare necorespunzătoare a muncii, favorizată pe alocuri de lacune în cadrul de reglementare.
- În cadrul DMPDC nu este clar cine evaluează nevoile de dezvoltare profesională a personalului în ansamblu și nici cine planifică activitățile în acest domeniu. Responsabilitatea fragmentată și lipsa de proceduri clare de evaluare a nevoilor și transpunere într-un plan coerent de dezvoltare profesională constituie factori care pot fragiliza în timp instituția. Datorită lipsei de bugetare din ultimii trei ani, formarea profesională a avut loc intern sau prin instruiri oferite gratuit de părți terțe; deși utile, acestea nu au fost insuficient adaptate nevoilor specifice ale personalului DMPDC.
- Deși are o anumită experiență în ce privește efectuarea evaluărilor periodice a stării și utilizării mijloacelor fixe și infrastructurii, DMPDC nu asigură pe deplin un management eficace al activelor. Acest lucru se răsfrânge asupra calității și nivelului de dezvoltare a infrastructurii, cea mai proastă situație fiind înregistrată în cazul unora dintre cele mai importante elemente ale managementului modern, și anume bazele de date și sistemele de raportare managerială.

→ **Gestionarea riscurilor și a performanței**

- DMPDC are o înțelegere parțială și neuniformă asupra riscurilor, modului de identificare și strategiilor de management a acestora. Deși dispune de documente aferente implementării standardelor de control intern în sectorul public, acestea sunt puțin utilizate în practică, inclusiv din cauza lipsei cadrului adecvat de obiective strategice.
- Procesele operaționale implementate de DMPDC permit desfășurarea activității și furnizarea serviciilor planificate. În acest sens, DMPDC are un sistem de management operațional care cuprinde toate structurile pe tot lanțul ierarhic și instituite procesele de bază necesare. Totodată, există câteva constrângeri, cea mai importantă provenind din lipsa unui sistem care să acopere toți indicatorii de monitorizare și evaluare, inclusiv parametrii de calitate ai serviciilor livrate și rezultatele subdiviziunilor, individual și pe diferite niveluri.

- Nivelul de dezvoltare a controlului intern managerial la DMPDC a fost în permanenta atenție a instituției, în mare măsură datorită recomandărilor emise de serviciul de audit intern al Primăriei. DMPDC și-a revizuit structura organizațională, diviziunea sarcinilor și responsabilităților, descrierea proceselor de bază, identificarea riscurilor, procedurile de achiziții. Procesul de implementare a standardelor de control public intern este însă destul de lent.
- Evaluarea performanței personalului DMPDC acoperă doar o mică parte din angajați, și anume funcționarii publici (13,5% din posturile ocupate de personalul de conducere și specialitate în 2018). Restul personalului este evaluat indirect, cu ocazia evaluărilor interne de ansamblu a serviciului în care lucrează, dar care evident nu pot înlocui o evaluare individuală propriu-zisă. Decizia DMPDC de a evalua, începând cu 2019, toți angajații reprezintă un progres semnificativ.
- Indicatorii de performanță utilizați în evaluarea funcționarilor publici sunt deseori nemăsurabili sau neadecvați măsurării obiectivelor individuale. Chiar și în cazul în care evaluarea performanței are loc, rezultatele acesteia nu au o finalitate concretă, nefiind folosite nici pentru dimensionarea necesarului de personal și fundamentarea politicilor de recrutare, nici pentru dezvoltarea profesională sau motivarea personalului.
- Sarcinile referitoare la motivarea și retenția personalului sunt incomplet formalizate. Rolul strategic, de dezvoltare de politici organizaționale care să vizeze diminuarea fluctuației de personal, stimularea personalului de a rămâne în organizație și motivarea sa de a lucra din ce în ce mai performant pentru a atinge obiectivele DMPDC pare a nu fi deținut de cineva anume.

→ **Responsabilizarea (raportare, audit, transparență)**

- DMPDC are o pagină web pe care publică planurile și rapoartele anuale de activitate, rapoartele statistice și alte informații de interes public, dar nu și informații financiare despre activitatea sa. Astfel, DMPDC este mai transparentă decât alte direcții municipale, dar totuși nu se conformează în totalitate principiilor de bună guvernare și nici cerințelor legale (legea privind finanțele publice și responsabilitatea bugetar-fiscală și legea privind controlul financiar public intern).
- Asigurarea activității DMPDC în conformitate cu cadrul legal și alte principii de bună guvernare se realizează prin mecanisme de audit, alte forme de control extern, și raportare internă și externă. Principalul mecanism de asigurare a responsabilității față de Primar este planificarea bugetară, care este efectuată sub monitorizarea și supravegherea DGF. Răspunderea față de CMC este efectuată indirect, prin Primarul general, și limitat prin comisia de resort a CMC. Pe plan intern, a fost constituit, cu 14 ani întârziere, Consiliul de Administrație al DMPDC; până la data evaluării, acesta nu contribuise semnificativ la conformarea instituției la principiile de bună guvernare.

RECOMANDĂRI

A. RECOMANDĂRI ADRESATE DMPDC

→ Elaborarea unei strategii de dezvoltare organizațională a DMPDC pe termen mediu și lung ca fundament pentru planificarea activității și conformarea cu obiectivele municipale și naționale în domeniul protecției drepturilor copilului

→ Elaborarea și aprobarea unui regulament intern cu privire la procesul de planificare anuală a acțiunilor și bugetului DMPDC într-un mod participativ, bazat pe evidențe și efectuat la timp

→ Elaborarea și aprobarea unui nou regulament de organizare și funcționare a DMPDC și redefinirea structurii organizaționale în vederea sporirii capacității sale de a-și îndeplini misiunea (de exemplu, înființarea unui serviciu de management al calității serviciilor sociale, audit intern, etc.)

→ Formalizarea și aplicarea uniformă de către toți angajații și colaboratorii din suburbii ai DMPDC a procedurilor de lucru în vederea eficientizării activității DMPDC

→ Dezvoltarea capacității de analiză și prognoză a DMPDC în scopul fundamentării corespunzătoare a portofoliului de servicii, ca volum și structură; stabilirea și bugetarea unei agende anuale de cercetare

→ Dezvoltarea capacității de management al resurselor umane în vederea asigurării unui capital uman suficient, mai bine pregătit profesional și cu un grad înalt de motivație prin: planificarea riguroasă a resurselor umane pe termen mediu, pornind de la obiectivele strategice ale DMPDC și pe baza unei Analize a Muncii; conectarea evaluării performanțelor personalului cu obiectivele DMPDC în stabilirea indicatorilor de performanță ai personalului, elaborarea și aplicarea de proceduri și instrumente unitare de evaluare a întregului personal și valorificarea sistematică a rezultatelor în politicile DMPDC de dezvoltare profesională, avansare în carieră și motivare; planificarea judicioasă, bugetarea corespunzătoare și evaluarea impactului formării profesionale.

→ Dezvoltarea capacităților de bugetare pe programe pentru asigurarea planificării orientate pe rezultate și performanță

→ Îmbunătățirea capacității DMPDC privind bugetarea resurselor și achizițiile publice în vederea sporirii economicității și eficienței resurselor alocate

→ Implementarea principiilor de bună guvernare prin îmbunătățirea capacității DMPDC privind managementul riscurilor și aplicarea standardelor de control intern managerial

→ Dezvoltarea unui sistem informațional la nivelul DMPDC care să faciliteze procesul de colectare, analiză și raportare a datelor, precum și de luare a deciziilor în timp real

→ Dezvoltarea unui sistem comprehensiv de monitorizare și raportare pentru a asigura un proces decizional bazat pe informații operaționale, financiare și de management

→ Elaborarea unei politici interne privind implicarea și colaborarea cu părțile interesate în vederea atingerii obiectivelor sale;

→ Elaborarea și aprobarea unei proceduri interne privind comunicarea și asigurarea transparenței în vederea conformării cu principiul de transparență și cerințele cadrului legal

→ Elaborarea și implementarea unui cod de conduită al personalului DMPDC în conformitate cu cerințele standardelor naționale de control intern

→ Constituirea, la nivelul DMPDC, a unui Grup de Coordonare care să asigure derularea în bune condiții și la timp a activităților prevăzute în Foaia de parcurs, implicarea tuturor părților interesate și raportarea regulată către CMC a progreselor înregistrate; costificarea și prezentarea acesteia CMC pentru aprobare și alocarea resurselor necesare

B. Recomandări adresate Primăriei și Consiliului municipal Chișinău

→ Demararea de către Primărie, cu aprobarea CMC, a unui proces participativ de elaborare a strategiei municipale privind protecția drepturilor copilului pe baza căreia DMPDC să-și construiască propria strategie de dezvoltare organizațională

→ Implicarea Primăriei în procesul de elaborare a noului regulament al DMPDC pentru o mai bună echilibrare a competențelor între diferitele structuri municipale și asigurarea implementării unitare a cerințelor privind managementul instituțiilor publice din municipiul Chișinău; aprobarea cât mai rapidă a noului regulament de către CMC

→ Creșterea rolului CMC în ghidarea strategică a DMPDC prin intermediul comisiei de resort; organizarea unor ședințe publice în care să se dezbată nivelul de atingere a obiectivelor strategice ale DMPDC, execuția bugetului instituției și alocarea resurselor financiare

→ Revizuirea deciziei CMC cu privire la componența comisiei municipale pentru protecția copilului aflat în dificultate prin punerea acesteia în acord cu prevederile legale și luarea de măsuri care să asigure funcționalitatea calitativă a acestei comisii

→ Numirea în cel mai scurt timp posibil a unei persoane în funcția de Șef al DMPDC, punând capăt interimatului cronicizat la nivelul conducerii de vârf al instituției

→ Discutarea și aprobarea de către CMC a Foii de parcurs și alocarea resurselor financiare necesare pentru implementarea amplului program de dezvoltare strategică a DMPDC prevăzut a avea loc în următorii doi ani; lansarea de către Primărie a unor negocieri cu partenerii de dezvoltare relevanți care ar putea să sprijine implementarea Foii de Parcurs.

→ Prioritizarea recomandărilor, calendarul orientativ și responsabilitățile instituționale sunt specificate în Foaia de parcurs (document separat).

1. CONTEXTUL ȘI OBIECTUL EVALUĂRII

1.1 MUNICIPIUL CHIȘINĂU: ELEMENTE DE CONTEXT

ORGANIZARE ȘI DEMOGRAFIE

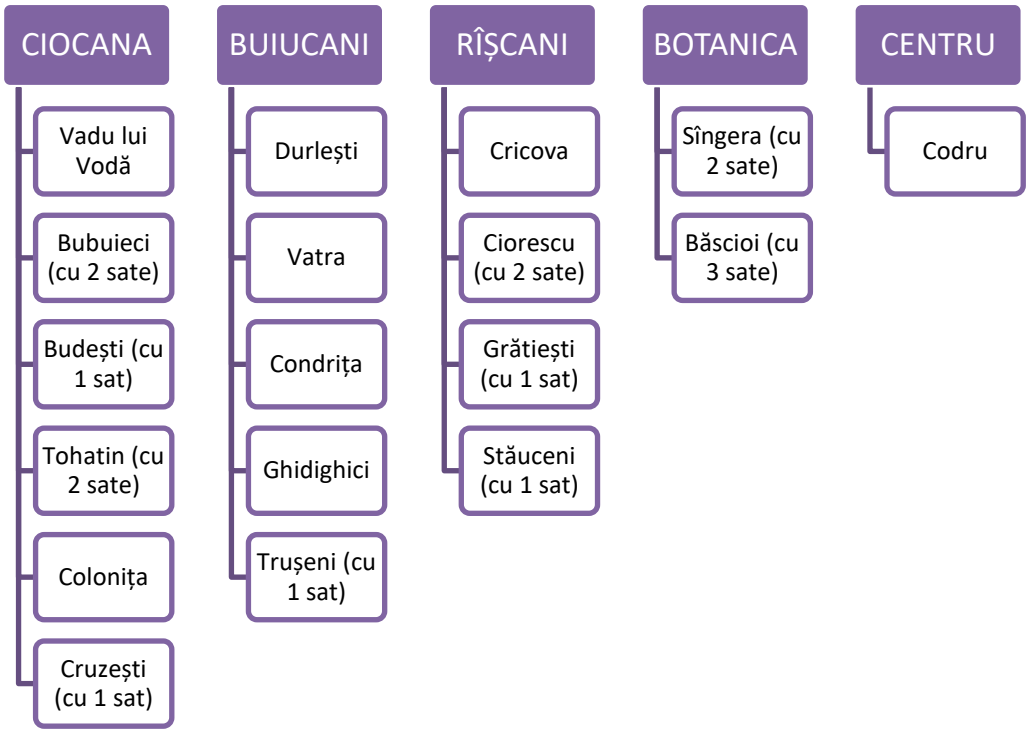
Chișinău este capitala Republicii Moldova, cu statut de municipiu. Persoană juridică de drept public, municipiul Chișinău dispune de patrimoniu și beneficiază de autonomie decizională, organizațională, de gestiune și financiară.

Din punct de vedere administrativ-teritorial, municipiul Chișinău este o unitate de nivelul al doilea, cu o populație de 825.906 locuitori[2], alcătuită din:

- orașul Chișinău, cu o populație totală de 689.965 locuitori, ce include 5 sectoare (Botanica, Buiucani, Centru, Ciocana și Rîșcani), fără administrație proprie;
- 18 suburbii, și anume:
  - 6 orașe (Durleşti, Vatra, Codru, Cricova, Vadul lui Vodă și Sîngera), cu o populație totală de 60.495 locuitori, ce sunt unități administrativ-teritoriale de nivelul întâi; și
  - 12 sate/comune (Băcioi, Condriţa, Ghidighici, Truşeni, Bubuieci, Budeşti, Coloniţa, Cruzeşti, Tohatin, Ciorescu, Grătieşti și Stăuceni), cu o populație totală de 75.446 locuitori, și care sunt, de asemenea, unități administrativ-teritoriale de nivelul întâi.

Cele 18 suburbii sunt repartizate pe sectoare, așa cum este ilustrat în Graficul 1.

Grafic 1. Repartizarea suburbiilor pe sectoarele municipiului Chișinău



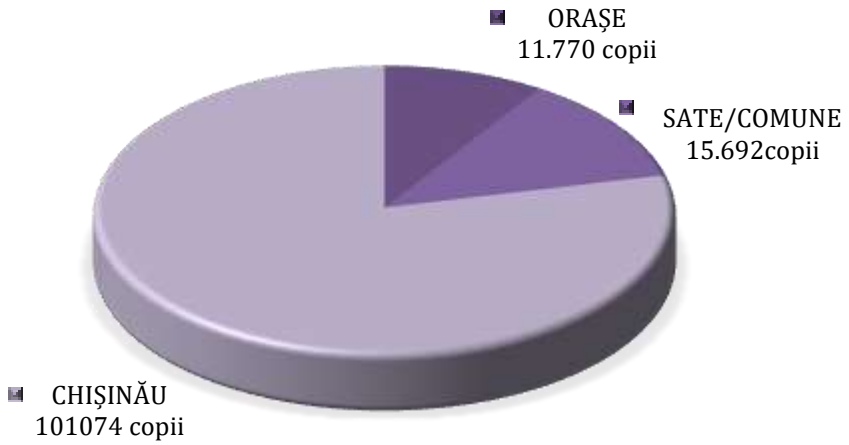
Sursa: DMPDC

[2] Biroul Național de Statistică (BNS)

COPIII DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU

În municipiul Chișinău trăiesc 128.536 copii[3], dintre care 79% în orașul Chișinău, 9% în cele 6 orașe și 12% în cele 12 sate/comune (Grafic 2).

Grafic 2. Populația stabilă de 0-17 ani din municipiul Chișinău (2018)



Sursa: BNS

Tabelul 1 prezintă o imagine de ansamblu a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți din municipiul Chișinău care se află în responsabilitatea sistemului municipal de protecție a copilului, precum și a beneficiarilor diferitelor servicii de protecție.

Tabel 1. Copiii vulnerabili din municipiul Chișinău (în evidență la sfârșitul anului 2017)

INDICATOR	COPII					TOTAL
	urban	rural	băieți	fete	cu dizabilități	
Copii în situație de risc	-	-	-	-	-	522
Copii separați de părinți	1.329	348	785	892	-	1.677
Copii asistați în cadrul serviciului social de sprijin familial	1551	190	722	1.019	-	1.741
sprijin primar	-	-	-	-	-	1.496
sprijin secundar	-	-	-	-	-	245
Copii (re)integrați în familia biologică	45	11	32	24	-	56
Copii plasați	997	302	712	587	-	1.299
în plasament de urgență	39	9	26	22	-	48
în plasament planificat	958	293	686	565	-	1.251
Copii plasați în servicii de plasament de tip familial	718	201	481	438	38	919
în tutelă / curatelă	693	194	463	424	28	887
în asistență parentală profesionistă	25	7	18	14	10	32
Copii plasați în servicii de plasament de tip rezidențial	240	92	205	127	50	332
Copii adoptați	355	61	199	217	1	416

Sursa: Raport statistic CER 103 pentru anul 2017

Cei mai mulți copii beneficiază de servicii de prevenire a separării de familie prin intermediul serviciului social de sprijin familial. Raportul dintre copiii plasați în serviciile de îngrijire de tip familial și copiii aflați în plasament de tip rezidențial

[3] BNS

este de aproximativ 3:1 (919 copii față de 332 copii); totuși, numărul copiilor cu dizabilități în acest tip de îngrijire este de 1,7 ori mai mare în comparație cu cei în îngrijire de tip familial (50 copii față de 38 copii).

Date fiind caracteristicile municipiului Chișinău, predomină copiii separați de familie și plasați în diverse servicii de plasament din mediul urban.

CADRUL MUNICIPAL ADMINISTRATIV-INSTITUȚIONAL DE PROTECȚIE A COPILULUI

Administrarea publică a municipiului Chișinău se realizează de către **Consiliul Municipal Chișinău (CMC)**, consiliile orășenești și sătești (comunale) din suburbii, ca autorități reprezentative și deliberative ale populației municipiului Chișinău, și de către Primarul General al municipiului Chișinău, primarii orașelor, satelor (comunelor) din suburbii, ca autorități reprezentative și executive.

CMC este singurul dintre autoritățile similare de nivelul doi din țară care are în subordine o structură specializată în protecția drepturilor copilului, și anume **Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului (DMPDC)**. Conform Legii nr. 136/2016 privind statutul municipiului Chișinău[4], CMC aprobă, la propunerea Primarului General, regulamentul de organizare și funcționare a DMPDC și a altor direcții municipale, efectivul-limită de personal și organigrama, schema de salarizare, suma totală a cheltuielilor necesare pentru asigurarea activității instituției în conformitate cu prevederile bugetului municipal, precum și pentru înființarea, reorganizarea sau lichidarea subdiviziunilor acestora. CMC decide cu privire la măsurile de protecție socială și acordarea de ajutor unor categorii de populație. De asemenea, aprobă, în condițiile legii, strategii, prognoze, planuri și programe de dezvoltare social-economică a municipiului, inclusiv de dezvoltare și îmbunătățire a sistemului municipal de protecție a copilului. Relevantă pentru evaluarea de față este Comisia pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice, ce are în componență 11 consilieri municipali.

În conformitate cu aceeași lege, **Primarul General** numește, modifică, suspendă și încetează raporturile de serviciu sau de muncă, în condițiile legii, cu șeful DMPDC și a altor direcții municipale, și conducătorii subdiviziunilor acestora. De asemenea, exercită, în numele CMC, funcțiile de autoritate tutelară și supraveghează activitatea tutorilor și a curatorilor (art.15, aliniatul 1, punctul 1.f), coordonează activitatea de asistență socială și contribuie la realizarea măsurilor de asistență socială și ajutor social privind copiii și familiile cu mulți copii. Primarul General asigură elaborarea proiectului bugetului municipal pe următorul an bugetar, inclusiv al DMPDC, și a contului de încheiere a exercițiului bugetar, și le prezintă spre aprobare CMC.

Pretorul este o persoană cu funcție de demnitate publică, numit și eliberat din funcție de către Primarul General. El este reprezentantul Primarului General în sector și asigură, în limitele competenței sale, buna funcționare a serviciilor publice din sector, inclusiv a Direcțiilor pentru Protecția Drepturilor Copilului (DPDC) ce aparțin de DMPDC. Pretorul exercită, în numele Primarului General, funcțiile de tutelă și curatelă, supraveghează activitatea tutorilor și curatorilor din cadrul DPDC de sector, conduce comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate și coordonează, în condițiile legii, activitatea de asistență socială.

Alături de DMPDC, în subordinea CMC activează și **Direcția generală asistență socială și sănătate (DGASS)[5]**, entitate care oferă, între altele, servicii și prestații sociale populației vulnerabile (adulți, vârstnici), inclusiv familiilor cu copii. Ambele direcții (DMPDC și DGASS) au în structura lor servicii sociale similare, ca de exemplu cel de asistență socială comunitară sau asistență personală, dar categoriile de beneficiari sunt diferiți. În același timp, doar DGASS gestionează accesul la prestația de ajutor social de care beneficiază și familiile cu copii. Astfel, în 2018, un număr de 376 de familii cu copii au primit Ajutor social; în plus, alte 388 de familii au beneficiat de ajutor social in perioada rece a anului[6].

Sistemul de educație și tineret în municipiul Chișinău este gestionat de **Direcția generală educație, cultură, tineret și sport (DGECTS)[7]**, subordonată, de asemenea, CMC. Conform rapoartelor anuale ale acesteia, un număr de peste 118.500 copii sunt elevi înmatriculați în învățământul general (preșcolar, primar și secundar)[8] compus din 309 entități

[4] http://lex.justice.md/md/366632/
[5] https://www.Chișinău.md/pageview.php?l=ro&idc=453
[6] DGASS, date comunicate consultantului APSCF pe data de 31.01.2019.
[7] https://Chișinăuedu.md
[8] https://Chișinăuedu.md/node/71

educaționale, inclusiv 27 de instituții de învățământ extrașcolar (centre de creație, școli sportive etc.). În subordinea DGECTS funcționează un gimnaziu-internat cu 139 de elevi[9] din care 65 de copii sunt separați de părinți[10] și plasați planificat în îngrijire alternativă cu acordul DMPDC. Conform rapoartelor anuale de activitate, DMPDC monitorizează respectarea drepturilor acestor copii.

Sistemul municipal de protecție a copilului este completat de activitatea **Direcției de Poliție**[11] a municipiului Chișinău din cadrul Inspectoratului General al Poliției. Atribuțiile acestei structuri, includ, între altele, coordonarea acțiunilor de protecție a victimelor violenței în familie și supravegherea executării ordonanței de protecție, sprijinirea autorităților publice locale în activitățile de protecție a drepturilor omului, colaborarea cu instituțiile de învățământ în scopul prevenirii infracțiunilor și asigurării siguranței personale.[12]

Conform cerințelor cadrului normativ de protecție a copiilor separați de părinți, dar și în contextul prevenirii separării de familie, prin Decizia 5/7 din 22.09.2016, CMC a instituit **Comisia municipală pentru protecția copilului aflat în dificultate**[13]. Comisia eliberează avize pentru aprobarea măsurilor de sprijin familial privind depășirea situațiilor de risc și prevenirea separării copilului de familie, precum și a măsurilor de protecție a copilului separat de părinți. Conform deciziei CMC, Comisia este formată din opt membri, și anume viceprimarul municipiului Chișinău, doi consilieri municipali, un specialist din Primăria municipiului Chișinău, doi specialiști din cadrul DMPDC și doi reprezentanți ai societății civile. Din alte informații primite de la DMPDC în Etapa de inițiere a evaluării[14] reiese că între timp componența Comisiei a suferit modificări, fiind actualmente constituită doar din șapte membri, și anume doi consilieri municipali, trei specialiști din cadrul DMPDC (din care unul secretarul Comisiei) și doi reprezentanți ai societății civile. Comisia are așadar o componență care nu este pe deplin în concordanță cu cadrul normativ aplicabil[15] conform căruia aceasta ar trebui să aibă nouă membri, din care să facă parte și doi reprezentanți ai autorităților administrației publice locale de nivelul întâi (în cazul municipiului Chișinău, aceste se referă la suburbii). În plus, DMPDC ar trebui să asigure doar secretariatul Comisiei, prin intermediul unui angajat cu atribuții în domeniul protecției copilului, ca membru fără drept de vot. Prezența a alți doi specialiști din cadrul DMPDC, ca membri cu drept de vot în Comisie, ridică probleme în ce privește diviziunea rolurilor și responsabilităților, și poate conduce la suspiciuni de conflict de interese ce ar putea fi ușor evitate dacă s-ar respecta întocmai prevederile legale. În plus, Comisia ar trebui să se subordoneze CMC și nu DMPDC, așa cum este acum cazul.

Comparativ cu activitatea Comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate, **Consiliul municipal pentru protecția drepturilor copilului**[16] este nelucrativ. Deși CMC a împuternicit această structură atât cu atribuții de management de caz, cât și de implementare a politicilor locale de protecție a copilului, acesta nu s-a mai reunit de câțiva ani. Totuși, consiliile similare instituite la nivel de sectoare, dar și în suburbii, s-au reunit frecvent, inclusiv pentru a pune în discuție cazuri care sunt de competența Comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate.

Activitatea tuturor acestor structuri ce funcționează în municipiul Chișinău este susținută și complementată de o serie de **organizații neguvernamentale** (ONG) naționale și internaționale, dintre care menționăm CCF Moldova, Lumos Moldova, CNPAC, Ave Copiii, Concordia, Parteneriate pentru Fiecare Copil, Keystone Moldova, Amici dei Bambini, Terre des Hommes, Inițiativa Pozitivă, Neovita, New Hope Moldova, Children's Emergency Relief International, Sensul Vieții, Copiii Ploii, Curcubeul Speranței, Începutul vieții, Speranță și Caritate, Centrul media pentru tineri, TROPOS, Fundația Agapedia Moldova, Fundația Don Bosco, ADVIT Europa fără Frontiere, Instituția Religioasă Centrul de Resurse și Ajutor pentru Copii și altele. Unele dintre acestea sprijină municipalitatea în dezvoltarea sistemului de protecție a copilului, iar altele prestează direct servicii pentru copii și familii. De obicei, colaborarea are la bază acorduri sau memorandumuri de înțelegere încheiate cu DMPDC sau cu CMC. În același timp, există prestatori privați de servicii de îngrijire alternativă (de exemplu, cultele religioase).

---

[9] Rețeaua instituțiilor de învățământ primar, secundar (ciclul I și II) din municipiul Chișinău în anul de studii 2018-2019, https://Chișinăuedu.md/node/50
[10] Date oferite de DMPDC: situația la sfârșitul anului 2018
[11] http://politiacapitalei.md
[12] http://politiacapitalei.md/despre-noi/regulamentul/
[13] https://www.Chișinău.md/doct.php?l=ro&idc=408&id=16376&t=/Consiliul/Activitatea-Consiliului/Decizii-CMC/Decizia-nr-57-din-22-septembrie-2016-Cu-privire-la-instituirea-Comisiei-pentru-protectia-copilului-aflat-in-dificultate
[14] Document în format Word cu denumirea „Componenta CPCD - la moment.docx"
[15] Hotărârea de Guvern nr. 7 din 20.01.2016 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea Comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate, art.9 al Regulamentului, http://lex.justice.md/md/362785/
[16] Decizia 13/13 din 22.07.2004 cu privire la aprobarea Regulamentului Consiliului municipal pentru protecția drepturilor copilului

În ce privește **partenerii de dezvoltare internaționali**, un rol aparte este jucat de UNICEF Moldova care a susținut o serie de proiecte în domeniul dezvoltării abilităților copiilor și tinerilor beneficiari ai Centrelor comunitare pentru copii și tineri. Începând cu anul 2018, UNICEF Moldova furnizează un suport tehnic mai larg pe domeniul de protecție a copilului în municipiul Chișinău, având în acest sens o abordare sistemică care include și dezvoltarea DMPDC.

1.2 DIRECȚIA MUNICIPALĂ PENTRU PROTECȚIA DREPTURILOR COPILULUI CHIȘINĂU

Obiectul acestei evaluări îl constituie **Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului Chișinău** (denumită în continuare „DMPDC").

MISIUNE ȘI OBIECTIVE. POZIȚIONAREA ÎN CADRUL SISTEMULUI MUNICIPAL DE PROTECȚIE A COPILULUI

DMPDC a fost înființată în anul 1997 sub denumirea de „Direcția municipală pentru ocrotirea copilului, reintegrare și sprijin familial", prin decizia CMC. Actualmente, instituția funcționează în baza Deciziei 11/10 din 3 iunie 2004 a CMC „Cu privire la aprobarea Regulamentului și organigramei Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului a Consiliului municipal Chișinău".

Misiunea DMPDC este "de a acorda asistență și protecție copilului aflat în situație de risc, familiei acestuia și copilului separat de părinți, prin toate formele și mijloacele înserate în aria sa de competență"[17].

În ultimii trei ani, DMPDC a avut drept obiective principale contribuția la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial, reducerea continuă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială, incluziunea socială a copiilor cu dizabilități și diminuarea fenomenului delincvenței juvenile și abuzului față de copil.

Prin misiunea, obiectivele, serviciile furnizate și beneficiarii săi, DMPDC este principala instituție publică responsabilă pentru protecția drepturilor copilului în municipiul Chișinău. În îndeplinirea misiunii sale, aceasta cooperează cu Comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate și este sprijinită de aparatul de lucru al Primarului General și de Consiliul Municipal, organizații ale societății civile și donatori (așa cum a fost detaliat mai sus).

În vederea unei abordări comprehensive a nevoilor copiilor și familiilor cu copii aflate în dificultate, DMPDC cooperează cu alte direcții municipale, în special cu cele din domeniul asistenței sociale, sănătății, educației, siguranței publice, dar și cu alte instituții publice, ca de exemplu Biroul Migrație și Azil. Astfel, specialiștii din DMPDC, DGASS, DGECTS și Direcția de Poliție fac parte din echipa multidisciplinară care funcționează în cadrul mecanismului intersectorial de cooperare pentru identificarea, evaluarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor victime și potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului.[18]

CONDUCERE ȘI GUVERNARE

Conducerea este realizată de către șeful DMPDC, desemnat în funcție, la propunerea Primarului General, de către CMC, pe bază de concurs desfășurat conform legislației în vigoare. În prezent, DMPDC are un șef interimar (numit în martie 2018) și un șef adjunct, cealaltă poziție de șef adjunct fiind vacantă.

Conform regulamentului, în cadrul DMPDC ar trebui să funcționeze un Consiliu de administrație format din șeful DMPDC (președinte), șeful adjunct, contabilul-șef și șefii de servicii din cadrul structurii organizatorice a DMPDC. Consiliul ar trebui să coordoneze întreaga activitate a DMPDC, printre cele mai importante atribuții figurând analizarea

[17] Raport anual 2017 al DMPDC, pag.3. Similar în rapoartele anuale 2015 și 2016. Nu există alt document oficial care să specifice misiunea instituției.

[18] Hotărârea de Guvern 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, http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=352587&lang=1

și aprobarea planului anual de activitate, întreprinderea de măsuri pentru îmbunătățirea activității desfășurate de subdiviziunile DMPDC și organizarea de concursuri privind ocuparea funcțiilor vacante. Consiliul de administrație a fost format cu 14 ani întârziere, în luna octombrie 2018, la inițiativa noului Șef interimar al instituției.

DMPDC funcționează în subordinea CMC, ale cărui atribuții au fost prezentate mai sus.

FUNCȚII ȘI ATRIBUȚII

În conformitate cu regulamentul său din 2004 (capitolul II), DMPDC îndeplinește mai multe funcții, și anume funcția de organ executiv al autorității tutelare în municipiul Chișinău, funcția de strategie, funcția de reglementare, funcția de administrare și funcția de reprezentare. În exercitarea funcțiilor care îi revin, DMPDC are mai multe atribuții (Tabel 2).

Tabel 2. Funcții și atribuții ale DMPDC (conform regulament din 2004)

ATRIBUȚII ÎN EXERCITAREA FUNCȚIEI DE AUTORITATE TUTELARĂ*
→ monitorizarea și controlul respectării principiilor și normelor stabilite prin Convenția ONU cu privire la drepturile copilului, ratificată prin Hotărârea Parlamentului nr. 408-XII din 12.12.1990, precum și prin celelalte convenții internaționale
→ monitorizarea și controlul respectării standardelor minime pentru organizarea și funcționarea sistemului de servicii și instituții din municipiu care au drept scop promovarea și respectarea drepturilor copilului, îngrijirea copiilor aflați în dificultate și a copiilor cu dizabilități
→ verificarea respectării drepturilor copilului aflat în dificultate în familia naturală, extinsă sau adoptivă
→ formularea de propuneri către autoritățile competente privind suspendarea sau încetarea activităților care pun în pericol sănătatea, dezvoltarea fizică ori psihică a copilului și retragerea autorizației de funcționare a persoanelor juridice responsabile
→ identificarea copiilor aflați în dificultate de pe teritoriul municipiului, elaborarea și aprobarea măsurilor de protecție optimă a acestora
→ coordonarea activității serviciilor municipale, întreprinderilor, instituțiilor, organizațiilor obștești etc. în ce privește lucrul cu familiile și copiii, protecția drepturilor copilului și intereselor lor
ATRIBUȚII ÎN EXERCITAREA FUNCȚIEI DE STRATEGIE
→ elaborarea proiectelor de strategii, programe anuale, pe termen mediu și lung referitoare la restructurarea, organizarea și dezvoltarea sistemului municipal de protecție a copilului aflat în dificultate
→ asigurarea implementării acestora
→ susținerea formării inițiale și permanente a personalului, care activează în domeniul protecției și promovării drepturilor copilului
ATRIBUȚII ÎN EXERCITAREA FUNCȚIEI DE REGLEMENTARE
→ elaborarea regulamentelor, regulilor interne și ghidurilor metodice privind organizarea și funcționarea serviciilor și instituțiilor ce asigură îngrijirea și protecția drepturilor copilului
→ avizarea proiectelor de dispoziții și decizii privind reglementarea activității de protecție a copilului
ATRIBUȚII ÎN EXERCITAREA FUNCȚIEI DE ADMINISTRARE
→ utilizarea bazei de date municipale privind protecția copilului
→ proiectarea unui sistem de monitorizare a fondurilor necesare pentru finanțarea serviciilor și instituțiilor subordonate
→ gestionarea fondurilor bugetare și extrabugetare alocate pentru finanțarea activității DMPDC și subdiviziunilor ei
→ exercitarea controlului asupra activității subdiviziunilor DMPDC
ATRIBUȚII ÎN EXERCITAREA FUNCȚIEI DE REPREZENTARE
→ negocierea și încheierea acordurilor de colaborare în domeniu cu organisme interne și internaționale
→ reprezentarea CMC în raporturile cu instituțiile publice, organizațiile internaționale, neguvernamentale, precum și în relațiile cu alte persoane juridice sau fizice
→ desfășurarea și dezvoltarea relațiilor de colaborare cu organisme private autorizate ce desfășoară activități în domeniul protecției copilului aflat în dificultate, organizații neguvernamentale specializate sau agenți economici
→colaborarea cu serviciile publice specializate din alte localități în vederea îndeplinirii atribuțiilor ce îi revin

** Conform Legii 140/2013 „Privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți", art. 3, DMPDC este autoritate tutelară teritorială în municipiul Chișinău, dar în același timp autoritate tutelară locală în localitatea Chișinău, întrucât aceasta nu este o unitate administrativ-teritorială autonomă, cu administrație proprie[19].*
Sursa: Adaptat pe baza Deciziei 11/10 din 3 iunie 2004 a CMC „Cu privire la aprobarea Regulamentului și organigramei Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului a Consiliului municipal Chișinău"

[19] Pentru precizări asupra organizării municipiului Chișinău, vezi sub-capitolul 1.1.

Conform aprecierii DMPDC, atribuțiile stipulate în regulamentul său din 2004 sunt, în mare parte depășite, începând cu 2014 aceasta îndeplinind atribuțiile stipulate în Legea nr.140/2013 privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți (art.7), și anume:

- recepționarea, înregistrarea și transmiterea sesizărilor privind încălcarea drepturilor copilului;
- sprijinirea autorităților tutelare locale în procesul de identificare, evaluare și asistență a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți;
- întreprinderea, în colaborare cu autoritatea tutelară locală, de acțiuni necesare privind prevenirea separării copilului de mediul familial sau privind (re)integrarea în familie;
- plasamentul planificat al copiilor separați de părinți;
- stabilirea/retragerea statutului de copil rămas (temporar) fără ocrotire părintească;
- stabilirea statutului de copil adoptabil;
- ținerea evidenței copiilor rămași temporar fără ocrotire părintească și a copiilor rămași fără ocrotire părintească aflați în plasament planificat, recepționarea/sistematizarea datelor privind copiii aflați în evidența autorităților tutelare locale;
- reprezentarea intereselor și drepturilor copiilor în instanța de judecată;
- asigurarea, la nivelul municipiului Chișinău, a cooperării dintre instituțiile, structurile și serviciile cu atribuții în domeniul protecției copilului;
- determinarea necesităților de formare profesională a specialiștilor implicați în protecția copilului în domeniul respectării drepturilor copilului;
- analiza datelor privind situația copiilor din municipiul Chișinău și prezentarea de propuneri CMC privind instituirea sau dezvoltarea serviciilor sociale în conformitate cu necesitățile identificate;
- informarea populației privind drepturile copilului;
- colaborarea cu autoritățile tutelare locale și centrale în vederea protecției copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți;
- stabilirea și plata indemnizațiilor pentru copiii adoptați și cei aflați sub tutelă/curatelă.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ, SUBDIVIZIUNILE ȘI ORGANIGRAMA

Regulamentul din 2004 menționează că structura organizatorică a DMPDC include cinci servicii care acordă asistență beneficiarilor, și anume: serviciul reintegrare familială și adopții; serviciul protecția familiei; serviciul protecția copilului în conflict cu legea; serviciul asistență psihosocială; și serviciul social-educativ comunitar. La acestea se adaugă câteva servicii de suport în domeniul juridic, monitorizare, sinteză și strategii, resurse umane, economic și financiar contabil, și administrativ-gospodăresc.

Atât regulamentul, cât și organigrama anexată acestuia nu reflectă însă situația *de facto* a DMPDC la momentul de față, date fiind multiplele schimbări care au avut loc în decursul ultimilor 14 ani în modul său de funcționare, structura sa organizatorică și configurația subdiviziunilor, precum și în legislația aplicabilă. Astfel, numai în perioada iunie-octombrie 2018, au fost înființate patru servicii noi (asistență socială comunitară, asistență socială stradală, locuință socială asistată, centru de resurse și suport pentru copii și tineri) și modificate regulamentele și statele de personal pentru alte două servicii (asistență personală și sprijin pentru familiile cu copii). De asemenea, cadrul legislativ aplicabil a fost major revizuit odată cu intrarea în vigoare în anul 2014 a Legii nr. 140/2013 „Privind protecția specială a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați de părinți", dar și a numeroase alte acte normative adoptate în perioada 2009-2017 referitoare la funcțiile publice și alte domenii relevante[20].

20 Hotărârea Guvernului nr. 201/2009 "privind punerea în aplicare a prevederilor legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public", Hotărârea Guvernului nr. 1001/2011 „privind punerea în aplicare a unor acte legislative", legea nr. 155/ 2011 „privind aprobarea clasificatorului unic al funcțiilor publice", legea nr. 136/2016 privind statutul municipiului Chișinău, legea cu privire la actele normative nr.100/2017, etc.

Din parcurgerea documentației furnizate de DMPDC și descărcate de pe pagina de internet a instituției, rezultă că structura organizatorică a suferit modificări, fără ca acestea să fi fost formalizate de către CMC. Acest lucru face ca același departament să fie denumit diferit în documentele oficiale și să creeze confuzie[21]. Luând ca reper schema de încadrare transmisă de serviciul resurse umane, se poate conchide că DMPDC are *de facto* în componență: direcția reintegrare familială și adopții; direcția asistență juridică (denumită uneori și de asistență psihologică sau psihosocială); direcția evidență contabilă și analiză economică; serviciul resurse umane; și serviciul monitorizare, sinteză și strategii.

În cadrul DMPDC funcționează 5 Direcții pentru Protecția Drepturilor Copilului de sector (numite în continuare „*DPDC de sector*"), și anume: Botanica, Buiucani, Centru, Ciocana și Rîșcani. Fiecare DPDC de sector relaționează în activitatea sa cu suburbiile arondate sectorului respectiv (vezi Graficul 1). DPDC de sector îndeplinește o serie de atribuții de bază, așa cum sunt sintetizate în Tabelul 3).

Tabel 3. Atribuții ale DPDC de sector (conform regulament din 2004)

IDENTIFICAREA, EVALUAREA ȘI MONITORIZAREA COPIILOR ȘI FAMILIILOR ÎN DIFICULTATE DIN SECTOR
→ identificarea copiilor aflați în dificultate de pe teritoriul sectorului
→ crearea de bănci de date privind situația familiilor în sector, ținerea evidenței familiilor cu mulți copii, familiilor incomplete, mamelor singure, familiilor cu copii invalizi care necesită protecție socială în funcție de situația familială
→ evaluarea condițiilor de trai ale familiilor dezavantajate social
→ depistarea minorilor predispuși la săvârșirea de infracțiuni, consum de alcool, droguri și substanțe toxice, vagabondaj, cerșetorie, precum și a familiilor vulnerabile social
PROTECȚIA SOCIALĂ A COPIILOR ȘI FAMILIILOR ÎN DIFICULTATE DIN SECTOR
→ pregătirea stabilirii modalităților de protecție a acestora (instituirea tutelei și evidența copiilor sub tutelă, stabilirea indemnizațiilor, instituționalizarea copiilor, etc.)
→ întreprinderea de acțiuni de ameliorare a situației materiale a familiilor dezavantajate social prin acordarea de ajutoare umanitare de urgență și pe termen lung
→ selectarea familiilor pentru plasament
→ acordarea de ajutor membrilor familiilor în dificultate în vederea plasării lor în câmpul muncii și reintegrării profesionale, precum și adolescenților care nu s-au putut înmatricula într-o instituție de învățământ sau angaja
→ determinarea de forme eficiente de reintegrare familială și de resocializare a minorilor predispuși la săvârșirea de infracțiuni, consum de alcool, droguri și substanțe toxice, vagabondaj, cerșetorie, precum și a familiilor vulnerabile social
→ asistarea la procesele juridice, în cadrul cărora se examinează cazuri cu privire la minori
→ realizarea de demersuri de grațiere a minorilor, de condamnare condiționată, de ridicare înainte de termen a pedepsei
→ prezentarea în instanțele judiciare materialele necesare și avizele privind drepturile copilului la spațiu locativ, servicii medicale, educație, muncă etc.;
ATRIBUȚII ÎN DOMENIUL CONTROLULUI DE LEGALITATE ȘI IMPLEMENTĂRII STRATEGIILOR
→ contribuție la respectarea legislației privind protecția socială a familiei, drepturile copilului, ocrotirea sănătății mamei și a copilului, protecția muncii adolescenților, minorilor
→ efectuarea de comun acord cu organele de resort a controlului respectării legislației de către unitățile economice
→ asigurarea implementării strategiilor, programelor etc., aprobate de către organele ierarhic superioare

Sursa: Adaptat pe baza Deciziei 11/10 din 3 iunie 2004 a CMC „Cu privire la aprobarea Regulamentului și organigramei Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului a Consiliului municipal Chișinău"

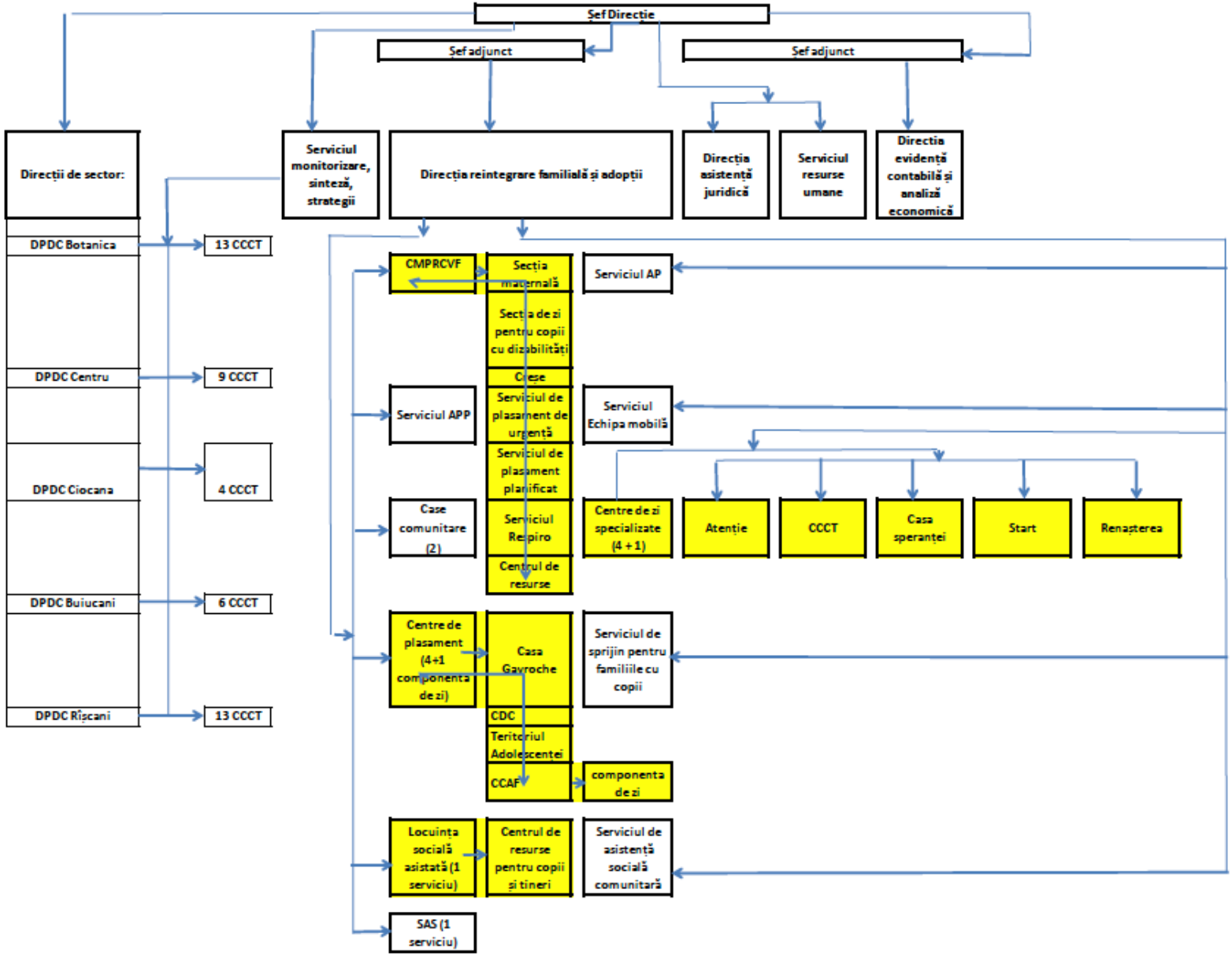
Conform aprecierii DMPDC, atribuțiile DPDC de sector stipulate în regulamentul său din 2004 sunt în mare parte depășite, acestea îndeplinind începând cu anul 2014 atribuțiile prevăzute de Legea nr.140/2013, art. 6. Dat fiind faptul că acest articol stipulează atribuțiile autorităților tutelare locale, DMPDC consideră așadar că DPDC-urile de sector ar avea un asemenea statut. Totuși, conform art.3 al aceleiași legi, autoritatea tutelară teritorială în municipiul Chișinău, adică DMPDC, exercită și atribuțiile de autoritate tutelară locală. Astfel, din analiza documentelor oficiale și a legislației în vigoare nu reiese cu claritate dacă DPDC-urile de sector îndeplinesc funcția de autoritate tutelară locală pentru copiii

[21] De exemplu, „Serviciul reintegrare familială și adopții" din Regulamentul din 2004 apare sub această denumire în rapoartele anuale de activitate, însă sub denumirea de „Direcția reintegrare familială și adopție" în schema de încadrare din 2018 și sub denumirea de „Secția reintegrare familială și adopție" pe pagina de internet a instituției. Denumirile diferă și în cazul altor departamente. În plus, „Serviciul protecția familiei" din Regulamentul din 2004 apare menționat în rapoartele anuale de activitate, dar deloc în schema de încadrare sau pe pagina de internet.

din sectorul de care răspund și suburbiile arondate, și nici cum sunt delimitate responsabilitățile lor în acest domeniu față de cele ale sediului central al DMPDC.

Singura organigramă oficială a DMPDC este cea din Regulamentul din 2004, ce nu mai corespunde realității. Graficul 3 prezintă organigrama *de facto* a instituției, așa cum a fost aceasta schițată de DMPDC cu sprijinul APSCF în Etapa de inițiere a evaluării.

Grafic 3. Organigrama *de facto* a DMPDC



LEGENDĂ
CCCT - Centru Comunitar pentru Copii și Tineri
CMPRCVF - Centrul Municipal de Plasament și Reabilitare pentru Copii de Vârstă Fragedă
Serviciul APP - Serviciul Social de Asistență Parentală Profesionistă
CDC – Centru plasament copii
CCAF - Centrul pentru Copilărie, Adolescență și Familie
SAS - Serviciul de Asistență Stradală
Serviciul AP - Serviciul Asistență Personală

Așa cum se observă din Graficul 3, în afara DPDC-urilor de sector, DMPDC mai are în subordine o multitudine de servicii sociale, care sunt prezentate pe larg în subcapitolul 3.1.1. Este de menționat faptul că centrele CMPRCVF, Renaștere și Start sunt independente din punct de vedere administrativ, însă funcțional se află în coordonarea DMPDC.

RESURSELE UMANE

Conform datelor furnizate de serviciul resurse umane, în cadrul DMPDC lucrau 667 angajați în luna noiembrie 2018, din care 31 personal de conducere, 574 personal de specialitate și 62 personal auxiliar și de deservire. Rata de ocupare (unități ocupate comparativ cu unități normate în statele de personal) a fost de 76%.

Din totalul angajaților, 90% sunt femei și 10% bărbați. Predomină personalul cu studii superioare (59,1%) față de cel cu studii medii (39,4%). Un procent de 1,5% dintre angajați nu are studii. Media de vârstă este de aproximativ 39 ani.

BUGETUL, FINANȚAREA ȘI AUTOGESTIUNEA

Conform regulamentului din 2004, DMPDC este finanțată din contul bugetului municipal. Evidența contabilă este efectuată în baza directivelor și actelor normative în vigoare emise de Guvernul Republicii Moldova și CMC. Dările de seamă contabile, alte date privind gestiunea și activitatea economico-financiară se prezintă Direcției Generale Finanțe (DGF) și altor instituții în conformitate cu reglementările existente.

Schema de încadrare, precum și fondul de salarizare ale DMPDC sunt aprobate de către CMC, în baza prevederilor legale existente.

DPDC-urile de sector sunt subdiviziuni ale DMPDC și sunt finanțate din bugetul DMPDC.

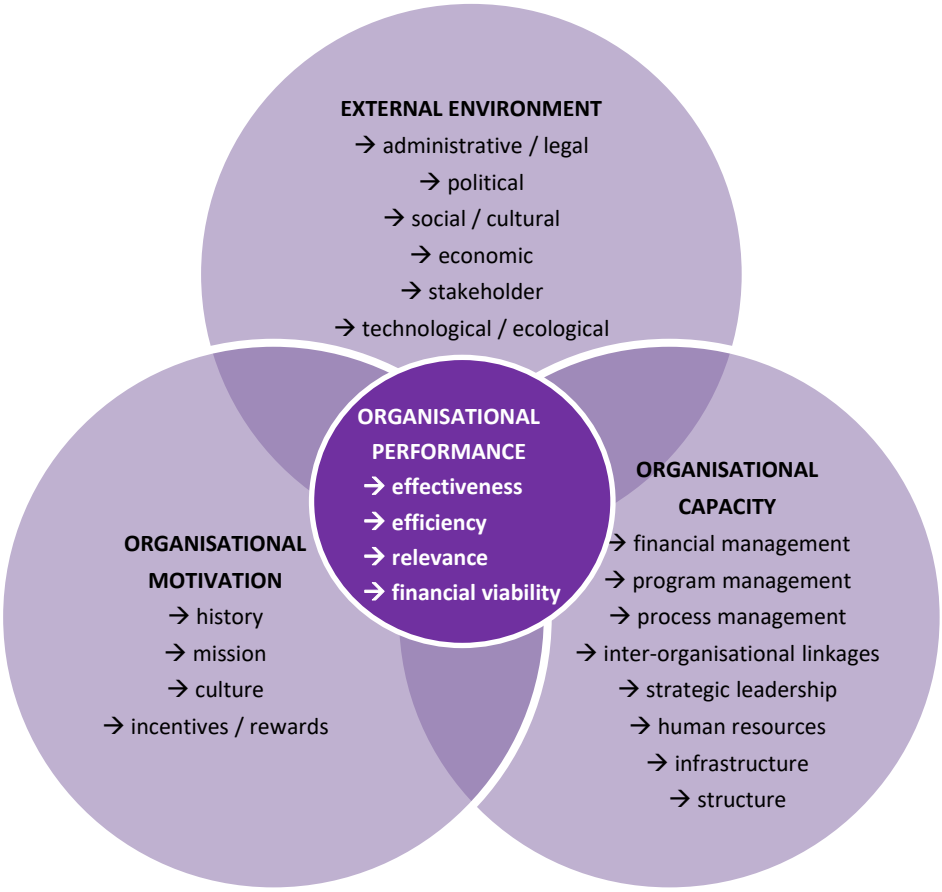
În anul 2017, bugetul DMPDC (cheltuieli) a constituit 1,4% din bugetul CMC sau 48,1 milioane lei, reprezentând o creștere de 29,1% față de cel din 2015 (37,3 milioane lei). Cea mai mare pondere în cheltuielile totale o dețin cheltuielile de personal: 65,8% în 2017 (cu o tendință de majorare a cotei față de 2016 cu 1,4 puncte procentuale), urmate de cheltuielile pentru prestațiile sociale (17,7%) și de cele pentru bunuri și servicii (9,3%). Ultimele două categorii de cheltuieli au scăzut ușor ca pondere față de anul 2016.

2. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA DE EVALUARE

2.1 OBIECTIVELE, SCOPUL ȘI ARIA DE CUPRINDERE A EVALUĂRII

Evaluarea a fost formalizată printr-un memorandum de înțelegere între Consiliul Municipal Chișinău (CMC), UNICEF Moldova și Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei (APSCF). Conform Termenilor de Referință (TdR), obiectivul general al evaluării constă în examinarea eficienței și eficacității DMPDC, dimensiuni-cheie în **evaluarea performanței organizaționale**. Întrebările evaluării enumerate în TdR (Anexa nr.1) indică însă un domeniu mai larg de interes, ce include relevanța ca a treia dimensiune a performanței organizaționale, precum și leadership-ul strategic, managementul financiar și managementul resurselor umane - dimensiuni avute în vedere în **evaluarea capacității organizaționale**. Graficul 4 ilustrează domeniile pe care se focalizează evaluarea DMPDC și poziționarea acestora în cadrul general al unei evaluări organizaționale.

Grafic 4. Domeniile de focalizare a evaluării DMPDC



EFFECTIVENESS: măsura în care DMPDC își atinge obiectivele

EFFICIENCY: o măsură a modului în care DMPDC își folosește resursele (fonduri, patrimoniu, expertiză, timp, etc.) pentru a obține rezultatele planificate

RELEVANCE: abilitatea DMPDC de a fi flexibilă și a-și alinia misiunea, obiectivele și serviciile la nevoile în evoluție a beneficiarilor și părților interesate-cheie

FINANCIAL MANAGEMENT: planificare financiară, bugetare, mobilizare resurse, responsabilizare, sisteme

HUMAN RESOURCES: planificare, normare, dezvoltare profesională, evaluarea performanței

STRATEGIC LEADDERSHIP: leadership, planificare strategică

Sursa: Adaptat pe baza modelului de evaluare instituțională și organizațională dezvoltat de Universalia și IDRC, https://www.universalia.com/en/services/institutional-and-organizational-performance-assessment

Scopul evaluării este de a informa elaborarea unei Foi de parcurs (*Roadmap*) pe care DMPDC, Primăria municipiului Chișinău și partenerii lor o pot utiliza în vederea îmbunătățirii funcționalității DMPDC și a sistemului municipal de protecție a copilului în ansamblu.

Aria de cuprindere a evaluării este definită de următoarele elemente:

- unitatea principală de analiză: DMPDC, ca autoritate tutelară teritorială și locală;
- acoperirea geografică: orașul Chișinău cu cele 5 sectoare și 3 unități administrativ-teritoriale de nivelul întâi ce fac parte din municipiul Chișinău (numite generic *"suburbii"* și care alcătuiesc eșantionul construit pentru această evaluare);
- beneficiarii DMPDC: copiii vulnerabili, așa cum au fost aceștia definiți în TdR, și reconfirmați în timpul discuției de demarare a evaluării (vezi sub-capitolul 2.2), astfel: copii lipsiți temporar de ocrotire părintească, copii separați de părinți, copii victime ale violenței, neglijării, exploatării și traficului, copii în situații de stradă, copii cu părinți plecați peste hotare, copii în conflict cu legea, copii cu părinți solicitanți de azil.

Beneficiarii evaluării. Principalii beneficiari ai rezultatelor evaluării sunt DMPDC, Primarul General și Consiliul Municipal Chișinău, APSCF și UNICEF Moldova. Alți potențiali beneficiari sunt direcțiile municipale din domeniul asistenței sociale, sănătății și educației, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, Ministerul Educației, Direcția de Poliție a municipiului Chișinău, Avocatul Poporului pentru drepturile copilului, organizațiile neguvernamentale ce activează în domeniul protecției copilului, donatori (USAID Moldova, Uniunea Europeană, Organizația Internațională a Migrației, etc.).

2.2. METODOLOGIA EVALUĂRII

Evaluarea a fost realizată de o echipă alcătuită dintr-un consultant internațional (șef de echipă) și un consultant național, selectați în urma unei licitații. Evaluarea a fost făcută în trei etape consecutive, așa cum este ilustrat în Graficul 5.

Grafic 5. Etapele evaluării (2018-2019)

I. ETAPA DE INIȚIERE

Demararea evaluării. În anticiparea discuției de demarare a evaluării, consultantul internațional a transmis APSCF pe data de 26 octombrie 2018 o listă preliminară cu documente necesare evaluării, care a fost ulterior înaintată DMPDC. La discuția de demarare a evaluării, ce a avut loc pe data de 30 octombrie 2018 prin Skype, a participat echipa de evaluare, reprezentanți ai DMPDC (șef interimar, șef resurse umane, șef serviciu juridic, șef monitorizare, sinteză și strategii), APSCF (președinte, secretar general, consultant) și UNICEF Moldova (specialist în protecția copilului). La discuție a fost invitat și Primarul General interimar, care nu a putut însă participa din cauza unei agende de lucru foarte încărcate. Discuția a avut drept scop: clarificarea așteptărilor părților implicate referitoare la rezultatele evaluării; prezentarea etapelor și agrearea calendarului evaluării; discutarea rolurilor, responsabilităților și contribuțiilor în procesul de evaluare; clarificarea unor aspecte metodologice (perioada de analiză, aria de cuprindere a evaluării, eșantionarea suburbiilor municipiului Chișinău). În timpul discuției de demarare a evaluării s-a agreat ca DMPDC să

transmită în timp util toate informațiile și documentele solicitate de către echipa de evaluare, atât cele din lista preliminară, cât și cele care vor fi solicitate pe parcursul evaluării.

Examinarea preliminară a surselor de date secundare. Echipa de evaluare a examinat un volum însemnat de documente și informații transmise de către DMPDC, și anume: regulamente de organizare și funcționare; planuri anuale de acțiune și rapoarte analitice; informații referitoare la politicile de resurse umane (stat de funcții, încadrarea cu personal, procesul de recrutare și selecție, fișe de post, salarizare, exemple de fundamentare a necesarului de personal, fișe de evaluare a performanței angajaților, etc.); rapoartele statistice CER 103 și 103 A; baze de date (beneficiari, angajați, parteneri, voluntari); patrimoniu, bugete și execuția bugetară, activități de strângere de fonduri; proiecte de strategii; etc. De asemenea, echipa de evaluare a examinat legislația aplicabilă, studii și rapoarte referitoare la situația copiilor vulnerabili din municipiul Chișinău, statistici, alte evaluări relevante. Examinarea surselor de date secundare a continuat și în următoarele etape ale evaluării când a fost făcută o analiză mai sistematică și structurată a documentației, inclusiv a celei primite în timpul vizitei în teren și ulterior. Anexa 6 prezintă lista documentelor examinate de către echipa de evaluare.

Analiza evaluabilității. O activitate importantă din Etapa de inițiere a fost analizarea evaluabilității diverselor teme propuse spre analiză în TdR în timpul planificat pentru evaluare și având în vedere resursele disponibile. Analiza evaluabilității a necesitat o examinare prealabilă a datelor și documentelor disponibile referitoare la obiectul evaluării, ținând cont de întrebările evaluării (ÎE) indicate în TdR, pentru a identifica informațiile ce pot fi extrase din sursele de date secundare și cele care necesită culegerea de date suplimentare din teren (numite “date primare”). În afara unor constrângeri (menționate și în capitolul 2.4 din acest raport), analiza evaluabilității a concluzionat că temele propuse spre analiză în TdR sunt în mare măsură evaluabile, iar datele (deja disponibile sau care se pot colecta) sunt relativ suficiente pentru a implementa metodologia de evaluare propusă. Analiza detaliată a evaluabilității este prezentată în Raportul de Inițiere.

Elaborarea instrumentelor de colectare a datelor primare și evaluare. Metodele și instrumentele de colectare a datelor au fost selectate, respectiv elaborate astfel încât să acopere toate nevoile de informații necesare pentru a răspunde la ÎE în corelație cu diferitele unități de analiză. Metodele de colectare a datelor primare sunt prezentate în Anexa 2, în timp ce raționamentul pentru selectarea acestora este explicat mai jos în sub-capitolul 2.3 referitor la proiectarea evaluării. Următoarele instrumente de colectare a datelor primare au fost elaborate în Etapa de inițiere:

- Ghiduri de interviu și focus grup (Anexa 3);
- Chestionar-grilă pentru ancheta McKinsey (Anexa 3);
- Criterii de eșantionare și eșantionul suburbiilor pentru interviuri în profunzime (Anexa 4).

Principalul instrument de evaluare elaborat în Etapa de inițiere a fost Matricea de evaluare, ce grupează ÎE pe domenii specifice (Anexa 5).

Etapa de inițiere s-a finalizat cu redactarea Raportului de inițiere, ce a inclus metodologia de evaluare, un calendar detaliat al procesului de evaluare, setul complet de instrumente de colectare a datelor, analiză și evaluare, eșantionul, rolul și responsabilitățile părților implicate în evaluare, structura adnotată a Raportului Final de Evaluare și structura Foii de parcurs. Această etapă a durat din data de 26 octombrie până în data de 16 noiembrie 2018.

II. ETAPA DE COLECTARE A DATELOR

Această etapă a constat în examinarea contextului evaluării și colectarea în teren a datelor primare de la părțile interesate, la nivel central și al municipiului Chișinău (inclusiv suburbii), cu ajutorul instrumentelor elaborate în Etapa de inițiere.

Analiza documentelor realizată în Etapa de inițiere și care a continuat și în această etapă a stat la baza examinării contextului în care operează DMPDC pentru a înțelege mediul extern și factorii contextuali care influențează activitatea și rezultatele acesteia.

În perioada 26 noiembrie - 7 decembrie 2018 a avut loc vizita în teren pentru colectarea datelor primare. Aceste date au fost necesare pentru a răspunde unor ÎE ce solicitau consultarea părților interesate și înțelegerea în profunzime a

proceselor organizaționale, rezultatelor și provocărilor DMPDC. În timpul vizitei au avut loc interviuri, focus grupuri și o anchetă (vezi sub-capitolul 2.3).

Etapa de colectare a datelor primare s-a încheiat provizoriu[22] pe data de 7 decembrie 2018 când au avut loc două ședințe de debriefing cu conducerea DMPDC, respectiv cu Primarul General interimar, UNICEF Moldova și APSCF în timpul cărora s-au prezentat o serie de constatări preliminare ale evaluării.

III. ETAPA DE SINTEZĂ

Informațiile și datele colectate în timpul celei de-a doua etape a evaluării au fost analizate pe baza Matricei de evaluare și prezentate în acest draft al Raportului de Evaluare împreună cu Foaia de parcurs.

Analiza s-a focalizat pe două domenii principale, și anume performanța organizațională și capacitatea organizațională a DMPDC. În cadrul fiecărui domeniu, au fost analizate mai multe dimensiuni, astfel:

PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC	
Relevanța	abilitatea organizației de a fi flexibilă și a-și alinia misiunea, obiectivele și serviciile la nevoile în evoluție a beneficiarilor și părților interesate-cheie
Eficacitatea	măsura în care organizația își atinge obiectivele
Eficiența	modul în care organizația își folosește resursele (fonduri, patrimoniu, expertiză, etc.) pentru a obține rezultatele planificate
CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC	
Leadership strategic	leadership, planificare strategică
Managementul resurselor umane	planificarea, normarea, recrutarea și selecția, dezvoltarea profesională, evaluarea performanței personalului, motivarea și retenția
Managementul financiar	planificarea financiară, bugetarea, mobilizarea resurselor, responsabilizare, sistemele financiare ale organizației

Constatările, concluziile și recomandările din draftul Raportului de Evaluare, precum și prima versiune a Foii de parcurs au fost discutate cu DMPDC, UNICEF Moldova și APSCF în cadrul unei ședințe comune de **debriefing** ce a avut loc pe data de 11 februarie 2019, precum și cu un grup mai larg de părți interesate, cu ocazia unui **eveniment de validare** organizat pe data de 20 februarie 2019 la Chișinău. Versiunea finală a Raportului de evaluare și a Foii de parcurs încorporează feedback-ul primit de la toate părțile interesate. Etapa de sinteză a avut loc în perioada 10 decembrie 2018 – 28 februarie 2019.

2.3 PROIECTAREA EVALUĂRII

SURSELE DE DATE

Pentru fiecare ÎE s-au identificat sursele de date, care au fost apoi specificate în Matricea de evaluare (vezi Anexa 5, ultima coloană). Selecția lor s-a bazat pe următoarele considerente:

- capacitatea de a informa analiza relevanței, eficacității, eficienței, leadership-ului strategic, managementului resurselor umane și financiare;
- potențialul, dacă sunt utilizate combinat, de a crește acuratețea informației, acoperi golurile informaționale și reduce constrângerile (vezi și Tabelul 4 referitor la limitele evaluării și modalitățile de abordare a acestora);
- furnizarea unei diversități de perspective pentru a fi folosite în analiză: conducerea și personalul de specialitate al DMPDC; decidenți de la nivel local, municipal și central; părinți/îngrijitori; societate civilă; parteneri de dezvoltare.

[22] Colectarea datelor a continuat și după finalizarea vizitei în teren pentru a acoperi toate golurile de date care au fost ulterior identificate.

METODELE DE COLECTARE A DATELOR

Modelul metodologic elaborat pentru această evaluare a urmărit să utilizeze o combinație adecvată de instrumente de colectare a datelor pentru a da răspunsuri valide și de încredere la ÎE și pentru a genera un maximum de învățare în limita resurselor și datelor disponibile. În acest scop, evaluarea a aplicat o **abordare bazată pe un mix de metode**[23], incluzând: cartografierea studiilor, cercetărilor și evaluărilor de context, analiză a situației și a nevoilor copiilor și familiilor vulnerabile; cartografierea beneficiarilor; cartografierea părților interesate ce activează în domeniul protecției copilului în municipiul Chișinău; cartografierea serviciilor similare ale altor furnizori și a costurilor aferente; cartografierea deciziilor CMC; cartografierea rezultatelor obținute de DMPDC față de cele planificate; cartografierea calificărilor personalului (deținute vs. stipulate în fișa de post) și a planurilor și programelor de formare și dezvoltare profesională; analiza documentelor; analiza contribuției diferiților factori la progresul înregistrat de DMPDC față de rezultatele planificate; analiza sistemică a strategiilor de management; analiza sistemelor de management financiar și al resurselor umane; testarea obiectivelor/indicatorilor reconstituiți (dacă e cazul); examinarea sistematică a datelor și sistemelor de monitorizare și evaluare a DMPDC; interviuri în profunzime; focus grupuri; anchetă McKinsey; observație participantă în timpul vizitelor la fața locului.

Fiecărei ÎE din Matricea de evaluare i s-au stabilit metode specifice de colectare a datelor. Acestea au fost selectate având în vedere următoarele considerente:

- Utilitatea și fezabilitatea lor, așa cum a decurs din examinarea preliminară a datelor secundare în Etapa de inițiere.
- Capacitatea, dacă sunt utilizate combinat, de a asigura verificarea datelor din cel puțin trei surse diferite.
- Capacitatea de a crește spectrul perspectivelor și a datelor care pot fi furnizate; utilizarea doar a datelor secundare ar fi fost insuficientă, ceea ce a necesitat culegerea de date în teren pentru a asigura un nivel adecvat de validitate, astfel:
    - interviuri în profunzime cu reprezentanți ai unor instituții la nivel central, din municipiul Chișinău și din trei suburbii – desfășurate pentru a colecta date calitative și a capta puncte de vedere cât mai diverse în ce privește capacitatea și performanța instituțională a DMPDC;
    - anchetă McKinsey (denumită așa după numele autorilor săi[24]) în rândul conducerii și personalului de specialitate al DMPDC (sediul central și subdiviziuni, inclusiv serviciile pentru beneficiari) – derulată pentru a furniza date cantitative importante pentru diagnosticarea nivelului de dezvoltare a capacității organizaționale a DMPDC. Chestionarul-grilă McKinsey a solicitat respondenților să acorde un scor pentru fiecare din cele 52 de elemente ale capacității organizaționale prin selectarea celei mai adecvate descrieri pentru situația curentă. A fost vorba de plasarea acestora pe o scală în patru trepte, fiecare dintre acestea definind un anumit nivel de dezvoltare a capacității organizaționale, astfel: **Nivelul 1**: Organizația are nevoie clară de creștere a capacității sale. Nivelul 1 descrie o organizație în care competențele există doar întâmplător, se formează ad-hoc sau sunt limitate. La acest nivel, dacă nu este conștientizată nevoia de dezvoltare organizațională și caracterul absolut întâmplător și/sau conjunctural al evoluției sale, organizația riscă să piardă foarte mult; **Nivelul 2**: Organizația dispune de capacități la un **nivel elementar**, de bază al dezvoltării organizaționale. Capacitățile sale există „într-o oarecare măsură" sau se întâlnesc destul de rar; **Nivelul 3**: Organizația se află la un **nivel mediu** de dezvoltare a capacității sale. Acesta presupune o organizație funcțională, consolidată, ce acționează în vederea dezvoltării sale ulterioare pentru a-și valorifica în întregime potențialul de care dispune și pentru a funcționa cât mai eficient; **Nivelul 4**: Organizația prezintă un **nivel ridicat** al capacității sale de dezvoltare. Potențialul său e dezvoltat la maxim la nivelul tuturor indicatorilor de dezvoltare organizațională. Este o organizație cu experiență, cu o echipă rodată, cunoscută pe piață, ce poate face față tuturor pericolelor ce pot apărea datorită punctelor tari de care dispune, de care este conștientă și pe care le poate folosi.

[23] Aceasta presupune utilizarea mai multor metode ca modalitate de depășire a constrângerilor și evidențiere a aspectelor forte – vezi Stern et al (2012), "Broadening the range of designs and methods for impact evaluations", DFID, Working Paper 38.
[24] https://ocat.mckinseyonsociety.com/support/instructions/elements-of-the-ocat

- focus grupuri cu conducerea DPDC-urilor de sector, furnizori de servicii, asistenții sociali comunitari din suburbii și reprezentanți ai ONG-urilor relevante – organizate pentru a colecta date calitative referitoare la diferite domenii de evaluare;
- vizite la un eșantion reprezentativ alcătuit din 3 suburbii ale municipiului Chișinău - desfășurate pentru obținerea de date detaliate privind provocările din domeniul protecției copilului și conlucrării cu sediul central al DMPDC prin interviuri cu primarii și asistenții sociali comunitari.

- Consultarea beneficiarilor finali ai DMPDC este crucială pentru orice evaluare. Având în vedere calendarul și resursele disponibile, nu a fost posibil ca echipa de evaluare să se întâlnească direct cu copiii beneficiari sau să lanseze o anchetă. În schimb, s-au colectat date referitoare la relevanța și impactul serviciilor DMPDC asupra beneficiarilor prin intermediul unor focus grupuri cu: a) părinții/îngrijitorii; b) furnizorii de servicii, care au contact nemijlocit cu copiii și, în unele cazuri, cu familiile lor; c) asistenții sociali comunitari care cunosc îndeaproape problemele cu care se confruntă beneficiarii în comunitatea lor, și d) ONG-urile care lucrează direct cu copiii și părinții lor. De asemenea, s-a folosit metoda observației participante[25] în timpul vizitelor la fața locului la câteva servicii de zi și rezidențiale furnizate copiilor de către DMPDC.

ANALIZA DATELOR

Evaluarea a fost proiectată să analizeze relevanța, eficacitatea, eficiența, leadership-ul strategic, managementul resurselor umane și managementul financiar al DMPDC.

TdR conțin un număr mare de ÎE referitoare la diverse teme de evaluare. Pe baza acestor întrebări, echipa de evaluare a elaborat o Matrice de evaluare comprehensivă, pentru a servi drept cadru analitic principal pe baza căruia să fie colectate și analizate datele. ÎE - *formulate ca în TdR sau reformulate* - au fost regrupate pe cele două domenii și șase dimensiuni ale evaluării prezentate mai sus. Au fost introduse câteva întrebări suplimentare[26] și eliminate altele care se suprapuneau. De asemenea, alte întrebări din TdR au fost integrate în întrebări mai ample sau în descriptorii aferenți acestora. În urma acestui proces au rezultat 24 întrebări care au fost introduse în Matricea de evaluare. Pentru fiecare întrebare au fost specificați indicatorii/descriptorii, metodele de colectare a datelor și sursele de date. Indicatorii/descriptorii și metodele s-au bazat pe analiza documentară realizată în Etapa de inițiere și experiența echipei în evaluări similare. Metodele de colectare a datelor ilustrează preocuparea pentru verificarea informațiilor din mai multe surse. ÎE au ținut cont de unitățile de analiză, în funcție de importanța lor relativă în ansamblul evaluării.

Validitatea și credibilitatea analizei a fost asigurată prin triunghiularea surselor de informații, complementaritate și interogare[27]. Imparțialitatea și obiectivitatea au fost garantate de metodologia de evaluare care s-a bazat pe un spectru larg de surse de date și care a utilizat o abordare complexă, ce combină informațiile calitative cu cele calitative obținute într-un mod participativ de la cei implicați în procesul de evaluare.

Design-ul metodologiei de evaluare a combinat Managementul Bazat pe Rezultate cu Abordarea bazată pe Drepturile Omului, prin care s-a urmărit obținerea rezultatelor evaluării prin procese moral acceptabile, care respectă în totalitate drepturile omului, și în particular ale copilului. S-a acordat, de asemenea, atenție aspectelor legate de egalitatea de gen în procesul de evaluare. În acest sens, Matricea de evaluare a inclus întrebări specifice referitoare la modul în care serviciile și deciziile DMPDC respectă principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului ratificată de Republica Moldova și măsura în care copiii participă la procesul de identificare a nevoilor și monitorizare a implementării măsurilor care îi privesc (ÎE2 și ÎE4). Evaluarea a utilizat în măsura posibilului date dezagregate în funcție de sex, dizabilitate și alte dimensiuni ale vulnerabilității.

[25] "Observație *in situ*, care nu întrerupe activitatea zilnică a celui observat. Cercetătorul încearcă să înțeleagă situația din interior", Comisia Europeană (2013), "EVALSED Guide"

[26] Întrebări referitoare la viziunea și misiunea DMPDC, volumul și caracteristicile personalului, procedurile de recrutare și selecție, cost-eficacitatea, beneficiarii DMPDC, participarea copilului, rolul CMC în orientarea activității DMPDC, etc.

[27] Complementaritatea ajută la explicarea și înțelegerea constatărilor obținute printr-o metodă prin aplicarea unei alte metode. Interogarea se folosește atunci când rezultă informații divergente din aplicarea mai multor metode.

ASPECTE DE ETICĂ A EVALUĂRII

În timpul colectării datelor, echipa de evaluare s-a asigurat că procesul este etic și că participanții își pot exprima în mod deschis opiniile sub protecția confidențialității răspunsurilor date. S-au respectat Liniile Directoare de Etică ale Grupului de Evaluare al Națiunilor Unite (UNEG)[28] și Standardele Etice în Cercetare, Evaluări și Colectarea și Analiza Datelor a UNICEF.[29] S-a respectat, de asemenea, codul de conduită al evaluării în ce privește independența judecății, imparțialitatea, onestitatea, integritatea, responsabilitatea, respectul și protecția drepturilor și bunăstării subiecților participanți la evaluare, confidențialitatea, evitarea riscurilor sau a altor probleme pentru participanții la evaluare, acuratețea, completitudinea și credibilitatea raportului, transparența. Echipa de evaluare a respectat convingerile și obiceiurile celor consultați și a acționat cu integritate și onestitate în relația lor cu toate părțile interesate, asigurându-se că legătura lor cu acestea e caracterizată de respect, cu protejarea anonimității și confidențialității informațiilor oferite individual.

Procesul de recrutare a persoanelor ce au fost consultate a urmat o procedură standard pentru a se asigura participarea informată a acestora, bazată pe consens. Participarea în evaluare a fost voluntară, iar opiniile au fost anonimizate în raport.

Recrutarea părinților/îngrijitorilor pentru focus grupuri a fost făcută pe baza unor criterii specificate în Raportul de inițiere (vezi și Anexa 2), în cooperare cu APSCF și DMPDC. Părinții/îngrijitorii au fost informați asupra scopului focus grupului și a principalelor teme de discuție. S-a obținut acordul în scris al acestora pentru participare, respectându-se cu strictețe regulile de etică menționate.

PARTICIPAREA PĂRȚILOR INTERESATE ÎN EVALUARE

Implicarea părților interesate în evaluare a fost de o importanță capitală pentru colectarea de date relevante și opinii avizate, validarea constatărilor și a concluziilor evaluării, verificarea fezabilității recomandărilor și însușirea graduală a acțiunilor propuse în Foaia de parcurs. În acest proces, evaluarea a captat puncte de vedere dintre cele mai diverse (decidenți, autorități publice centrale și locale, furnizori de servicii, donatori, ONG-uri, specialiști, părinți, îngrijitori, etc.) pentru a asigura imparțialitatea și reprezentativitatea constatărilor (vezi Anexele 2 și 7). Evaluarea a avut un caracter înalt participativ. Un număr de 159 persoane au fost consultate, inclusiv 28 de părinți/îngrijitori, prin intermediul a 27 interviuri, 10 focus grupuri, vizite la un eșantion de 3 suburbii ale municipiului Chișinău și vizite la 3 centre/servicii pentru copii. La chestionarul-grilă din cadrul anchetei McKinsey au răspuns 156 respondenți din DMPDC[30], rata de răspuns fiind de peste 60%.

Evaluarea a fost proiectată astfel încât să asigure implicarea părților interesate la trei niveluri: informare, participare și consultare, în funcție de natura fiecărei părți interesate și legătura cu domeniul și obiectul evaluării. Astfel, interviurile, focus grupurile, vizitele în teren și ancheta au fost utilizate pentru:

1. Obținerea de informații pentru evaluare: colectare de date primare pentru acoperirea golurilor de informații și captarea unor perspective multiple asupra obiectului evaluării;
2. Facilitarea participării părților interesate în evaluare: colectare de puncte de vedere și informații calitative, opinii critice; participarea directă a părților interesate în analiza și evaluarea rezultatelor obținute de DMPDC, inclusiv prin auto-evaluare;
3. Consultarea părților interesate asupra pașilor care trebuie întreprinși astfel încât DMPDC să devină mai performantă: verificarea percepțiilor asupra priorităților de dezvoltare și a rolurilor și responsabilităților pe care părțile interesate ar trebui să și le asume. În acest scop, ghidurile de interviu și de focus grup au inclus întrebări specifice (Anexa 3) menite să surprindă cât mai multe puncte de vedere a unui număr cât mai mare de respondenți.

[28] UNEG Guidelines, http://www.uneval.org/document/detail/102
[29] UNICEF (2015), "Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluations and Data Collection and Analysis" https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF
[30] Personal de conducere și de specialitate, mai puțin APP și AP.

Acest proces deschis și participativ a fost foarte util pentru formularea recomandărilor și a Foii de parcurs, proces care a demarat în timpul Etapei de colectare a datelor și care a culminat cu evenimentul de validare, când concluziile și recomandările evaluării, precum și acțiunile ce urmează a fi întreprinse în următorii doi ani au fost dezbătute și validate de către părțile interesate. La evenimentul de validare au participat 40 de persoane (Anexa 10).

2.4 LIMITELE EVALUĂRII

TdR nu specifică vreo limită a evaluării, dar echipa de evaluare a identificat câteva. Acestea sunt prezentate în Tabelul 4 împreună cu modalitatea prin care s-a încercat depășirea acestora.

Tabel 4. Limitele evaluării și abordarea acestora

POTENȚIALE LIMITE/CONSTRÂNGERI	ABORDARE
Lipsa indicatorilor aferenți obiectivelor DMPDC din documentele oficiale, a nivelurilor de referință și țintă (planificate) și a legăturii dintre cheltuieli și obiective, care împiedică evaluarea gradului lor de îndeplinire și limitează analiza de cost-eficacitate.	Construirea unor exemple de indicatori direcți și proxy (indirecți) prin care se poate identifica progresul înregistrat și dacă măsurile întreprinse de către DMPDC sunt în concordanță cu obiectivele planificate. Rata de succes nu a putut fi calculată din cauza lipsei nivelurilor de referință și țintă. Analiză de cost-eficacitate efectuată în baza subprogramelor existente cu indicarea lacunelor ce împiedică o analiză completă.
Modificarea clasificației bugetare din 2016 și a altor aspecte de evidență și raportare în sistemul bugetar, ceea ce limitează evaluarea cheltuielilor în pe întreaga perioadă 2015 -2017.	Evaluarea pe categorii de cheltuieli în baza anilor 2016 și 2017. Utilizarea datelor pentru anul 2015 doar la nivel sintetic, comparabile cu anii 2016 și 2017.
Lipsa evidenței cheltuielilor dezagregate pe servicii prestate în cadrul fiecărui serviciu social, care limitează analiza costului pe beneficiar	Analiză efectuată în baza indicatorilor pe serviciile sociale.
În sursele publice nu au fost identificate studii care să conțină costul serviciilor similare DMPDC prestate de sectorul privat, ce limitează evaluarea eficienței serviciilor DMPDC.	Analiză comparativă realizată în interiorul DMPDC În limita datelor existente.
Rată redusă de răspuns la chestionarul-grilă McKinsey, lipsă abilități de lucru pe calculator al respondenților, dificultate a respondenților de a înțelege itemii de evaluare, ceea ce ar afecta calitatea evaluării generale a capacității organizaționale a DMPDC.	Pretestarea chestionarului-grilă cu ajustarea necesară. Desemnarea consultantului național din echipa de evaluare pentru a răspunde la potențialele solicitări de clarificare ale respondenților. Posibilitatea de a răspunde la chestionar atât în format electronic, cât și pe suport de hârtie. Transmiterea de note de aducere aminte a necesității completării și transmiterii chestionarului-grilă în timp util.
Lipsa de timp sau interes a unor persoane-cheie pentru evaluare de a participa la focus grupuri și anchetă	În metodologia de evaluare a fost inclus un focus grup cu membrii comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice din cadrul CMC (vezi Raportul de inițiere, pag.23-24). Acest focus grup nu a avut loc, datorită lipsei de participare a membrilor comisiei, cu excepția șefului acesteia. Echipa de evaluare a acordat o altă oportunitate comisiei de a fi implicată în evaluare, transmițând întrebările prin e-mail (3.12.2018) cu posibilitatea de a răspunde în scris. Regretabil, nu s-a primit nici un răspuns până la termenul-limită. Membrii comisiei nu au răspuns nici la chestionarul-grilă din ancheta McKinsey transmis pe data de 2.12.2018. Lipsa de participare a comisiei în evaluare este regretabilă în condițiile în care evaluarea a fost aprobată prin decizie a CMC. În aceste condiții, evaluarea s-a bazat doar pe perspectiva șefului comisiei cu care echipa de evaluare a avut un interviu și pe analiza deciziilor CMC relevante.
Validitatea și credibilitatea informațiilor obținute prin interviu, în special într-un context în care ar putea exista senzitivități asupra unor aspecte legate de performanța DMPDC și capacitatea personalului său, implicarea structurilor de guvernare în ghidajul strategic al DMPDC, etc. și care pot influența interacțiunea cu echipa de evaluare.	Aplicare strictă a regulilor de etică și a codului de conduită al UNEG pentru a asigura persoanele intervievate de confidențialitatea răspunsurilor oferite. Recunoașterea posibilelor limite ale datelor obținute prin intervievarea anumitor persoane și depunerea de eforturi pentru verificarea datelor din cel puțin trei surse diferite.

3. ANALIZĂ ȘI CONSTATĂRI

3.1. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ

3.1.1 RELEVANȚA

Evaluarea relevanței a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Care sunt grupurile de copii vulnerabili care beneficiază de serviciile DMPDC?**
- **Cum identifică DMPDC nevoile copiilor și a familiilor cu copii din Chișinău? În ce măsură și care sunt mecanismele prin care copiii participă la procesul de identificare a nevoilor și monitorizare a implementării măsurilor care îi privesc?**
- **Cât de flexibil este DMPDC în a-și adapta obiectivele și serviciile la nevoile în continuă evoluție a copiilor și familiilor vulnerabile?**
- **În ce măsură calificările actuale ale personalului DMPDC sunt adecvate pentru îndeplinirea sarcinilor ce îi revin? Care sunt politicile DMPDC de dezvoltare profesională a resurselor umane?**

GRUPURILE DE COPII VULNERABILI CARE BENEFICIAZĂ DE SERVICIILE DMPDC

Copiii care se află în responsabilitatea DMPDC sunt copiii identificați pe raza municipiului Chișinău care, din diverse motive, se află în situație de risc, precum și copiii separați de părinți.

În decursul anului 2017 au fost depistați 542 de copii în situație de risc, aproximativ 43% din cauza violenței și 36% datorită neglijării de către părinți (cu preponderență educaționale și de supraveghere)[31]. Alte cauze au inclus refuzul părinților de a-și exercita obligațiile părintești privind creșterea și îngrijirea copilului, decesul părinților și practicarea de către copii a vagabondajului, cerșitului și prostituției. Au fost depistate, de asemenea, 8 cazuri noi de copii care trăiesc în stradă, au fugit sau au fost alungați de acasă, față de cele 23 de cazuri aflate în evidență la începutul anului 2017.

În același an, un număr de 631 copii au fost separați de părinți. Analiza dezagregată a datelor indică diferențe relativ reduse între fete și băieți în ce privește separarea de părinți (53%, respectiv 47%), cu predominanța copiilor din grupa de vârstă 7-15 ani (55%). La sfârșitul anului 2017, în evidențele DMPDC figurau 1677 copii separați de părinți, în creștere față de cifrele de la începutul anului, și anume de 1474 copii. Tabelul 5 prezintă o imagine detaliată a fluxului de copii separați în 2017.

[31] DMPDC, Formular statistic CER 103 pentru anul 2017

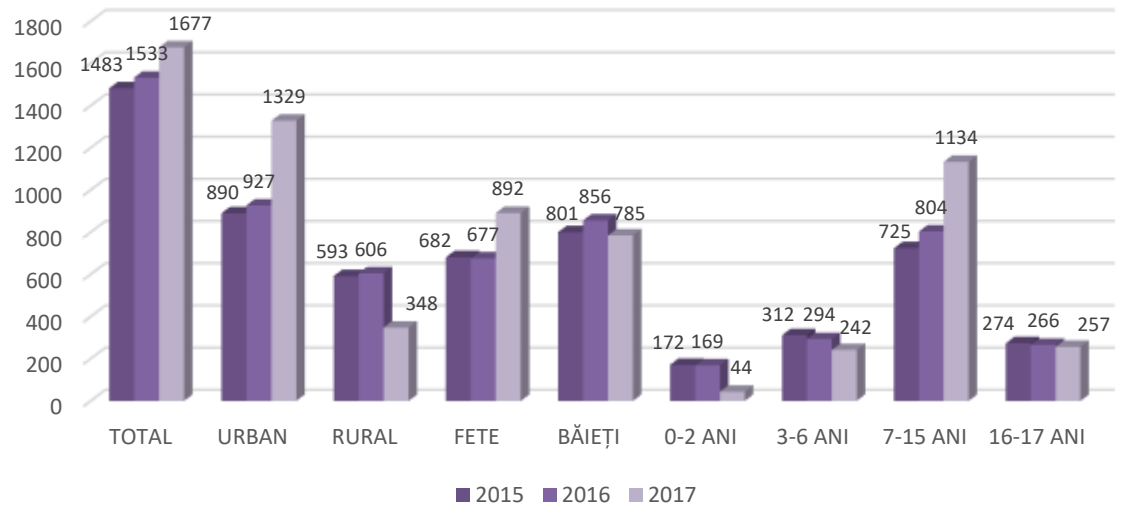
Tabel 5. Situația copiilor separați de părinți din municipiul Chișinău în anul 2017

COPII	URBAN	RURAL	FETE	BĂIEȚI	0-2 ANI	3-6 ANI	7-15 ANI	16-17 ANI	TOTAL
În evidență la începutul anului	1202	272	785	689	27	191	981	275	1474
Intrați în evidență în timpul anului	497	134	299	332	42	152	349	88	631
Ieșiți din evidență în timpul anului	370	58	192	236	25	101	196	106	428
În evidență la sfârșitul anului	1329	348	892	785	44	242	1134	257	1677

Sursa: DMPDC, Formular statistic CER 103 pentru anul 2017

Datorită existenței în anii anteriori a unui sistem diferit de raportare statistică[32], datele disponibile la nivelul DMPDC referitoare la acești copii nu permit o analiză comparativă riguroasă a situației din 2017 față de cea din anii 2015 și 2016. Dacă însă acceptăm „copiii rămași fără ocrotire părintească" (cu și fără statut stabilit) raportați în anii 2015 și 2016 ca fiind un proxy pentru „copiii separați de părinți" raportați în 2017, atunci putem analiza niște tendințe. Astfel se observă că **numărul copiilor rămași fără ocrotire părintească/separați a crescut constant în ultimii trei ani, în special a celor din grupa de vârstă 7-15 ani și în rândul fetelor** (vezi Graficul 6). Cauzele preponderente ale separării le-au constituit plecarea peste hotare a ambilor părinți sau unicului părinte și decăderea din drepturile părintești, prima cauză crescând în importanță de peste 4 ori din 2015 până în 2017. Ca tendință pozitivă se remarcă faptul că **numărul copiilor fără ocrotire părintească/separați din grupa de vârstă 0-2 ani a scăzut semnificativ, de la 172 la 44 în intervalul de referință.** Datele dezagregate din anii 2015-2016[33] indică o tendință ușor descendentă și în cazul copiilor cu dizabilități.

Grafic 6. Copii fără ocrotire părintească sau separați din municipiul Chișinău (2015-2017), în evidență la sfârșitul anului



Notă: 2015 și 2016 = copii rămași fără ocrotire părintească; 2017 = copii separați de părinți

Sursa: DMPDC, Formulare statistice CER 103 pentru anii 2015, 2016 și 2017

Acestor copii fără ocrotire părintească/separați DMPDC le oferă o gamă variată de servicii de prevenire a separării (sprijin familial, ajutoare financiare, servicii de zi, echipă mobilă, etc.), de reintegrare în familia biologică și adopție, iar, dacă acest lucru nu este posibil, de plasament de tip familial (tutelă-curatelă, APP[34]) și rezidențial. La acestea se adaugă serviciile de asistență juridică pentru copii în conflict cu legea, și mai recent, locuință socială asistată, asistență stradală și centre de resurse. Harta serviciilor DMPDC și beneficiarii acestora la sfârșitul anului 2018, realizată cu sprijinul Direcției reintegrare familială și adopție din cadrul DMPDC, este prezentată în Tabelul 6.

[32] În anul 2017, MSMPS a modificat indicatorii de raportare în formularul statistic CER 103 pe care fiecare autoritate tutelară teritorială, inclusiv DMPDC, trebuie să îl completeze în fiecare an. Astfel, pentru prima dată în 2017 DMPDC a raportat numărul de copii aflați în situație de risc și copii separați. Anterior, raportarea privea doar copiii rămași fără ocrotire părintească.

[33] Nu există date dezagregate în funcție de dizabilitate pentru anul 2017.

[34] Conform unei informații primite în luna ianuarie 2019 în timpul unei conversații telefonice cu șeful Direcției reintegrare familială și adopție, la sfârșitul anului 2018 s-ar fi aprobat înființarea unei case comunitare de tip familial (CCTF). Echipa de evaluare nu dispune de alte detalii și ca atare nu a inclus acest serviciu în Harta serviciilor DMPDC (Tabel 6).

Tabel 6. Harta serviciilor DMPDC (31 decembrie 2018)

DENUMIREA SERVICIULUI	NR.	TIP	DESCRIERE	CATEGORII DE PERSONAL	NR. BENEFICIARI
Serviciul de Tutelă/Curatelă	1	specializat	Este o formă de protecție familială pentru copii rămași (temporar) fără ocrotire părintească până la 18 ani, instituită în familia extinsă a copilului sau de alte persoane în scopul educării, precum și al apărării drepturilor și intereselor legitime a acestor copii. Tutela se instituie asupra copiilor care nu au atins vârsta de 14 ani. La atingerea vârstei de 14 ani, tutela se transformă în curatelă, fără emiterea unei dispoziții suplimentare de către autoritatea tutelară.	Coordonator: specialist principal din DMPDC Specialist în probleme de tutelă/curatelă (DPDC de sector)	887 copii[35]
Serviciul de Asistență Parentală Profesionistă (APP)	1	specializat	Scopul Serviciului este de a oferi copilului îngrijire într-un mediu familial substitutiv pentru o perioadă determinată de timp și facilitarea (re)integrării familiale și sociale ținând cont de necesitățile individuale de asistență și dezvoltare ale acestuia. Plasamentul copilului poate fi de urgență, de răgaz, de scurtă sau lungă durată. Asistentul parental profesionist este recrutat, instruit, supervizat și remunerat de către DMPDC.	Managerul Serviciului Asistent social responsabil de serviciu Asistenți parentali profesioniști	29 copii
Serviciul social Asistență personală (AP)	1	specializat	Scopul Serviciului este de a oferi asistență și îngrijire copiilor cu dizabilități severe, în vederea favorizării independenței și integrării lor în societate (în domeniile: protecție socială, muncă, asistență medicală, instructiv-educativ, informațional, acces la infrastructură etc.). Asistent personal poate fi orice persoană, inclusiv unul din membrii familiei sau o rudă a beneficiarului, care îndeplinește condițiile prevăzute în legislația în vigoare. Asistentul personal este angajatul DMPDC.	Managerul Serviciului Asistenți personali Psiholog	347 copii cu dizabilități
Serviciul Asistență Socială Comunitară (ASC)	1	primar	Serviciul are drept scop prestarea asistenței sociale la nivel comunitar pentru prevenirea și depășirea situațiilor de dificultate. Obiectivele Serviciului constau în identificarea familiilor cu copii în situație de dificultate și facilitarea accesului acestora la prestații și servicii sociale, precum și susținerea și mobilizarea comunității în vederea prevenirii și soluționării situațiilor de dificultate.	Șeful Serviciului Asistenți sociali supervizori Asistenți sociali comunitari	În curs de deschidere
Serviciul social Echipă mobilă	1	specializat	Scopul Serviciului este îmbunătățirea calității vieții copiilor cu dizabilități prin servicii de consiliere, recuperare și reabilitare psihosocială, în vederea creșterii gradului de autonomie personală, de prevenire a instituționalizării și incluziune socială. Serviciile sunt prestate la domiciliul beneficiarului pe parcursul a 6-12 luni.	Manager serviciu Asistent social Kinetoterapeut Psiholog Logoped	25 copii cu dizabilități anual (la care se adaugă copiii aflați în monitorizare activă)
Servicii de zi: - centre de zi de sine-stătătoare (Atenție, Casa Speranței, Start*, CCCT cu dizabilități fizice, Renașterea*) - serviciu de zi în cadrul CCAF - serviciu de zi pentru copii cu nevoi speciale în cadrul CMPRCVF*	9	specializat	Centre și servicii de zi: acordă asistență copilului, inclusiv cu dizabilități, în conformitate cu particularitățile individuale de dezvoltare și consiliază membrii familiilor. Servicii prestate: alimentație; formarea deprinderilor de viață; dezvoltarea abilităților cognitive, de comunicare și comportament; suport în studierea și asimilarea programelor de studii; orientare profesională; consiliere și reabilitare psihosocială a copiilor; petrecerea timpului liber; consolidarea abilităților părintești în creșterea și educarea copiilor. Creșă (CMPRCVF): serviciu de zi ce oferă îngrijire și educație timpurie copiilor de la 4 luni până la 3 ani ce provin din familii social-vulnerabile în scopul prevenirii separării copilului de familie.	Manageri de serviciu Psihologi Pedagogi Kinetoterapeuți Logopezi Conducători de cerc Conducători muzicali Asistenți medicali Soră medicală Educatori	771 copii (520 în centre de zi, 196 în serviciul de zi CCAF, 17 în serviciul de zi CMPRCVF și 38 în creșă CMPRVF)

[35] La 30 iunie 2018

DENUMIREA SERVICIULUI	NR.	TIP	DESCRIERE	CATEGORII DE PERSONAL	NR. BENEFICIARI
- serviciu creșă (3 grupe) în cadrul CMPRCVF* - serviciu de asistență socială a copilului și familiei (în cadrul CMPRCVF*)			Serviciu asistență socială: oferă asistență și instruire copiilor și familiilor în dificultate pentru a preveni eventualele situații de risc, cât și suport informațional specialiștilor din domeniul protecției familiei și copilului.	Lucrători sociali	
Servicii de plasament de tip rezidențial - centre de plasament de sine-stătătoare (Gavroche, Centrul de plasament pentru copii); - serviciu în cadrul CMPRCVF* - serviciu în cadrul CCAF - două case comunitare pentru copii în situație de risc, respectiv pentru copii cu dizabilități severe	5	specializat	Centre de plasament și servicii rezidențiale CMPRCVF și CCAF: servicii de îngrijire rezidențială pentru copiii separați de părinți , acordate pentru o perioadă determinată, și anume: găzduire; întreținere; alimentație; formarea deprinderilor de viață; dezvoltarea abilităților cognitive, de comunicare, comportament și relaționare; suport în studierea și asimilarea programelor școlare; consilierea și reabilitarea psihosocială; petrecerea timpului liber; orientarea profesională; însoțirea copiilor la instituțiile medicale, administrarea medicamentelor prescrise de către medici, acordarea de prim ajutor medical, conform competenței. Case comunitare: asigurarea creșterii și dezvoltării copilului într-un mediu de viață apropiat celui familial, pentru o perioadă determinată de timp. Pentru copiii cu dizabilități severe: îngrijirea permanentă, dezvoltarea aptitudinilor de autoservire și socializare în vederea asigurării acestora cu un mod de viață pe cât este posibil apropiat de cel obișnuit comunității, pentru a facilita creșterea capacității lor de a se (re)integra în familie și societate	Personal de conducere Psihologi Asistenți sociali Pedagogi Asistenți medicali Educatori cu studii speciale Psihopedagogi Pedagogi sociali Kinetoterapeuți Lucrători sociali	81 copii (34 în centre de plasament, 11 în CMPRCVF, 16 în CCAF, 20 în case comunitare)
Plasament de urgență (în cadrul CMPRCVF*)	1	specializat	Serviciu de plasament al 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.	Personalul CMPRCVF Asistent social Educator	8 copii
Serviciu „Respiro” (răgaz) (în cadrul CMPRCVF*)	1	specializat	Acordă asistență specializată timp de 24 de ore copiilor cu dizabilități pe o perioadă de maximum 30 de zile pe an, timp în care familiile, rudele sau persoanele care le îngrijesc beneficiază de o perioadă de repaus.	Personalul CMPRCVF Asistent medical Educator cu studii speciale	0 copii[36]
Serviciu maternal (în cadrul CMPRCVF*)	1	specializat	Asigură protecția temporară a cuplului mamă-copil, aflat în situație de risc, în vederea prevenirii abandonului sau instituționalizării copilului, dezvoltarea abilităților parentale ale mamei, precum și reintegrarea socială a cuplului mamă-copil.	Personalul CMPRCVF Asistent social Educator	3 mame cu 6 copii
Serviciu de sprijin pentru familiile cu copii	1	specializat	Scopul Serviciului constă în asigurarea bunăstării copilului prin dezvoltarea și consolidarea capacităților familiei în creșterea și educația acestuia. Oferă *sprijin familial primar* – ansamblu de activități oferite familiilor cu copii la nivel comunitar pentru prevenirea și înlăturarea factorilor care pot conduce la situații de risc și *sprijin familial secundar* – ansamblu de activități, inclusiv ajutorul bănesc până la 4000 lei per copil, care se realizează pentru protecția familiei și a copilului, în scopul prevenirii separării copilului de familie, precum și a pregătirii familiei pentru reintegrarea copilului.	Manager al Serviciului din cadrul DMPDC Manageri din partea DPDC de sector	1870 familii cu 3791 copii (1243 familii cu 2438 copii - sprijin primar; 802 familii cu 1898 copii - sprijin secundar)
Centru comunitar pentru copii și tineri (CCCT)	35[37]	primar	Prestează servicii sociale în regim de zi copiilor în situație de risc în vederea integrării acestora, precum și în scopul prevenirii separării copiilor în situație de risc de mediul familial. Servicii: formarea deprinderilor de viață; dezvoltarea abilităților cognitive, de comunicare și comportament; suport în	Pegagogi-organizatori Pedagogi Conducători de cerc	3367 copii

[36] În 2017 au fost 12 beneficiari.
[37] În total sunt 46, din care doar 35 funcționau în decembrie 2018

DENUMIREA SERVICIULUI	NR.	TIP	DESCRIERE	CATEGORII DE PERSONAL	NR. BENEFICIARI
			studierea și asimilarea programelor de studii; cercuri pe interese; petrecerea timpului liber; activități cu părinții pentru consolidarea abilităților părintești în creșterea și educarea copiilor.		
Serviciul Asistență stradală	1	specializat	Scopul Serviciului este asigurarea protecției sociale a copiilor supuși violenței, neglijați, care practică vagabondajul, cerșitul și prostituția, lipsiți de îngrijire și supraveghere din partea părinților din cauza absenței acestora la domiciliu din motive necunoscute, abandonați, cu părinți decedați, etc. Vor funcționa echipe stradale, organizate diverse activități cu copilul și familia acestuia (după caz). Copiii vor beneficia de pachet alimentar și igienic, acces la baie, vor fi asigurați cu îmbrăcăminte de schimb.	Șef Serviciu Psihopedagog Psiholog Asistent social	În curs de deschidere (planificat pentru 15 copii pe zi)
Centru de resurse și suport pentru copii și tineri	1	specializat	Centrul are drept scop facilitarea incluziunii socio-profesionale a beneficiarilor prin: dezvoltarea programelor de informare; asistență și instruire a tinerilor; formarea deprinderilor de viață independentă; orientare profesională; prevenirea comportamentelor cu risc sporit; instruire parentală (parenting); acordarea de asistență individuală tinerilor in baza necesităților identificate. Beneficiari: Copii și tineri cu vârstă între 16 -23 ani, absolvenți ai instituțiilor rezidențiale, ieșiți din servicii sociale de plasament, care își continuă studiile la o instituție de învățământ profesional tehnic sau superior și/sau sunt în proces de angajare în câmpul muncii (după absolvirea instituției de învățământ).	Manager serviciu Pedagog social Asistent social Psiholog Jurist	În curs de deschidere (planificat pentru 40 beneficiari direcți)
Serviciul social Locuință Socială Asistată	1	specializat	Serviciul are drept scop facilitarea integrării sociale și profesionale a copiilor și tinerilor în perioada ieșirii din instituții rezidențiale. Vor fi oferite servicii de formare/dezvoltare a abilităților și deprinderilor copiilor și tinerilor pentru un trai independent, asigurând spațiu de găzduire temporară.	Manager al Serviciului Pedagog social	În curs de deschidere (planificat pentru 2-6 beneficiari)

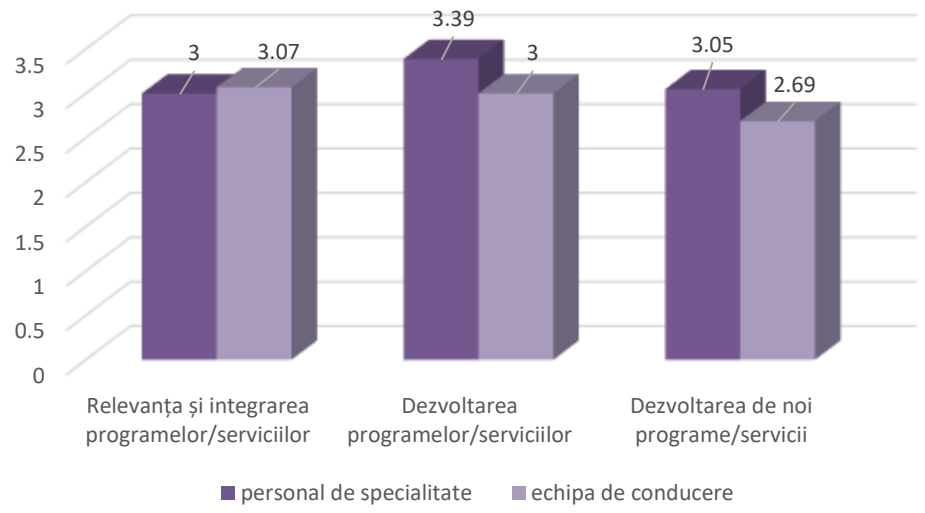
** administrat independent, dar funcțional în coordonarea DMPDC*
Sursa: Direcția reintegrare familială și adopție din cadrul DMPDC

IDENTIFICAREA NEVOILOR COPIILOR ȘI FAMILIILOR CU COPII. ADAPTAREA OFERTEI DE SERVICII A DMPDC LA NEVOI

Percepția atât a echipei de conducere a DMPDC, cât și a personalului de specialitate care au participat la ancheta McKinsey, este că serviciile oferite beneficiarilor sunt coerente, în mare parte bine definite și aliniate misiunii și obiectivelor instituției, plasând indicatorul de relevanță al ofertei de servicii la un nivel mediu (3) al dezvoltării organizaționale[38] (Grafic 7).

Comentariile referitoare la relevanța și integrarea programelor și serviciilor oferite beneficiarilor au un caracter descriptiv, cu accent pe adecvarea acestora atât din punctul de vedere al *„obiectivelor în baza cărora elaborăm planificarea anuală a serviciilor”*, care se derulează conform unui *„plan anual și lunar”* și care *„sunt planificate pe secții”*, precum și din punctul de vedere al nevoilor beneficiarilor prin aceea că *„serviciile prestate de centru”* sunt *„în corespundere cu categoria de beneficiari”* și *„chiar adaptate în corespundere cu nevoile acestora”*.

Grafic 7. Percepția DMPC asupra relevanței și adaptării serviciilor la nevoile beneficiarilor cu scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

La același nivel mediu de dezvoltare a capacității organizaționale se situează indicatorii referitori la dezvoltarea și replicarea programelor și serviciilor furnizate beneficiarilor, precum și a noilor servicii.

Dezvoltarea programelor/serviciilor oferite beneficiarilor și replicarea acestora este asociată de respondenți cu procedura de evaluare periodică. Astfel, *„anual este evaluat serviciul nostru și sunt propuse soluții noi pentru prestarea serviciilor calitative”* și *„în conformitate cu necesitățile beneficiarilor”* în vederea planificării pentru anul următor a *„serviciilor ce ar răspunde necesităților beneficiarilor”* și *„uneori programul se adaptează cerințelor părinților beneficiarilor și cerințelor educative”*. Totodată se face referire la *„ședințele operative”* din cadrul DMPDC, o practică a *„anilor precedenți”* unde *„se discutau diferite subiecte despre serviciile”* din cadrul Direcției. În ceea ce privește dezvoltarea de noi programe/servicii pentru beneficiari este considerat că *„ar fi binevenit să fie acceptat, auzit propunerile de programe/ servicii noi de autoritățile ierarhice superioare”*, adică de conducerea DMPDC.

Analiza documentară și feedback-ul primit în timpul interviurilor și focus grupurilor cu diverse părți interesate au confirmat faptul că serviciile oferite de DMPDC sunt necesare și în mare măsură adaptate nevoilor beneficiarilor.

Identificarea nevoilor copiilor și a familiilor cu copii se face prioritar pe cazuri concrete, ad-hoc, neexistând o practică unitară de colectare și analiză a datelor prin care să se identifice nevoile la intervale regulate de timp (de exemplu, anual sau la fiecare trei ani) la nivelul întregului municipiu și care să stea la baza fundamentării pe termen mediu și lung a unui portofoliu sustenabil de servicii.

[38] Vezi sub-capitolul 2.3 al acestui raport de evaluare.

Evaluarea nevoilor pe cazuri concrete utilizează mai multe metode și instrumente, în mare măsură standardizate. Astfel, în situația depistării unui copil sau familii cu copii în dificultate, asistenții sociali comunitari din suburbiile municipiului Chișinău sau asistenții sociali din cadrul DMPDC aplică metoda managementului de caz, efectuând (în colaborare cu alți specialiști dacă e nevoie), evaluarea inițială și evaluarea complexă, în funcție de nivelul de risc (mic, respectiv mediu și iminent/înalt). Evaluarea se face în baza unor algoritmi de lucru detaliați în Ghidul aprobat prin Ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.96 din 18.05.2016, utilizându-se formulare standardizate.

Evaluarea inițială este axată pe nevoile imediate de protecție ale copilului de sănătate fizică și siguranță de bază, care includ hrană, adăpost, îngrijiri medicale. Se poate efectua și o anchetă socială în cazul în care se decide acordarea unui ajutor material familiei. În situații suspecte de abuz asupra copilului, în cadrul evaluării inițiale asistentul social realizează interviul de protecție cu copilul, ținând cont de vârsta și gradul lui de maturitate, pentru a constata și soluționa necesitățile imediate ale acestuia, implicând, după caz, alți specialiști pentru soluționarea problemelor de sănătate, problemelor emoționale, sau altor probleme de relevanță majoră, cum ar fi accesul abuzatorului suspect la alți copii din familie, conform reglementărilor în vigoare[39]. Evaluarea complexă este focalizată pe domeniile de bunăstare a copilului care prezintă îngrijorare, precum și pe nivelul de dezvoltare a competențelor parentale necesare pentru asigurarea bunăstării copilului. În urma evaluării, se stabilesc intervențiile necesare, ce pot varia de la acordarea asistenței sociale în cadrul serviciului de sprijin familial (primar sau secundar, cu ajutor bănesc sau fără) la scoaterea de urgență a copilului din familie, deschiderea dosarului copilului și elaborarea planului individual de asistență.

Evaluarea nevoilor pe cazuri concrete se face și în cazul transferului unui copil dintr-o formă de îngrijire alternativă în alta, de exemplu din îngrijire rezidențială în APP. Astfel, evaluarea necesităților de asistență și dezvoltare ale copilului este realizată de către managerul serviciului de APP în conlucrare cu psihologul, asistentul social din instituția rezidențială și familia copilului.

Conform feedback-ului oferit echipei de evaluare în timpul interviurilor și focus grupurilor cu personalul relevant din DMPDC și asistenții sociali din suburbii, evaluarea se face cu implicarea copilului, ținându-se cont cât de mult posibil de dorințele și opiniile acestuia în procesul de luare a unei decizii care îl privește direct. De asemenea, în timpul vizitelor de monitorizare la locul de plasament (în instituție, la APP) sau după reintegrare în familia biologică sau extinsă, managerul de caz solicită punctul de vedere al copilului.

Copilul este ascultat, iar opinia sa este luată în considerare și în alte situații, ca de exemplu la stabilirea temelor de interes pentru activitățile din cadrul CCCT sau, în măsura posibilităților, a meniului în unele servicii care oferă masă sau gustări. De asemenea, pe pagina de internet a DMPDC există informații cu privire la Telefonul Copilului (http://dmpdc.md/telefonul-copilului-116-111-gratuit-2424h/), administrat de o organizație neguvernamentală, la care copiii pot sesiza anonim și gratuit, 24 de ore din 24, cazuri de neglijență, violență fizică sau verbală și alte încălcări ale drepturilor acestora, sesizări care sunt apoi direcționate către DMPDC (și alte instituții, după caz) pentru investigare și rezolvare. Tot de pe website-ul DMPDC copiii pot afla informații despre sprijinul de care pot beneficia din partea Direcției, la ce numere de telefon pot suna în caz de nevoie (telefon al DMPDC sau la Telefonul Copilului), precum și date de contact ale diverselor centre comunitare pentru copii și tineri pe care le pot frecventa. Toate aceste informații se află pe Pagina Copilului (http://dmpdc.md/pagina-copilului/) unde sunt menționate explicit de către DMPDC următoarele: „îți ascultăm opinia ta și luăm în considerare dorințele tale", „îți promovăm dreptul la libertatea de exprimare". Datorită resurselor de timp limitate, echipa de evaluare nu și-a propus să realizeze o analiză aprofundată a modului în care opinia copilului a fost solicitată și valorificată în activitatea DMPDC și a serviciilor oferite, dar din exemplele concrete și feedback-ul primit de la un număr mare de persoane intervievate cu ocazia evaluării, echipa nu a identificat situații în care DMPDC să fi acționat altfel decât a declarat public.

O altă modalitate de identificare a nevoilor copiilor și a familiilor cu copii din municipiul Chișinău constă în analizarea listelor de așteptare pentru anumite servicii aflate în portofoliul DMPDC în vederea dimensionării acestora. Astfel, după un trend descendent înregistrat în 2015-2017, serviciul de asistență personală destinat copiilor cu dizabilități severe și-a extins numărul de beneficiari de la 253 în 2017 la 347 în decembrie 2018[40]. Un alt exemplu îl constituie

[39] HG 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, traficului

[40] Prin Decizia CMC nr.6/12 din 4 octombrie 2018 s-a aprobat un stat de funcții pentru 361 unități de asistență personală, urmând ca serviciul să își sporească în continuare numărul de beneficiari.

Centrul de zi de socializare și dezvoltare a copiilor cu necesități speciale „Atenție” care oferea în anul 2017 servicii unui număr de 77 copii față de doar 56 copii în 2015.

Există însă cazuri în care lista de așteptare, care implicit identifică o cerere mare de servicii pentru copii și familiile cu copii, nu a fost întotdeauna folosită sau nu suficient de operativ în satisfacerea nevoilor. Astfel, echipa de evaluare a fost informată în timpul mai multor interviuri atât cu angajați ai DMPDC, cât și de interlocutori din afara instituției, de existența mai multor locuri disponibile la creșa din cadrul Centrului Municipal de Plasament și Reabilitare pentru Copii de Vârstă Fragedă (CMPRCVF) în condițiile în care, paradoxal, părinții au continuat să fie puși pe lista de așteptare. Acest lucru a fost confirmat de către Avocatul Poporului pentru drepturile copilului și constatat la fața locului de către echipa de evaluare care a efectuat o vizită la CMPRCVF la începutul lunii decembrie 2018. Situația este cu atât mai de neînțeles cu cât există o lipsă cronică de asemenea servicii în municipiul Chișinău, confirmat de Primarul General interimar, care afectează în mod special copiii din familiile social-vulnerabile, cu venituri reduse, ai căror părinți nu se pot reîntoarce pe piața muncii. Lipsa unei baze de date centralizate la nivelul DMPDC, la care să aibă acces întreg personalul relevant și care să includă date la zi cu privire la capacitatea fiecărui serviciu, gradul de încărcare cu beneficiari și listele de așteptare, dar și comunicarea internă insuficient de fluidă dintre servicii, DPDC-urile de sector și sediul central al DMPDC reprezintă posibile cauze ale unei asemenea situații. Conform informațiilor primite în luna februarie 2019 de la DMPDC, se pare că situația s-a îmbunătățit între timp, nemaiexistând liste de așteptare, ceea ce indică un efect imediat al acestei evaluări și capacitatea DMPDC de redresare rapidă a situației.

De asemenea, există cazuri în care lista de așteptare nu a constituit o bază de fundamentare a redimensionării serviciilor DMPDC. Astfel, numărul copiilor plasați în APP în timpul anului a scăzut de la 26 în anul 2016 la doar 8 în anul următor (vezi o analiză mai detaliată în sub-capitolul 3.1.2), în condițiile în care conform personalului DMPDC intervievat, existau copii „în așteptare” pentru a fi plasați în acest serviciu și funcții vacante pentru asistenți parentali profesioniști (14 unități în 2016, 18,3 unități în 2017[41]). În plus, în anul 2017 un nou contingent de 279 copii a ajuns în centrele de plasament ale municipiului Chișinău[42] și era de așteptat ca serviciile de plasament de tip familial ale DMPDC să preia cât mai mulți copii, prevenind instituționalizarea în măsura posibilităților. Cifrele arată, însă, că aceste servicii și-au restrâns numărul de beneficiari care au fost plasați în timpul anului. Situația s-a îmbunătățit în 2018 în ce privește tutela-curatela, dar deloc în cazul APP, ceea ce indică un potențial de răspuns mai lent a serviciilor DMPDC la nevoile în schimbare ale copiilor și o capacitate instituțională insuficient dezvoltată de analiză a tendințelor și de prognozare pe termen mediu a portofoliului și volumului serviciilor. Este adevărat că au existat și continuă să existe dificultăți în recrutarea de noi asistenți parentali profesioniști, în special pentru copiii cu dizabilități, copiii de până la 3 ani și grupurile de frați cu vârsta de 0-7 ani, în mare parte datorită nivelului redus al salariilor[43]. Echipa de evaluare a fost informată că în anul 2018 DMPDC a reușit să obțină o creștere a salariilor acestor asistenți cu 30%, că a desfășurat în parteneriat cu organizația neguvernamentală CCF Moldova campanii de informare de-a lungul mai multor ani și că a înaintat CMC un proiect de înființare a unui al doilea serviciu de APP specializată, care să se adreseze exclusiv celor trei categorii de copii. Totuși, resursele financiare suplimentare obținute au fost doar pentru anul 2018 (deci nesustenabile), iar proiectul noului serviciu specializat considerat inoportun de către Direcția Generală Finanțe a Primăriei municipiului Chișinău datorită unei argumentări neconvingătoare a nevoii pentru un asemenea nou serviciu[44].

În același timp, este de menționat faptul că răspunsul mai lent al DMPDC la nevoile în schimbare ale copiilor și familiilor cu copii s-a datorat, în unele cazuri, și întârzierilor Comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice a CMC în avizarea proiectelor DMPDC[45], comisie care în anul 2018 s-a întrunit doar de trei ori (vezi și sub-capitolul 3.2.1). În vederea depășirii acestor blocaje, DMPDC a fost nevoită să utilizeze căi alternative, reușind să obțină avizele necesare de la alte comisii și în final aprobarea CMC pentru înființarea a patru servicii noi (asistență socială comunitară, asistență socială stradală, locuință socială asistată și centru de resurse și

[41] Vezi Nota informativă la proiectul de decizie a CMC, ”Cu privire la crearea Serviciului specializat de asistență parentală profesionistă și aprobarea Regulamentului de activitate și a statului de personal ale acestuia" nr.47/05-3/63 a Direcției Generale Finanțe din data de 16.11.2018.
[42] Formular statistic 103A pentru anul 2017.
[43] Conform precizărilor transmise echipei de evaluare pe data de 13 februarie 2019, DMPDC adaugă un motiv suplimentar, și anume: “asistenții parentali profesioniști în mare parte au o vârstă onorabilă, astfel este dificil să potrivești un copil mic, cu dizabilități sau grupul de frați”. Totuși, din datele furnizate anterior de serviciul SAPP reiese faptul că, în luna noiembrie 2018, jumătate din asistenți aveau vârsta cuprinsă între 33 și 55 ani, deci nu atât de avansată încât să constituie o barieră majoră în îngrijirea acelor copii.
[44] Vezi Nota informativă la proiectul de decizie a CMC, ”Cu privire la crearea Serviciului specializat de asistență parentală profesionistă și aprobarea Regulamentului de activitate și a statului de personal ale acestuia" nr.47/05-3/63 a Direcției Generale Finanțe din data de 16.11.2018.
[45] De exemplu, pentru înființarea locuințelor sociale asistate (9 luni necesare pentru aprobare).

suport pentru copii și tineri) și modificarea regulamentelor și statelor de personal pentru alte două servicii (asistență personală și sprijin pentru familiile cu copii). În acest fel, DMPDC a încercat să-și plieze oferta de servicii pe nevoi; totuși, la sfârșitul lunii noiembrie 2018, niciunul dintre serviciile nou create nu funcționa[46].

În afară de problemele întâmpinate cu comisia de specialitate, lipsa unor analize comprehensive, de actualitate, a situației copiilor și familiilor cu copii din municipiul Chișinău și a tendințelor, precum și absența unei strategii municipale de protecție a drepturilor copilului, au reprezentat obstacole suplimentare în definirea și dimensionarea unui portofoliu de servicii mai bine adaptat nevoilor strategice și dezvoltarea unei capacități de răspuns mai operativ a DMPDC la schimbările din configurația nevoilor.

RESPECTAREA PRINCIPIILOR CONVENȚIEI ONU CU PRIVIRE LA DREPTURILE COPILULUI

Cu unele excepții, serviciile și deciziile DMPDC respectă principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului ratificată de Republica Moldova. Analiza datelor secundare arată că există formulări explicite a principiilor nediscriminării, respectării interesului superior al copilului, dreptului la viață, supraviețuire și dezvoltare, și respectării opiniei copilului în documentele oficiale ale DMPDC (regulamente, planuri de acțiune, rapoarte, acorduri de parteneriat, decizii, fișe ale postului, evaluarea performanței personalului).

Feedback-ul obținut de echipa de evaluare în timpul interviurilor și focus grupurilor cu personalul DMPDC, asistenții sociali comunitari din suburbii, reprezentanții altor părți interesate de la nivel municipal și al administrației centrale, precum și în timpul vizitelor la fața locului la câțiva furnizori de servicii arată că există în general coerență între deciziile luate de DMPDC, ca autoritate tutelară, serviciile furnizate și principiile din Convenția ONU. Avocatul Poporului pentru drepturile copilului a confirmat că nu a primit sesizări legate de încălcarea drepturilor copilului care să fie direct legate de activitatea DMPDC.

Există însă situații, care au fost aduse la cunoștința echipei de evaluare, când DMPDC a întâmpinat dificultăți în înțelegerea comună și aplicarea unitară în practică a acestor principii, ca de exemplu separarea fraților în contextul respectării interesului superior al copilului. Un alt exemplu îl constituie politica de admitere a beneficiarilor de către un centru de zi conform căreia admiterea în centru a copiilor cu dizabilități se face doar în baza certificatului de dizabilitate a copilului și a locurilor disponibile; în condițiile în care acest centru aparține DMPDC, ne-am fi așteptat ca situația familiei să facă parte din criteriile de admitere, dându-se prioritate copiilor cu dizabilități ce provin din familii social-vulnerabile. De altfel, Regulamentul inițial al centrului menționează că admiterea se face în temeiul hotărârii echipei multidisciplinare, iar în dosarul copilului trebuie să existe ancheta socială vizând condițiile de trai ale acestuia.

Un alt aspect ce merită menționat este colectarea și raportarea către MSMPS de date dezagregate în funcție de sex, dizabilitate, mediu de reședință, grupe de vârstă, conform formularului statistic CER 103. Planurile de acțiuni anuale ale DMPDC nu conțin indicatori dezagregați, iar rapoartele de activitate semestriale și anuale nu raportează și nu analizează rezultatele obținute din prisma acestor dezagregări. Din interviurile avute cu conducerea și personalul de specialitate al DMPDC rezultă că informațiile dezagregate au fost totuși folosite, într-o oarecare măsură, în luarea deciziilor de protecție și configurarea serviciilor, deși nu se cunoaște cum au fost acestea colectate.

[46] Conform precizărilor transmise echipei de evaluare de către DMPDC pe data de 13 februarie 2019: "Personalul din Serviciile de asistență socială comunitară și sprijin pentru familiile cu copii nu a fost angajat, deoarece sunt atacate în instanță de judecată de către Cancelaria de Stat". Din verificările efectuate ulterior de echipa de evaluare, Decizia 6/13 din 04.10.2018 „Cu privire la crearea Serviciului de asistență socială comunitară" nu a fost identificată drept contestata de Cancelaria de Stat. Decizia 6/10 din 04.10.2018 „Despre operarea de modificări în decizia CMC 1/9 din 17.03.2015 „Cu privire la crearea Serviciului de sprijin familial" a fost contestată de Cancelaria de Stat pe 30.10.2018 pe motiv că sunt multe unități noi și că o asemenea angajare de unități noi ar fi necesitat o consultare prealabilă cu cancelaria. La data de 19 februarie 2019, dosarul se afla în instanță, iar Primăria municipiului Chișinău prezentase deja poziția oficială.

3.1.2 EFICACITATEA

Evaluarea eficacității a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Care sunt viziunea, misiunea și obiectivele DMPDC? Dar indicatorii săi de performanță? Sunt aceștia formulați SMART?**
- **În ce măsură DMPDC și-a atins obiectivele și țintele de performanță stabilite?**
- **În ce măsură a contribuit DMPDC, prin atingerea obiectivelor sale organizaționale, la sprijinirea copiilor vulnerabili și a părinților/îngrijitorilor acestora în a-și îmbunătăți situația și a face față provocărilor?**

VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE DMPDC

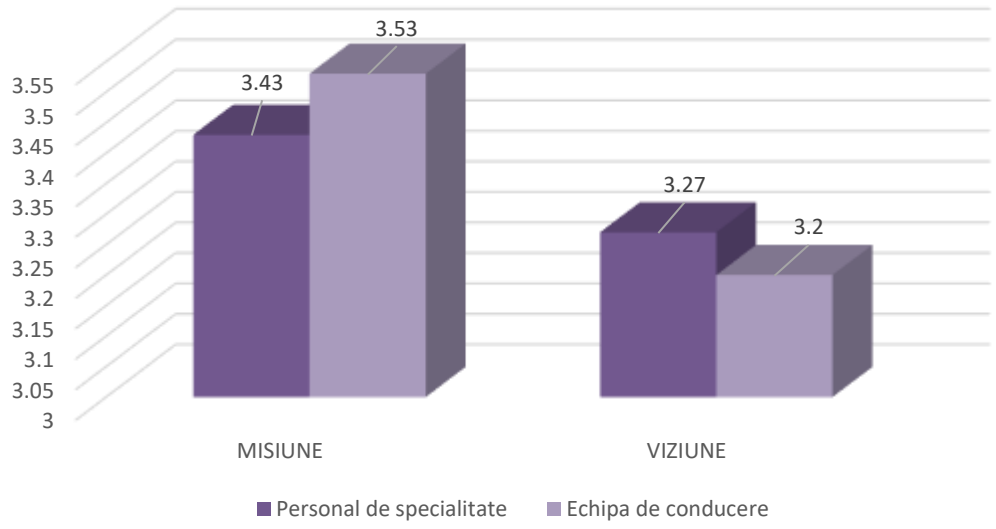
Orice organizație, fie publică sau privată, ar trebui să dispună de o viziune și misiune clar definite, comunicate și cunoscute atât de personal, cât și de publicul extern (decidenți, parteneri de dezvoltare, beneficiari, publicul larg), care să definească direcția deziderabilă de dezvoltare pe care se va orienta, respectiv rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate.

Documentele de constituire și funcționare ale DMPDC nu conțin viziunea instituției și nu precizează misiunea acesteia. Singurele documente oficiale care fac referire la misiune sunt rapoartele anuale de activitate, conform cărora „Misiunea DMPDC este de a acorda asistență și protecție copilului aflat în situație de risc, familiei acestuia și copilului separat de părinți, prin toate formele și mijloacele înserate în aria sa de competență”[47]. Formularea este generală, nereieșind cu claritate care este scopul, rezultatul final, ce se va schimba ca urmare a intervenției instituției și nici ce face concret DMPDC pentru a-și atinge scopul, ce îi oferă unicitate și cum se poziționează în cadrul sistemului municipal de protecție a copilului. Misiunea nu evidențiază valorile DMPDC și nici nu există o declarație de valori, ca document separat.

Chiar dacă viziunea lipsește, percepția angajaților care au participat la ancheta McKinsey situează DMPDC în acest domeniu la un nivel mediu de dezvoltare (scoruri de 3,2-3,27, Grafic 8). Acest lucru demonstrează ori o cunoaștere tacită, dar neformalizată, ori o lipsă de înțelegere a conceptului de viziune și a importanței acesteia în dezvoltarea strategică a unei organizații. În ce privește misiunea, echipa de conducere plasează instituția la cel mai înalt nivel de dezvoltare (scor 3,53), în timp ce personalul de specialitate este puțin mai rezervat (scor 3,43). De altfel, în timpul interviurilor, echipa de evaluare a remarcat marea diversitate a răspunsurilor în ce privește misiunea DMPDC, semnalând o înțelegere internă eterogenă asupra a ceea ce vrea să obțină instituția.

[47] Raport anual 2017 al DMPDC, pag.3. Similar în rapoartele anuale 2015 și 2016.

Grafic 8. Percepția DMPC asupra viziunii și misiunii organizaționale cu scoruri pe categorii de respondenți



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

Documentele oficiale nu fac distincție între obiectivele strategice și operaționale, DMPDC nedispunând de un plan strategic de dezvoltare care să precizeze obiectivele sale pe termen mediu și lung, cu indicatori de măsurare la nivel de impact și rezultate. Acest lucru poate fi cauzat de inexistența unei strategii municipale de protecție a copilului care să identifice problemele-cheie și prioritățile strategice la nivelul municipiului Chișinău și care să stea la baza elaborării de către DMPDC a propriului plan strategic de dezvoltare. Un asemenea plan strategic, pe termen mediu și lung, ar stabili direcția și ar aduce claritate în ce privește întreaga paletă de servicii pentru beneficiari care trebuie dezvoltată, resursele umane necesare (volum și calificări), infrastructura (fizică, tehnică) optimă, resursele financiare care trebuie să susțină atingerea obiectivelor strategice, etc. În plus, DMPDC nu dispune de un cadru intern de planificare strategică, cunoștințele și experiența organizațională în acest domeniu fiind relativ limitate. Un exemplu edificator este prezentat în caseta de mai jos.

În dorința de a sprijini municipiul Chișinău să își alinieze strategiile cu cea națională din domeniul protecției copilului și în conformitate cu atribuțiile sale, DMPDC a avut inițiativa lăudabilă de a demara un proces de planificare strategică, creând un grup de lucru intern care a elaborat în anul 2016 un proiect de Plan strategic de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului în municipiul Chișinău pentru anii 2016-2020. Din păcate, procesul de elaborare a planului strategic nu a implicat nici o altă instituție relevantă de la nivel central sau municipal, furnizori de servicii, CMC, ONG-uri, parteneri de dezvoltare, Avocatul Poporului pentru drepturile copilului, experți independenți, beneficiari finali, etc., adică toate părțile interesate-cheie ce trebuie obligatoriu angrenate într-un proces de o asemenea complexitate, amploare și responsabilitate. Totuși, unora dintre aceștia li s-au încredințat în documentul respectiv responsabilități directe sau parteneriale. Obiectivele au fost în mare măsură preluate din strategia națională, nefiind măsurabile datorită lipsei indicatorilor aferenți. Planul strategic este mai degrabă un plan de acțiuni, lipsindu-i capitole importante ce ar trebui să figureze într-un document strategic (de exemplu, descrierea situației, definirea problemelor-cheie ce necesită implicarea autorităților municipale, estimarea costurilor, calendarul de implementare, procedurile de raportare, monitorizare și evaluare, etc.). În luna mai 2017, acest proiect a fost înaintat către CMC, dar acesta nu l-a discutat sau aprobat, motivele fiind necunoscute. Totuși, sub-acțiunea 1.1.7 din Planul de acțiuni al DMPDC pe anul 2017 se referă la „Implementarea Planului strategic de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului în municipiul Chișinău pentru anii 2016-2020". Aceasta este raportată ca fiind „realizată" în Raportul de activitate al DMPDC pe semestrul I al anului 2017 (pag.2).

DMPDC își stabilește obiectivele anuale cu ocazia unei ședințe a conducerii (șef și șef adjunct al DMPDC, șefi de DPDC de sector) și a specialiștilor care conduc secțiile și direcțiile DMPDC, ce are loc la sfârșitul anului. Conform informațiilor colectate cu ocazia interviurilor, în timpul ședinței se discută activitatea din anul respectiv, rezultatele obținute, dificultățile întâmpinate și prioritățile viitoare, stabilindu-se obiectivele pentru anul următor, ținând cont de politicile statului în domeniu. Acestea sunt apoi preluate în planul de acțiuni al anului la care fac referire, ce se completează pe baza unui format primit de la Primăria municipiului Chișinău. Conform feedback-ului din interviuri, se pare totuși că planificarea se face de jos în sus, în sensul în care fiecare angajat își stabilește obiectivele individuale și indicatorii de

performanță pe care îi transpune într-un plan individual de acțiuni. Aceste planuri individuale se consolidează într-un plan al direcției, serviciului, secției, centrului, etc. din care face parte angajatul respectiv, și ulterior în planul DMPDC. Acest lucru contravine principiilor de planificare și practicii în domeniu conform cărora planificarea se face de sus în jos, pornind de la obiective, determinând rezultatele, produsele, activitățile și terminând cu resursele necesare; într-adevăr, implementarea se face invers, de jos în sus. Un alt aspect de menționat este că Direcția de evidență contabilă și analiză economică a DMPDC elaborează semestrial rapoarte de performanță conform Ordinului Ministrului de Finanțe nr.209 din 24.12.2015 cu privire la aprobarea Setului metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, în care apar scopuri, obiective și indicatori de performanță. Acestea sunt stabilite de direcția respectivă strict în scopul raportării către DGF, nefiind cunoscute de restul personalului, nefiind folosite în rapoartele analitice anuale ale DMPDC sau în luarea unor decizii.

Obiectivele DMPDC pentru anul 2018 au fost următoarele:

1. Asigurarea bunei funcționări a instituției prin determinarea politicilor și strategiilor de activitate ale DMPDC și implementarea sistemului de management financiar și control.
2. Contribuirea la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial.
3. Reducerea continuă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială.
4. Asigurarea protecției copiilor în situație de risc și a celor separați de părinți.
5. Consolidarea serviciilor specializate destinate copiilor cu dizabilități în vederea incluziunii sociale a acestora.
6. Implementarea acțiunilor intersectoriale menite să diminueze fenomenul delincvenței juvenile și abuzului față de copil”[48].

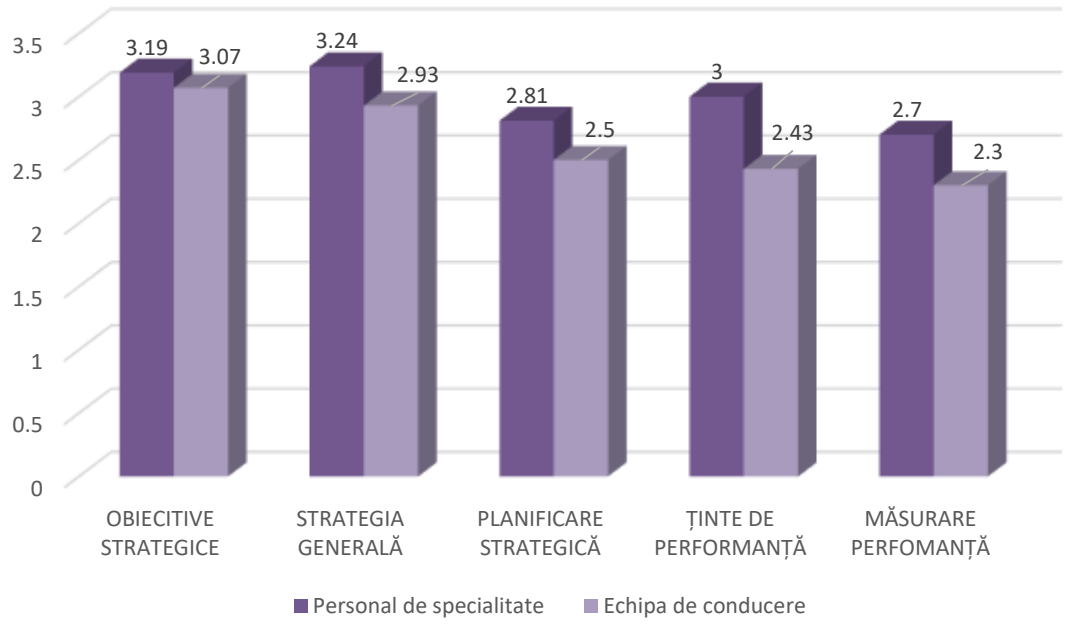
Aceste obiective anuale au fost în mare parte aceleași și în anii anteriori 2015 (cu unele mici diferențe), 2016 și 2017, ceea ce ar putea indica ori faptul că, în esență, obiectivele stabilite au fost mai degrabă pe termen mediu, ori că nu au fost îndeplinite, fiind astfel reluate în anul următor. Există câteva aspecte pe care echipa de evaluare le-a identificat în urma analizei obiectivelor, a feedback-ului primit în timpul interviurilor și a rezultatelor anchetei McKinsey, astfel:

- Obiectivele nu sunt măsurabile, întrucât nu s-au stabilit indicatori (cu niveluri de referință și niveluri-țintă) pentru nici unul dintre acestea.
- Se poate, de exemplu, deduce din datele raportate dacă s-a redus numărul de copii în îngrijire rezidențială (obiectivul 3 de mai sus), dar nu există nici un nivel-țintă (planificat) care să arate dacă această reducere a fost satisfăcătoare ca volum sau nu, dacă a fost conform celor planificate; în lipsa indicatorilor și a măsurării lor, DMPDC nu poate demonstra în ce măsură și-a îndeplinit obiectivele propuse.
- De altfel, conducerea DMPDC a confirmat în timpul interviurilor că nu există ținte de performanță organizațională în adevăratul sens al cuvântului; de aici decurge și aprecierea că DMPDC se află la un nivel elementar de dezvoltare în această privință, inclusiv măsurarea performanței (scor 2,43, respectiv 2,3, Grafic 9); într-adevăr, în planurile anuale de acțiuni există „indicatori de produs/rezultate”[49], dar aceștia sunt mai degrabă indicatori de proces, aferenți sub-acțiunilor, și care în mare măsură nu sunt măsurabili[50].
- Formularea amestecă obiectivele cu activitățile sau abordările necesare pentru a le atinge, sau cu misiunea DMPDC.
- De exemplu, obiectivul 5 ar fi trebuit să se refere exclusiv la incluziunea socială a copiilor cu dizabilități (consolidarea serviciilor specializate ținând de ceea ce ar trebui făcut, adică de activitățile concrete din planul de acțiuni); la fel în cazul obiectivului 6, care ar fi trebuit să facă referire la diminuarea fenomenului delincvenței juvenile și a abuzului față de copil, acțiunile intersectoriale arătând cum își propune DMPDC să atingă acest obiectiv (și care ar fi trebuit să figureze doar în lista activităților din planul de acțiuni). Obiectivul 4 reproduce în mare măsură misiunea DMPDC.
- Obiectivele nu sunt ierarhizate în funcție de nivelul la care intenționează să producă schimbări (impact, rezultat).

[48] Raport anual 2017 al DMPDC, pag.19.
[49] Conform interviului cu secția monitorizare, sinteză, strategii, formatul Planului de acțiuni (inclusiv denumirea indicatorilor de produs/rezultate) provine de la Primăria municipiului Chișinău.
[50] Cu niveluri de referință și niveluri-țintă specificate.

- De exemplu, creșterea și educarea copiilor într-un mediu familial (obiectivul 2) este la nivel de „impact”, subsumând reducerea copiilor din instituții (obiectivul 3) și prevenirea separării în ansamblu (obiectivul 4) care se află la un nivel inferior, de „rezultate” (outcomes); tot la nivel de impact se situează incluziunea socială a copiilor cu dizabilități (obiectivul 5), pe când buna funcționare a DMPDC (obiectivul 1) ține de un alt registru (funcționalitatea DMPDC), de suport, pentru atingerea celorlalte obiective.
- Deși obiectivele sunt prezentate în documentele oficiale ca fiind anuale, prezența totuși a obiectivelor la nivel de impact poate explica percepția respondenților la ancheta McKinsey conform căreia instituția dispune de obiective strategice, aflându-se la un nivel mediu de dezvoltare (scoruri de 3,07 și 3,19, Grafic 9); în ce privește existența unei strategii generale „coerente cu misiunea, viziunea și obiectivele sale, cunoscută și care ghidează comportamentul de zi cu zi al membrilor organizației” (așa cum este aceasta definită în chestionarul-grilă), aprecierea echipei de conducere este mai rezervată, cu un scor de 2,93 față de 3,24 al personalului de specialitate; reamintim totuși că DMPDC nu dispune de un plan strategic de dezvoltare, ceea ce arată o înțelegere aproximativă a conceptului de „strategie” în interiorul instituției, confirmând din nou experiența limitată în planificare strategică (scorul de 2,5 al echipei de conducere plasează DMPDC la un nivel elementar de dezvoltare).

Grafic 9. Percepția DMPC asupra obiectivelor, strategiei și țintelor de performanță organizațională cu scoruri pe categorii de respondenți



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt) Sursa: Ancheta McKinsey

ATINGEREA OBIECTIVELOR. REZULTATE SEMNIFICATIVE OBȚINUTE DE DMDC

Așa cum am menționat deja, lipsa indicatorilor face foarte dificilă analiza măsurii în care DMPDC și-a atins obiectivele și rezultatele preconizate. Echipa de evaluare a reconstituit, cu titlu de exemplu, o serie de indicatori (directi sau proxy[51]) cu care s-ar putea măsura obiectivele[52], precum și unele rezultate (*outcomes*) și produse (*outputs*) care, într-

[51] Indicator indirect, care poate aproxima un fenomen, evoluție, etc. atunci când nu sunt disponibile date pentru a folosi un indicator direct sau obținerea acestor date ar fi costisitoare. De exemplu, pentru a măsura în ce măsură a fost prevenită instituționalizarea copiilor cu dizabilități, indicatorul direct ar putea fi „Ponderea copiilor cu dizabilități aflați în situație de risc a căror instituționalizare a fost prevenită”. În cazul în care nu există date care să măsoare direct această pondere sau e prea scump de colectat, se pot folosi indicatori proxy (indirecți), ca de exemplu: „Numărul mediu anual al copiilor cu dizabilități care frecventează centrele de zi”, „Numărul serviciilor de zi nou create pentru copii cu dizabilități”, „Numărul opiniilor comisiei de protecție a copilului aflat în situație de risc de menținere a copiilor cu dizabilități în familie” (cu oferirea, de exemplu, și a ajutorului bănesc în cadrul serviciului de sprijin familial secundar și acces la serviciile echipei mobile).
[52] În afara obiectivelor 1 și 4, întrucât: a) obiectivul 1 (Asigurarea bunei funcționări a instituției prin determinarea politicilor și strategiilor de activitate ale DMPDC și implementarea sistemului de management financiar și control) este unul de suport pentru îndeplinirea celorlalte obiective, și b) obiectivul 4 (Asigurarea protecției copiilor în situație de risc și a celor separați de părinți) repetă în esență misiunea DMPDC, putând fi analizat prin prisma celorlalte obiective ale DMPDC (2, 3, 5 și 6) pentru care s-a realizat o analiză individuală.

o ierarhie logică, ar conduce la atingerea acestor obiective. Inexistența însă a unor date complete și de încredere, precum și lipsa unor niveluri de referință și niveluri-țintă (planificate) pentru asemenea indicatori face imposibilă analiza ratei de succes. În aceste condiții, aplicând indicatorii pentru care există date statistice și informații în rapoartele analitice ale DMPDC, se poate identifica ceea ce aceasta a realizat în perioada de analiză, fără a putea măsura gradul de îndeplinire a dezideratelor instituției.

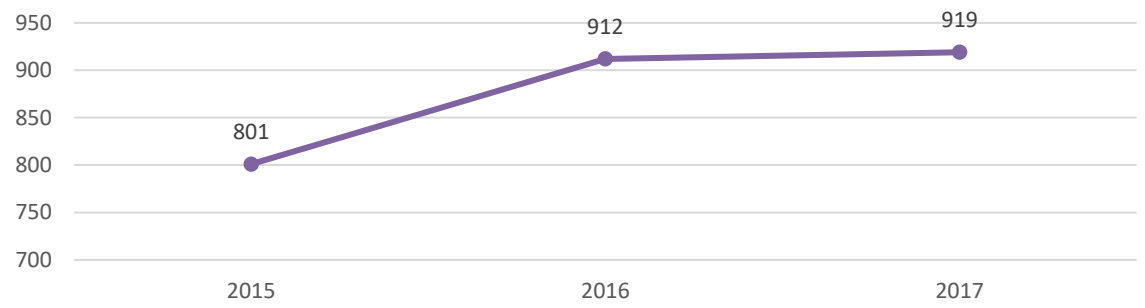
OBIECTIV DMPDC*	ANUL	EXEMPLE DE INDICATORI	REALIZĂRI
2. Contribuirea la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial	2016 2017 2018	% copiilor care cresc într-un mediu familial Nr. copiilor în plasament de tip familial Raportul dintre nr. copiilor în plasament de tip familial și nr. copiilor în plasament de tip rezidențial Nr. copii reintegrați în familie Nr. copii adoptați	Creștere continuă a numărului de copii în plasament de tip familial și reintegrați în familie (biologică și extinsă), cu îmbunătățirea semnificativă a raportului dintre aceștia și nr. copiilor aflați în îngrijire rezidențială. Totuși, trend nefavorabil al serviciilor de APP și adopție în perioada analizată.

**Obiectiv comun cel puțin pentru doi ani diferiți*

Primul indicator este cel mai adecvat măsurării îndeplinirii Obiectivului 2 al DMPDC, dar nu există date comprehensive disponibile. În aceste condiții, analiza de mai jos are în vedere ceilalți indicatori propuși care pot într-o măsură rezonabilă să indice dacă eforturile DMPDC au fost direcționate corect.

Serviciile de tip familial ale DMPDC includ APP și tutela-curatela. Până în anul 2015 a funcționat și o casă de copii de tip familial, care a fost ulterior desființată. Numărul de copii plasați în aceste servicii a crescut de la 801 în 2015 la 919 copii în 2017 (Grafic 10).

Grafic 10. Copii în servicii DMPDC de plasament de tip familial, 2015-2017



Notă: Date la sfârșitul anului; Sursa: DPMDC (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

În perioada 2015-2017, au fost plasați 752 de copii în serviciile de tip familial, din care peste 93% în tutelă-curatelă (vezi Anexa 8 pentru situația dezagregată pe servicii a fluxului de copii). De altfel, creșterea numărului de copii în plasament familial se datorează exclusiv serviciilor de tutelă-curatelă care au avut un trend ascendent pe parcursul întregii perioade analizate (Tabel 7).

Tabel 7. Numărul copiilor în servicii DMPDC de tip familial la sfârșitul anului, 2015-2018

SERVICII DE TIP FAMILIAL	2015	2016	2017	2018
APP (copii)	40	42	32	29
CCTF	4	0	0	0
Tutelă-curatelă	757	870	887	-*
TOTAL	801	912	919	-

**Conform DMPDC, datele pentru sfârșitul anului vor fi disponibile în februarie 2019 când va fi finalizat raportul statistic CER 103.*
Sursa: DPMDC și CER 103 (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

Acest lucru a făcut ca raportul de 8:1 între copiii plasați în servicii de tip familial și cei plasați în servicii de tip rezidențial în 2015 să crească la 11:1 în 2017[53], ceea ce arată că DMPDC a acționat concordant cu obiectivul pe care și l-a propus, și anume de a contribui la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a fi educat într-un mediu familial. Rezultatele ar fi fost și mai bune dacă serviciul de APP ar fi funcționat mai eficient. Astfel, tot mai puțini copii au beneficiat de APP în perioada analizată, ajungându-se la doar 29 copii la sfârșitul anului 2018 față de 42 copii în 2016 (Tabel 8).

Tabel 8. Copii în APP și asistenții parentali profesioniști, 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Copii în plasament la începutul anului	52	40	42	32
Copii plasați în APP în timpul anului	15	26	8	8
Copii ieșiți din plasament în timpul anului	23	29	18	11
Copii în plasament la sfârșitul anului	40	42	32	29
Asistenți parentali profesioniști	40	37	34	33

Sursa: DPMDC și CER 103 (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

În condițiile în care în Moldova cei mai mulți copii plasați în tutelă-curatelă se află în îngrijirea rudelor, se pare că DMPDC și-a direcționat eforturile în sensul prioritizării integrării copilului în familia extinsă (vezi și Tabelul 9). Totuși, nu trebuie uitat că există încă mulți copii în centrele de plasament temporar din municipiul Chișinău[54], atât în serviciile DMPDC[55], cât și în alte servicii publice și private, iar tutela-curatela, reintegrarea în familia biologică sau adopția nu sunt întotdeauna posibile sau suficiente. De exemplu, numărul copiilor adoptați în cursul anului 2017 a fost de doar 23 de copii, reprezentând o reducere cu 35% față de adopțiile realizate în 2015 (Tabel 9). Astfel, serviciul de APP ar fi trebuit să își sporească intensitatea, în condițiile în care existau unități normate și neocupate în totalitate pentru poziția de asistent parental profesionist (vezi sub-capitolul 3.1.1 și Tabelul 16). Contrar așteptărilor, după o creștere semnificativă a numărului copiilor plasați în APP în timpul anului de la 15 în 2015 la 26 în 2016, serviciul a pierdut major din capacitatea sa de absorbție în anii următori, când doar 8 copii au fost plasați anual. Conform feedback-ului primit în timpul interviurilor, această evoluție s-ar fi datorat salariilor neatractive ale asistenților parentali profesioniști, fapt confirmat și de reducerea continuă a numărului acestora. Începutul anului 2019 a adus însă o veste bună, și anume reînființarea serviciului social CCTF[56] unde vor activa 4 părinți-educatori (ce presupune, conform Regulamentului-cadru[57], 3-7 copii la un părinte-educator) care crește astfel oportunitățile de îngrijire de tip familial în portofoliul de servicii al DMPDC.

În ceea ce privește prevenirea separării copilului, echipa de evaluare remarcă măsurile întreprinse de DMPDC în decursul anilor pentru prevenirea abandonului sau refuzului copilului la naștere, aceste situații nedorite afectând un număr tot mai mic de nou-născuți: de la 44 în 2011 la 3 în 2017 (Tabelul 9). De asemenea, parteneriatele cu ONG-urile, în special cu Lumos și CCF Moldova, au făcut ca, în medie, peste 300 copii să beneficieze de programele de asistență a familiei lor și, în acest fel, să contribuie de prevenirea separării. În același scop, precum și pentru facilitarea reintegrării în familie, DMPDC a utilizat în egală măsură serviciul social de sprijin familial prin intermediul căruia un număr tot mai mare de familii au avut parte de asistență, inclusiv bănească, pentru a depăși momentele mai dificile. În anul 2018, 1243 familii (cu 2438 copii) beneficiau de sprijin primar și 802 familii (cu 1898 copii) beneficiau de sprijin secundar – de peste 3 ori mai mult decât în anul precedent[58]. În același timp, CCCT-urile au fost frecventate în primii ani ai perioadei de analiză de peste 7400 de copii, scăzând apoi în ultimii doi ani la 3367 copii datorită închiderii provizorii a unora din cauza condițiilor insalubre. Dat fiind rolul important al CCCT-urilor în eforturile de prevenire a separării, repunerea în funcțiune acestora reprezintă o prioritate.

[53] Calculele au fost făcute pe baza datelor din Tabelele 7 și 10.
[54] În anul 2017 în centrele de plasament temporar din municipiul Chișinău au fost plasați 279 copii, din care 146 în plasament planificat. La sfârșitul anului, cifrele erau de 357, respectiv 281 copii (Sursa: CER 103A pentru anul 2017)
[55] Vezi analiza de mai jos referitoare la obiectivul 3 al DMPDC
[56] Decizia CMC nr.9/32 din 16.01.2019
[57] http://lex.justice.md/md/373887%20/
[58] Sursa: Direcția Integrare familială și adopție a DMPDC

Tabel 9. Prevenirea separării, reintegrarea în familie și adopția, 2015-2017

	2015	2016	2017
Nr. copii reintegrați în cursul anului în familia biologică sau extinsă[59]	176	219	266
Nr. copii adoptați în cursul anului	35	33	23
Nr. copii abandonați/refuzați la naștere	15	4	3
Nr. copii incluși în programele de asistență a familiei (în parteneriat cu Lumos și CCF)	329	346	268
Nr. familii beneficiare de sprijin familial secundar (inclusiv ajutor bănesc)	42	227	245 (802 în 2018)
Nr. copii ce au frecventat CCCT-urile	7849	7419	4244 (3367 în 2018)

Sursa: DPMDC și CER 103 (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

În procesul de asigurare a dreptului fiecărui copil la a crește într-un mediu familial, DMPDC a organizat sesiuni de informare, instruiri și ateliere de lucru dedicate părinților, tutorilor și îngrijitorilor în vederea consolidării abilităților parentale (pentru aproximativ 200 persoane anual, conform rapoartelor de activitate ale DMPDC, 2015-2017). Impactul acestor activități nu a fost măsurat de DMPDC și în consecință nu poate fi analizat.

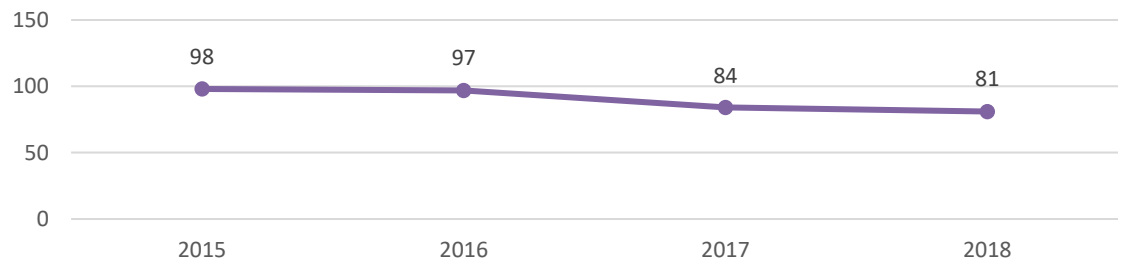
Este, de asemenea, de remarcat faptul că numărul copiilor care au ajuns în serviciul de plasament de urgență al CMPRCVF în timpul anului s-a micșorat de la 114 copii în 2015 la 109 copii în 2016 și la 62 copii în 2017 (Anexa 8). Acest lucru poate indica o preocupare mai accentuată a DMPDC, a asistenților sociali comunitari și a echipelor multi-disciplinare din suburbii de a lucra în domeniul prevenirii situațiilor care necesită scoaterea de urgență a copilului din familie.

OBIECTIV DMPDC*	ANUL	EXEMPLE DE INDICATORI	REALIZĂRI
3. Reducerea continuă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială	2015** 2017 2018	Raportul dintre copiii plasați și cei ieșiți din îngrijire rezidențială	Reducere continuă a numărului copiilor aflați în îngrijire rezidențială (atât în serviciile proprii, cât și în cele aparținând altor autorități publice), cu intensitate variabilă în perioada analizată.

**Obiectiv comun cel puțin pentru doi ani diferiți; **Obiectivul 2 al anului 2015, formulat ușor diferit*

Rețeaua de servicii a DMPDC de tip rezidențial pentru plasament planificat include centre de plasament de sine-stătătoare, servicii rezidențiale în cadrul unor centre mixte și case comunitare, așa cum a fost arătat în Harta serviciilor DMPDC din sub-capitolul anterior. Numărul de copii plasați în această rețea de servicii a scăzut de la 98 copii în 2015 la 81 copii în 2018 (Grafic 11). În perioada analizată, au fost plasați 193 de copii în serviciile rezidențiale menționate, în timp ce un număr mai mare, de 244 de copii, le-a părăsit (un raport de 1:1,3), explicând astfel scăderea numărului total al copiilor plasați la sfârșitul anului. În Anexa 8 este prezentată situația dezagregată pe servicii a fluxului de copii în perioada 2015-2018.

Grafic 11. Copii în servicii DMPDC de plasament planificat de tip rezidențial, 2015-2018



Notă: Date la sfârșitul anului
Sursa: DPMDC și CMPRCVF (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

Conform interviurilor cu personalul DMPDC, copiii care au plecat din plasamentul rezidențial au fost reintegrați în familie, plasați în servicii de tip familial sau au ajuns la maturitate. Echipa de evaluare nu a dispus de date pentru a face o analiză mai aprofundată a eficacității DMPDC din perspectiva dezinstituționalizării, a incidenței transferurilor multiple în diferite forme de plasament (din plasament rezidențial în familial și din nou în rezidențial, pe cauze), a duratei medii de ședere a copilului în toate instituțiile rezidențiale în care a fost plasat de-a lungul vieții, a "destinației"

[59] Cifrele furnizate echipei de evaluare în ce privește reintegrarea în familie sunt cumulate, și anume includ atât reintegrarea în familia biologică, cât și reintegrarea în familia extinsă (prin tutelă-curatelă). Ca atare nu s-a putut determina impactul măsurilor DMPDC pe fiecare tip de reintegrare în parte.

ulterioare după dezinstituționalizare dat fiind și faptul că instituția nu dispune de date longitudinale, integrate într-un sistem informațional, care să permită urmărirea judicioasă a traseului copilului în sistemul de protecție și după ce acesta iese din sistem.

Din analiza datelor disponibile se remarcă faptul că în anii 2015-2016, numărul copiilor în plasament planificat de tip rezidențial din serviciile DMPDC s-a menținut relativ constant (98, respectiv 97 copii), o mare parte din copiii fiind transferați din CMPRCVF și centrul de plasament temporar Vatra (aflat într-un proces de transformare) în CCAF și casele comunitare recent înființate (Tabel 10). În anul următor, 2017, are loc cea mai mare scădere a numărului de copii din instituții, în special în centrele de plasament de sine-stătătoare, la 84, după care se mai reduce ușor în 2018 când ajunge la 81 copii.

Tabel 10. Copiii în servicii DMPDC de tip rezidențial (plasament planificat), 2015-2018 (la sfârșitul anului)

SERVICII DE TIP REZIDENȚIAL	2015	2016	2017	2018
a) centre de plasament de sine-stătătoare	66	43	33	34
- Casa Gavroche	19	16	14	na
- Centrul de plasament pentru copii	19	20	19	na
- Centrul de plasament temporar "Vatra" (transformat ulterior)	28	7	0	0
b) centre mixte de plasament și de zi (componenta rezidențială)	32	35	32	27
- CCAF (serviciul de plasament planificat)	0	15	14	16
- CMPRCVF (serviciul de plasament planificat)	32	20	18	11
c) case comunitare	0	19	19	20
TOTAL	98	97	84	81

Sursa: DPMDC și CMPRCVF (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

Din aceste evidențe, precum și din coroborarea cu feedback-ul primit în timpul interviurilor reiese faptul că DMPDC a lucrat în decursul anilor în direcția dezinstituționalizării, iar când acest lucru nu a fost posibil, a întreprins eforturi de a oferi condiții mai bune de trai copiilor din instituții pentru care nu s-au găsit alternative de tip familial. În acest sens, sunt de menționat parteneriatele DMPDC cu organizații ale societății civile (în special Lumos și CCF), care au contribuit la dezinstituționalizarea copiilor și reconfigurarea serviciilor rezidențiale de tip vechi. Astfel, CMPRCVF a fost transformat treptat dintr-un centru exclusiv rezidențial într-un complex de servicii sociale foarte diverse (vezi Harta serviciilor DMPDC, Tabelul 6)[60]. Crearea a două case comunitare a făcut posibilă mutarea copiilor din instituții de tip vechi, cu condiții nepotrivite de creștere și educație, în alternative de tip rezidențial mai adaptate nevoilor până la găsirea unei soluții familiale. Parteneriatul DMPDC cu ONG-urile și DGCETS a CMC a condus la închiderea gimnaziului-internat nr. 2 și la reducerea constantă a numărului de copii instituționalizați în gimnaziul-internat nr. 3 (de la 151 în anul 2015 la 97 copii la sfârșitul anului 2017[61]). Procesul de dezinstituționalizare a copiilor din serviciile proprii ale DMPDC a pierdut totuși din intensitate în 2018, când în plasament planificat se aflau 81 copii față de 84 copii în 2017. Acest lucru se poate datora și reducerii oportunităților de plasament de tip familial (APP) și a adopțiilor în anul trecut, așa cum am arătat mai sus.

OBIECTIV DMPDC*	ANUL	EXEMPLE DE INDICATORI	REALIZĂRI
5. Consolidarea serviciilor specializate destinate copiilor cu dizabilități în vederea incluziunii sociale a acestora	2015 2016 2017 2018	Percepția părinților privind gradul de incluziune a copiilor lor (cu dizabilități) (măsurat ca % al părinților ce consideră că copiii lor sunt integrați în comunitate) Nr. de copii cu dizabilități beneficiari ai centrelor de zi Nr. de copii cu dizabilități beneficiari ai echipei mobile	Două dintre cele trei servicii principale de asistență a copiilor cu dizabilități[62] (centrele de zi și echipa mobilă) și-au redus numărul de beneficiari în perioada analizată, în timp ce al treilea (asistența personală) a avut o evoluție oscilantă, cu creștere semnificativă în anul 2018.

[60] Unele servicii sunt, totuși, încă neacreditate (centrul maternal, serviciile de creșă, serviciul respiro).
[61] Rapoarte anuale DMPDC 2015, 2016 și 2017
[62] Una dintre cele două case comunitare ale DMPDC înființate în anul 2016 oferă îngrijire de tip rezidențial copiilor cu dizabilități severe. Aceasta a fost cuprinsă în cadrul analizei de ansamblu a serviciilor de acest tip de la Obiectivul 3.

	Numărul de copii beneficiari de asistență personală	Impactul în ansamblu al acestor servicii asupra incluziunii sociale a copiilor cu dizabilități este necunoscut.

**Obiectiv comun cel puțin pentru doi ani diferiți*

Primul indicator este cel mai adecvat măsurării îndeplinirii Obiectivului 5, dar este costisitor, întrucât necesită cercetări specifice și nu există date disponibile. În aceste condiții, analiza de mai jos are în vedere ceilalți indicatori propuși care pot într-o oarecare măsură aproxima șansele copiilor cu dizabilități de a trăi împreună cu familia lor și a relaționa cu alți copii, dar mai puțin a măsura gradul de incluziune socială.

Serviciile DMPDC destinate copiilor cu dizabilități includ centre de zi specializate, o echipă mobilă de asistență socială, psihologică, logopedică, terapeutică și suport la domiciliu a copilului și persoanelor implicate în procesul de incluziune a acestuia, și serviciul de asistență personală (îngrijire personală, mobilitate, sarcini menajere de bază, participare la viața socială, supraveghere și îndrumare).

Din informațiile puse la dispoziție de către DMPDC se remarcă faptul că numărul total al copiilor care beneficiază de servicii în centrele de zi a scăzut cu aproximativ o treime în perioada 2015-2017, de la 718 la 494 copii (Tabel 11). Reducerea cea mai marcantă a avut loc la Centrul de zi „Casa Speranței" și Centrul comunitar pentru copii și tineri cu dizabilități fizice. În anul 2018 a avut loc o redresare, numărul beneficiarilor crescând la 537, totuși mult sub nivelul atins cu patru ani în urmă. Conform interviurilor, serviciile de zi specializate sunt foarte solicitate de către părinții copiilor cu dizabilități, ca de exemplu cele furnizate de Centrul de zi „Atenție"; se pare însă că reacția de răspuns a DMPDC la nevoi a fost mai lentă.

Tabel 11. Copii cu dizabilități ce frecventează centrele de zi ale DMPDC, 2015-2017 (în evidență la sfârșitul anului)

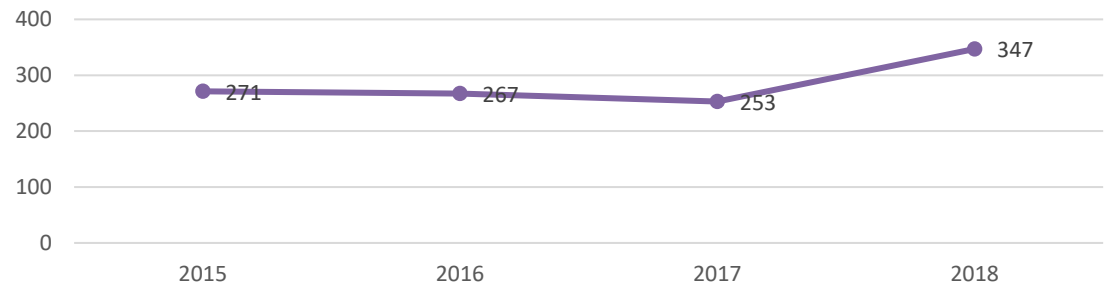
	2015	2016	2017	2018
Centrul de zi de socializare și dezvoltare a copiilor cu necesități speciale „Atenție" (doar copiii cu dizabilități)	20	20	20	520
Centrul de zi de reabilitare și socializare a copiilor cu deficiențe de auz „Casa Speranței"	274	147	119	
Centru de zi și activități pentru persoane cu dizabilități de intelect „Start"	43	44	44	
Centrul comunitar pentru copii și tineri cu dizabilități fizice	337	473	251	
Centrul social regional "Renașterea" pentru persoane infectate cu virusul HIV/SIDA	37	38	46	
CMPRCVF (serviciul de zi pentru copii cu nevoi speciale)	7	9	14	17
TOTAL	718	731	494	537

Sursa: Rapoarte și prezentări DPMDC, CMPRCVF (date verificate de Direcția integrare familială și adopție)

Echipa mobilă și-a stabilizat numărul anual de beneficiari direcți la 25 copii în ultimii doi ani (cu monitorizarea activă a alți 29 copii), după ce în 2016 a asistat 28 copii (și monitorizat alți 36 copii).

Serviciul de asistență personală a avut o evoluție contradictorie, cu scăderi și creșteri în perioada analizată. De remarcat este creșterea marcantă a beneficiarilor în anul 2018, cu 94 de copii, ceea ce reprezintă un succes remarcabil al DMPDC (Grafic 12).

Grafic 12. Copii beneficiari ai serviciului de asistență personală, 2015-2018



Sursa: DMPDC (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

OBIECTIV DMPDC*	ANUL	EXEMPLE DE INDICATORI[63]	REALIZĂRI
6. Implementarea acțiunilor intersectoriale menite să diminueze fenomenului delincvenței juvenile	2016 2017 2018	Nr. copiilor în conflict cu legea Nr. infracțiunilor comise de minori Nr. serviciilor specializate create ce implică echipe multidisciplinare Nr. planurilor individualizate de asistență pentru copiii depistați a fi în situație de risc și conflict cu legea (realizate de echipele multidisciplinare)	Din trei servicii[64], unul funcționează, altul este în curs de deschidere, iar altul încă nu a fost creat. Activitățile intersectoriale au condus la depistarea mai multor cazuri de copii în situație de risc și conflict cu legea pentru care s-au întocmit planuri individualizate de asistență. Impactul în ansamblu al acestor măsuri asupra reducerii delincvenței juvenile este necunoscut.

Pentru a măsura diminuarea fenomenului delincvenței juvenile ar trebui utilizați indicatori specifici, ca de exemplu „Nr. copiilor în conflict cu legea", „Nr. infracțiunilor comise de minori" etc., analizându-se evoluția acestora în timp în sensul scăderii nivelurilor respective. Este însă hazardat de a atribui evoluția acestor indicatori acțiunilor intersectoriale în care a fost implicată DMPDC, așa cum este formulat Obiectivul 6. De exemplu, se știe că în evidența anului 2015 a autorității tutelare din municipiul Chișinău figurau un număr de 345 copii în conflict cu legea, 268 în 2016 și 363 copii în 2017[65]. Se datorează această evoluție acțiunilor intersectoriale implementate de DMPDC, care au fost mai eficiente în 2016 și nesatisfăcătoare în 2017? Nu există evidențe clare, informații plauzibile care să sprijine această cauzalitate, ceea ce arată și formularea neadecvată a obiectivului; în aceste condiții, echipa de evaluare a utilizat în analiză câțiva indicatori proxy care să ofere o imagine a contribuției posibile a DMPDC la diminuarea delincvenței juvenile.

Astfel, conform rapoartelor de activitate ale DMPDC, începând cu anul 2016 funcționează un serviciu de intervenție în regim de urgență în afara orelor de lucru ale autorității tutelare teritoriale (17.00-08.00, zile de odihnă și sărbători legale), realizat în parteneriat cu alte autorități (poliție, sănătate, etc.), care asistă în medie 57 de copii anual. În aceleași rapoarte se menționează nevoia creării unui serviciu stradal și a unui serviciu specializat pentru copiii cu comportament deviant și în conflict cu legea, repetându-se în fiecare an aceeași afirmație conform căreia „Direcția depune eforturi în continuare pentru a identifica surse financiare în vederea creării acestor servicii".[66] În luna iulie 2018, CMC a aprobat înființarea unui serviciu de asistență stradală menit a asigura, prin intermediul unor echipe multidisciplinare stradale, protecția socială a copiilor supuși violenței, neglijați, care practică vagabondajul, cerșitul și prostituția, lipsiți de îngrijire și supraveghere părintească, etc. În luna decembrie a anului trecut, acest serviciu, planificat a asista un număr de 15 copii, încă nu funcționa. În ce privește celălalt serviciu destinat copiilor cu comportament deviant și în conflict cu legea, DMPDC nu a reușit să-l înființeze și nu este clar care au fost dificultățile întâmpinate în acest demers, nevoia persistând de cel puțin patru ani.

Numărul copiilor care cerșesc, vagabondează și care sunt fără supravegherea maturilor, depistați în urma raziilor teritoriale desfășurate în comun cu Inspectoratul de Poliție a fost de 82 copii în 2016, crescând la 94 copii în anul următor[67]. Aceste cazuri au fost examinate în cadrul ședințelor echipei multidisciplinare și a consiliilor pentru protecția drepturilor copilului. Conform DMPDC, în perioada 2016-2017 s-au elaborat planuri individualizate de asistență pentru 260 de copii în situație de risc și conflict cu legea care au fost depistați. De asemenea, s-au întreprins măsuri de responsabilizare a părinților în vederea îndeplinirii obligațiilor ce le revin pentru prevenirea cerșitului, vagabondajului și delincvenței juvenile (130 cazuri cumulat în 2016 și 2017).

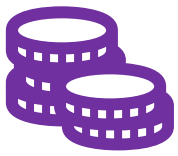
CONTRIBUȚIA DMPDC LA ÎMBUNĂTĂȚIREA SITUAȚIEI COPIILOR ȘI FAMILIILOR. PERCEPȚII ALE PĂRȚILOR INTERESATE

În pofida dificultăților întâmpinate de către DMPDC, atât interne, cât și externe, feedback-ul primit în timpul focus grupurilor cu părinții (familii social-vulnerabile, asistenții personali) și asistenții parentali profesioniști confirmă utilitatea serviciilor oferite de DMPDC și gradul relativ ridicat de adaptare a acestora la nevoile copiilor, dar insuficiente ca volum și uneori deficitare din punct de vedere calitativ (mai ales în cazurile în care resursele umane sunt insuficiente).

[63] Indicatori proxy
[64] CCCT-urile, cu rol în prevenirea delincvenței juvenile, au fost cuprinse în cadrul analizei aferente Obiectivului 2
[65] Rapoarte anuale DMPDC 2015, 2016 și 2017.
[66] Raport anual DMPDC 2015 (pag.19), Raport anual DMPDC 2016 (pag.19) și Raport anual DMPDC 2017 (pag.19)
[67] Rapoarte semestriale DMPDC 2016 și 2017.

De exemplu, fiind întrebați în ce măsură viața copiilor lor și a familiei s-a îmbunătățit ca urmare a serviciilor oferite de DMPDC, asistenții personali care au participat la focus grup au menționat o serie de beneficii văzute prin prisma: (i) situației personale (primesc salariu, vor avea pensie, sunt alături de copii, simt că cineva le este aproape – managerul serviciului sau ceilalți părinți), (ii) situației copiilor care beneficiază de îngrijire din partea părintelui, dar și în servicii specializate (centre de zi, echipă mobilă) și de o incluziune socială mai facilă (merg la școală, în tabere de vară), (iii) seminarelor care ajută la sporirea calității îngrijirii (în funcție de diagnoză și vârstă), dar și în domeniul nutriției, arderii emoționale, etc. În același timp, asistenții personali au subliniat faptul că echipa mobilă acordă asistență insuficientă (doar 45 minute pe ședință, logopedul echipei are doar jumătate de normă, etc.). Aceste constrângeri au fost confirmate în timpul interviurilor cu personalul DMPDC care a adăugat că și în cazul centrelor de zi se resimte lipsa logopezilor și a psihologilor.

La rândul lor, asistenții parentali profesioniști au dat exemple de cazuri concrete care au fost abordate cu succes în cooperare cu DMPDC, cu efect pozitiv asupra situației copiilor în plasament. Aceste exemple au privit copiii neglijați de părinți sau preluați din instituții, care aveau dificultăți în a se deplasa, vorbi, mânca, ține obiecte în mână, și care după 6 luni de stat în APP au făcut progrese semnificative pe toate planurile. Pe de altă parte, participanții la acest focus grup au menționat constrângerile pe care le întâmpină atunci când doresc să iasă în public cu copiii, la mall sau la alte evenimente publice/festivități în parc; astfel, *"copiii statului nu trebuie fotografiați",* ceea ce face ca de multe ori să fie nevoiți să meargă în locuri mai izolate sau să îi țină în casă de teama că cineva ar putea fotografia copiii și expune fotografiile. Conform precizărilor DMPDC din 13 februarie 2019, *„Asistenții parentali profesioniști și copiii din plasament nu sunt restricționați în circulație, drept dovadă sunt multiplele poze de la vizitarea locurilor de agrement, instituțiilor culturale și sociale, iar unii copii își petrec vacanțele cu asistenții parentali profesioniști peste hotarele republicii. Totodată, asistenții parentali profesioniști sunt informați despre modul de comunicare cu presa, despre regulile apariției pozelor copiilor din plasament în publicațiile sau emisiunile TV (toate solicitările mass-mediei trebuie coordonate cu DMPDC*". Având în vedere cele expuse, se pare că este vorba de o înțelegere greșită de către APP a chestiunilor ce țin de fotografiatul copiilor, necesitând rediscutarea acestora. Un aspect care cauzează nemulțumiri majore în rândul asistenților parentali profesioniști este salariul pe care îl consideră insuficient, mai ales în cazul în care au în plasament mai mulți copii, copii cu dizabilități sau copii foarte mici. Acest lucru a fost remarcat și de către echipa de evaluare.



Banii obținuți prin aprobarea CMC pentru plata suplimentară (30% în plus la salariu) a asistenților parentali profesioniști în 2018, situație menționată în capitolul precedent, au fost distribuiți de DMPCD în mod egal tuturor asistenților, neținându-se cont de numărul (unul, doi sau trei), vârsta (0-3 ani, peste 3 ani) și nevoile speciale (dizabilitate sau nu) ale copiilor plasați, în condițiile în care se știe că, de exemplu, un copil foarte mic în plasament "blochează" un adult care trebuie să stea acasă cu copilul permanent, neputându-se angaja în altă parte pentru a obține venituri suplimentare. Acest lucru pare a confirma unele aprecieri conform cărora DMPDC nu încurajează, în mod autentic, luarea în APP a copiilor mici, cu dizabilități, a grupurilor de frați. Conform opiniilor mai multor interlocutori intervievați în timpul procesului de evaluare, ar exista destule exemple când oamenii au fost descurajați, într-o manieră discretă, să preia copii mici sau cu dizabilități, din dorința de a avea în plasament copii cu situații "mai simple", care nu cer investiții prea mari de timp, cunoștințe, implicare și care nu se pot solda cu un eșec. Aceste aprecieri trebuie verificate, iar dacă se adeveresc, luate măsuri urgente de remediere a situației.

Familiile vulnerabile care au participat la focus grup și-au exprimat, de asemenea, satisfacția pentru sprijinul material și financiar primit, cu ajutorul căruia au reușit să își acopere o serie de nevoi urgente legate de încălzire, locuință, îmbrăcăminte și plată a unor datorii. Participanții au lăudat buna cooperare cu DPDC-urile de sector, menționând faptul că există totuși multe alte familii care ar fi fost eligibile pentru sprijin dar care nu au fost contactate de către DMPDC. Acest lucru poate semnala supraîncărcarea cu sarcini a personalului din sectoare și din suburbii, care nu poate face față volumului mare de lucru necesitat de acordarea acestor ajutoare (mai ales în condițiile în care banii au fost transferați de la guvern în ultimele luni ale anului 2018), și/sau lipsa unei baze de date centralizate, complete și actualizate referitoare la familiile social-vulnerabile de pe raza municipiului Chișinău.

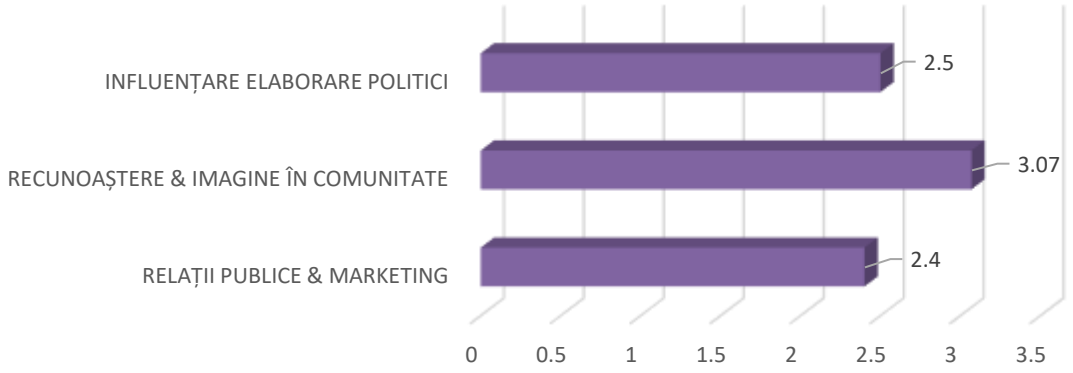
În timpul vizitelor la câteva servicii reprezentative pentru beneficiari, echipa de evaluare a remarcat atașamentul copiilor față de personal și față de locul în care sunt îngrijiți sau își petrec timpul liber, ceea ce confirmă nota generală de satisfacție a beneficiarilor față de serviciile oferite de DMPDC.

ONG-urile participante la focus grup au oferit, de asemenea, exemple de cazuri care au fost abordate cu succes prin colaborarea cu DMPDC în sfera dezinstituționalizării, prevenirii abandonului, abordării violenței în familie, dar au atras atenția asupra necesității evitării unor situații în care ezitarea personalului de a acționa operativ poate afecta interesul superior al copilului.

Un exemplu se referă la copiii supuși abuzului în familie, cu care ar trebui să aibă loc interviul de protecție și scoaterea urgentă din familie. Conform informațiilor primite de echipa de evaluare, există câteodată reticențe din partea specialiștilor DMPDC de a discuta cu copilul fără acordul părinților (chiar atunci când interesul superior al copilului ar necesita acest lucru) și asumarea deciziei de luare a copilului din familie, preferând să se adreseze instanței; cererile se examinează în instanță luni de zile, timp în care copilul rămâne expus abuzului.

Echipa de conducere a DMPDC consideră că instituția se bucură de recunoaștere și de o imagine relativ bună în comunitate (scor 3,07, Grafic 13), ceea ce este susținut de reușitele sale prezentate mai sus și de modul în care a reușit să treacă peste cele mai diverse constrângeri. În general, contribuția DMPDC la îmbunătățirea situației copiilor și familiilor vulnerabile din municipiul Chișinău este documentată în rapoartele instituției și, indirect, în statisticile prezentate cu ocazia raportării anuale prin formularele statistice CER 103 și 103 A. Echipa de evaluare nu a identificat însă documente publice externe DMPDC în care această contribuție să fie recunoscută explicit, iar opinia părților interesate consultate este împărțită. Acest lucru arată nevoia instituției de a-și îmbunătăți comunicarea externă, pe bază de analize de impact, studii de caz și practici bune, care să arate reușitele DMPDC, să atragă parteneri și finanțatori, și, nu în ultimul rând, să influențeze elaborarea politicilor în domeniul său de competență. Nevoia de îmbunătățire în acest domeniu este percepută și de către conducerea DMPDC care plasează instituția la un nivel elementar de dezvoltare din prisma relațiilor publice, marketing-ului organizațional și influențării de politici publice.

Grafic 13. Percepția conducerii DMPC asupra imaginii și capacității de influențare de politici (scoruri)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt) Sursa: Ancheta McKinsey

3.1.3 EFICIENȚA

Evaluarea eficienței a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Cât de eficient sunt conduse activitățile desfășurate de DMPDC având în vedere resursele disponibile și constrângerile de timp? Ce mecanisme de monitorizare și evaluare folosește DMPDC pentru a se asigura că activitățile sale contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale în termenele stabilite?**
- **În ce măsură managementul DMPDC a asigurat parteneriate și o coordonare adecvată cu alte părți interesate ce activează în domeniul protecției copilului pentru obținerea de sinergii și evitarea suprapunerilor?**
- **Care este costul unitar/copil pentru diferite servicii furnizate de DMPDC?**
- **Care este nivelul de cost-eficacitate al activității DMPDC?**

EFICIENȚA CONDUCERII ACTIVITĂȚILOR DMPDC. MECANISME DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Așa cum s-a menționat în sub-capitolul anterior, DMPDC elaborează planuri anuale de activitate, care sunt aprobate de către Primarul General. Planul conține acțiunile, indicatorii de produs/rezultat, termenul, riscurile și responsabilii. Raportarea în ce privește realizarea planului de acțiuni are loc semestrial. Analiza planurilor de activitate și a rapoartelor semestriale privind îndeplinirea acestora relevă faptul că DMPDC implementează de regulă în termenii stipulați acțiunile planificate. Acțiunile sunt grupate pe obiective și sunt destul de detaliate, unele chiar de rutină. De asemenea, DMPDC elaborează rapoarte statistice detaliate cu privire la situația copiilor din municipiul Chișinău, numărul beneficiarilor și serviciile acordate de către DMPDC.

Sistemul de management în general cuprinde toate subdiviziunile DMPDC pe tot lanțul ierarhic, asigurând o comunicare în ambele direcții. Conducerea de vârf a DMPDC comunică planurile, deciziile, sarcinile spre subdiviziuni, iar subdiviziunile raportează, prezintă date și informații, solicită decizii, prezintă proiecte de decizii, etc. Toate subdiviziunile raportează (subdiviziunii ierarhic superioare) activitățile executate și volumul serviciilor prestate lunar, semestrial și anual, iar pe unele subiecte săptămânal. La întrebarea referitoare la utilitatea rapoartelor, opiniile au fost împărțite: prin raportare se poate arăta lucrul efectuat, se poate observa, de exemplu, dacă numărul copiilor abandonați crește sau descrește; conform altor păreri, rapoartele consumă prea mult timp pentru redactare și sunt inutile.

De asemenea, pentru asigurarea unui proces de monitorizare a activității subdiviziunilor și a DMPDC în general, precum și pentru a reacționa la timp pe subiecte neprevăzute, conducerea DMPDC organizează ședințe săptămânale operative cu personalul de la sediul central și de două ori pe lună cu șefii DPDC de sector și managerii de servicii. În condițiile actuale de dezvoltare a altor instrumente, acesta rămâne probabil cel mai important mecanism de coordonare la nivel de organizație.

DMPDC planifică și efectuează evaluări interne ale serviciilor și proceselor. Principalul scop al evaluărilor este asigurarea calității serviciilor în conformitate cu actele normative și standardele minime de calitate ale serviciilor sociale. De exemplu, în prima jumătate a anului 2018 a fost efectuată evaluarea calității serviciilor prestate de Serviciul Social AP, corectitudinea instituirii tutelei/curatelei asupra copiilor temporar rămași fără ocrotire părintească și asupra copiilor cu părinți plecați peste hotare din sectoare. Aceste evaluări, efectuate de obicei de către echipe de specialiști

de la sediul central, nu sunt pe deplin independente, iar monitorizarea implementării recomandărilor este nesistematică.

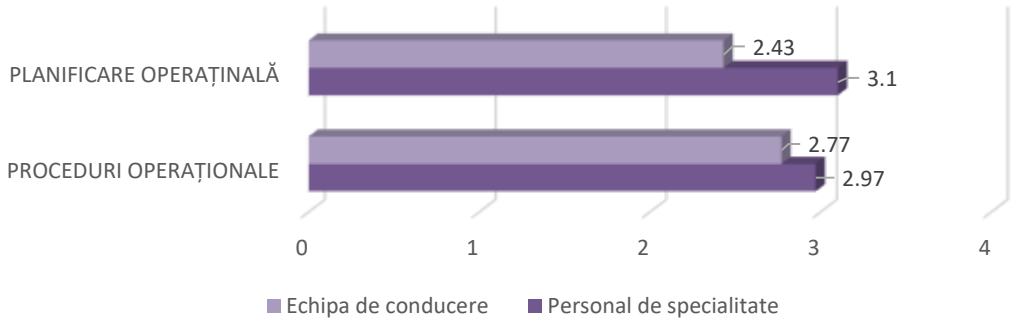
Analiza planurilor și rapoartelor instituției relevă faptul că DMPDC își organizează activitățile de management și executare preponderent pe subiectele ce țin de respectarea cadrului de reglementare stabilit prin legi și hotărâri de guvern. În mare parte, acesta servește și ca direcționare pentru activitățile efectuate de DMPDC. Totodată, planurile de activitate și respectiv, activitățile de monitorizare și raportare conțin puține activități pentru asigurarea utilizării eficiente a resurselor.

Practicile existente de planificare nu sunt bine integrate între nivelurile ierarhice. Astfel, planurile anuale ale DMPDC abundă de chestiuni de rutină sau acțiuni care sunt aferente subdiviziunilor (sau persoanelor) de pe nivelurile ierarhice inferioare ale structurii instituției (de exemplu, organizarea ședințelor, vizite în teren, elaborarea proiectelor de ordin privind numirea/eliberarea, încetarea raporturilor de muncă cu angajații). Persistența acestui fapt pe parcursul anilor relevă preocuparea și respectiv progresul lent de implementare a practicilor de management bazat pe rezultate.

Așa cum arătam și în capitolul precedent, planul anual al DMPDC este constituit în mare parte mecanic din activitățile subdiviziunilor, realizându-se de jos în sus. În aceste condiții planul își pierde din importanța sa în stabilirea țintelor și de ghidare spre realizarea acestora. Planul DMPDC nu ar trebui să rezulte din planurile subdiviziunilor, ci invers, planurile subdiviziunilor ar trebui să rezulte din planul DMPDC. Toate subdiviziunile trebuie să-și planifice activitatea în conformitate cu rezultatele stabilite (planificate, așteptate) la nivelul DMPDC. De asemenea, importanța însăși a procesului de planificare este la fel de mare ca și a rezultatului planificării, adică a planului obținut. Astfel, procesul de planificare trebuie să fie mai participativ și bine descris cum ar trebui să aibă loc.

Aceste constatări sunt în mare parte confirmate și de răspunsurile la întrebarea privind nivelul „planificării operaționale”, echipa de conducere atribuind un scor de 2,43 obținut, iar personalul de specialitate un scor de 3,1 (Grafic 14).

Grafic 14. Percepția DMPDC asupra procedurilor operaționale și planificării operaționale (scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

Se observă o diferență semnificativă, dar nu întâmplătoare, între cele două categorii de respondenți, planificarea operațională făcând parte din puținele subiecte unde s-a înregistrat un nivel scăzut de consens organizațional. Astfel, echipa de conducere, responsabilă de rezultatele finale ale instituției și implicată în mare parte în rezolvarea problemelor curente, cazurilor izolate etc. este într-o poziție mai bună pentru a sesiza lacunele ce țin de sistemul actual de management operațional. Totodată, pe domeniile de activitate ce decurg direct din cadrul legal și din regulamentele de funcționarea a serviciilor sociale, DMPDC dispune de proceduri mai bine încorporate în practică. Aceasta explică un scor mai bun la subiectul „proceduri operaționale” în rezultatele anchetei McKinsey.

De asemenea, în procesul evaluării s-a constatat că în anii precedenți se efectuau unele proceduri periodice de evaluare a utilizării mijloacelor fixe și infrastructurii, însă nu s-au găsit documentele respective. Actualmente, acest lucru are loc în cea mai mare măsură în limitele necesității încadrării în cerințele legale privind evidența contabilă și în scopul menținerii (întreținerii) infrastructurii. Includerea informațiilor cu privire la disponibilitatea și nivelul de utilizare

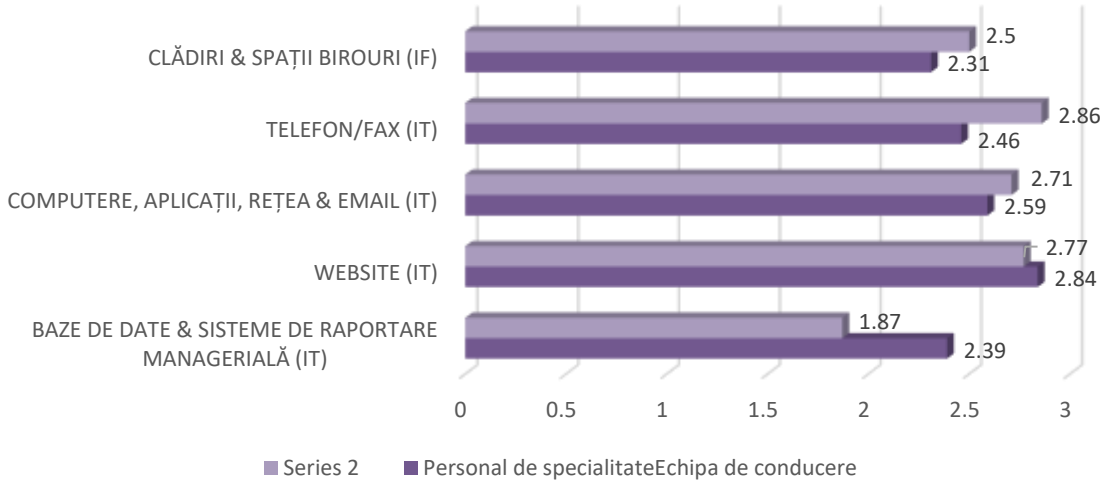
a elementelor de infrastructură la nivel de subdiviziuni (ORG2[68]) în circuitul de planificare și raportare ar spori accentul pe eficiența utilizării mijloacelor fixe existente.

Atenția redusă față de aspectele ce țin de managementul infrastructurii s-a răsfrânt și asupra calității și nivelului de dezvoltare a acesteia. Cea mai proastă situație este înregistrată la unul din cele mai importante elemente ale managementului modern, și anume la bazele de date și sistemele de raportare managerială. În acest domeniu, conform anchetei McKinsey, s-a înregistrat un scor de 1,87 la echipa de conducere și de 2,39 la personalul de specialitate, existând un nivel mediu de consens organizațional.

„La moment suntem într-un birou 6 persoane. Problema cea mai mare este, că în timp ce la 1-2 colege vin beneficiari în audiență, e imposibil de concentrat, deoarece e gălăgie, se petrec comisii multidisciplinare cu invitați etc. Luând în considerație că lucru e urgent și e cu termeni, uneori e necesar ca să ne reținem sau să lucrăm în timpul pauzei, ca să fie liniște și o atmosferă prielnică pentru lucru". În alte cazuri, nu există spații special destinate întâlnirilor (discuții, consiliere, terapie) cu copiii. Un respondent menționează nevoia unui spațiu *„dotat cu lucruri necesare pentru copii, în care copiii ar veni cu drag și fără frică*". În prezent aceste activități se desfășoară într-un spațiu care are nevoie de *„o atmosferă prietenoasă și copilărească*". Biroul în care specialistul e nevoit să lucreze cu copilul *„este unul mic, unde activează altă colegă, pe care trebuie să-l părăsească pentru a permite specialistului și copilului să aibă o discuție confidențială*". Calitatea precară a infrastructurii fizice este un factor important pentru fluctuația crescută a personalului. Este vorba aici de *„locațiile unor servicii amplasate în subsoluri care aduc prejudecăți asupra sănătății angajaților*", și anume unele CCCT-uri. *(extrase din răspunsurile respondenților la ancheta McKinsey*

De asemenea, în ce privește nivelul de dotare cu „telefon și fax" și „clădiri și spații de birou" a rezultat un nivel de dezvoltare elementar (Grafic 15). Ținând cont că scorurile prezentate sunt medii, este evident că în anumite subdiviziuni lucrurile stau nu foarte bine.

Grafic 15. Percepția DMPDC asupra infrastructurii (scoruri pe categorii de respondenți)



IF = infrastructură fizică

IT = infrastructură tehnică

Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)

Sursa: Ancheta McKinsey

Instrumentele tehnice disponibile prin care are loc procesul de management operațional sunt destul de sărace. DMPDC nu are un sistem intern eficient de comunicare, pe care îl oferă tehnologiile informaționale la ora curentă și de care instituția are nevoie. Lipsa acestui sistem nu doar că nu permite un management mai eficient, însă slăbește puternic memoria instituțională. De asemenea, utilizarea instrumentelor moderne de management operațional ridică prolema capacității conducerii de a organiza un proces de dotare a DMPDC cu sisteme IT. Astfel, echipa de evaluare consideră două constrângeri interne majore în sporirea calității proceselor de management operațional:

[68] Conform clasificației bugetare, DMPDC este o instituție intermediară (ORG1i) creată de autoritatea publică locală (ORG1). DMPDC are în subordine alte instituții bugetare ce sunt de nivelul ORG2. Aparatul central al DMPDC este concomitent și ORG2. În acest raport, atunci când se face referire la instituțiile bugetare din subordinea DMPDC, se va utiliza sintagma "subdiviziuni (ORG2)".

1. cunoștințe insuficiente asupra modului în care ar trebui să fie organizat managementul operațional;
2. lipsa unui sistem informațional de management, inclusiv management al documentelor.

Preocuparea pentru eficiență este mai puțin vizibilă în procedurile de management ale DMPDC. Acest lucru a fost consemnat inclusiv în interviurile de pe parcursul evaluării. Angajații instituției și șefii de subdiviziuni nu cunosc ce ar putea face pentru sporirea eficienței, care ar fi măsurile posibile și factorii care o influențează. Acest lucru este cauzat și de faptul că subdiviziunile nu întotdeauna cunosc resursele alocate acestora. La întrebarea care sunt măsurile întreprinse în mod uzual pentru utilizarea eficientă a resurselor, printre răspunsuri au fost *„nu ține de noi"*, *„nu știm resursele"*, *„de aceasta se ocupă alții"*. Însă, au existat și opinii conform cărora bugetul este adus la cunoștință într-o formă suficient de clară pentru ca managerii să poată planifica și implementa activitățile.

> *„Serviciul nostru are un buget separat, la începutul anului ni se aduce la cunoștință suma pe care o putem utiliza pe parcursul anului financiar. Iar în luna iulie prezentăm la DMPDC lista necesităților (mărfuri, lucrări de reparație) pentru anul viitor". „Centrul nostru are buget separat la începutul anului, ni se aduce la cunoștință suma bugetului, iar in luna iulie prezentăm lista mărfurilor necesare" (extrase din răspunsurile respondenților la ancheta McKinsey)*

Opinia privind insuficienta preocupare pentru eficiență a fost exprimată și de către unii actori externi, însă este consemnată indirect și în corespondența dintre Primărie și DMPDC[69]. Astfel, din cele prezentate mai sus, se poate trage concluzia că deși în DMPDC există proceduri și instrumente ce permit executarea proceselor operaționale, acestea nu asigură o utilizare eficientă a resurselor. De asemenea, planificarea anuală nu este orientată pe rezultate și nu prevede toate elementele necesare pentru monitorizarea activității instituției în vederea atingerii indicatorilor de performanță. Aceasta relevă o capacitate managerială limitată de a reforma instituția și de a implementa principiile de bună guvernare, consecință și a unor factori externi (interimat, regulament nou). Totodată, această situație este cauzată și de faptul că actuala delegare de împuterniciri nu permite echipei manageriale de vârf să se concentreze pe problemele strategice ale instituției.

PARTENERIATELE DMPDC ȘI COORDONAREA CU ALTE PĂRȚI INTERESATE DIN DOMENIUL PROTECȚIEI COPILULUI

Pentru realizarea misiunii sale, DMPDC colaborează și interacționează cu alte instituții și organizații publice și private. Colaborarea are loc în baza unor aranjamente formale sau informale, permanent sau pentru realizarea unor acțiuni ad-hoc. Necesitatea și inițiativa colaborării în unele cazuri decurge din actele de reglementare (Legea nr. 140/2013, HG nr. 270/2014, HG nr. 7/2016), iar în alte cazuri pe bază voluntară. De asemenea, interacțiunea cu alte instituții are loc la mai multe niveluri, și anume la nivel de DMPDC, DPDC de sector sau servicii pentru beneficiari.

Din interviurile realizate, interacțiunile care au avut loc în ultimii ani cu actorii externi pot fi împărțite în câteva categorii:

- pe linie administrativă/ de reglementare
- primirea de ajutoare și sprijin material
- participarea la ședințe și acțiuni comune
- instruire
- dezvoltarea de servicii noi
- voluntariat
- servicii de informare

După cum se poate observa, este vorba de o interacțiune multidimensională și care cuprinde diferite aspecte, de la cele strategice până la unele punctuale.

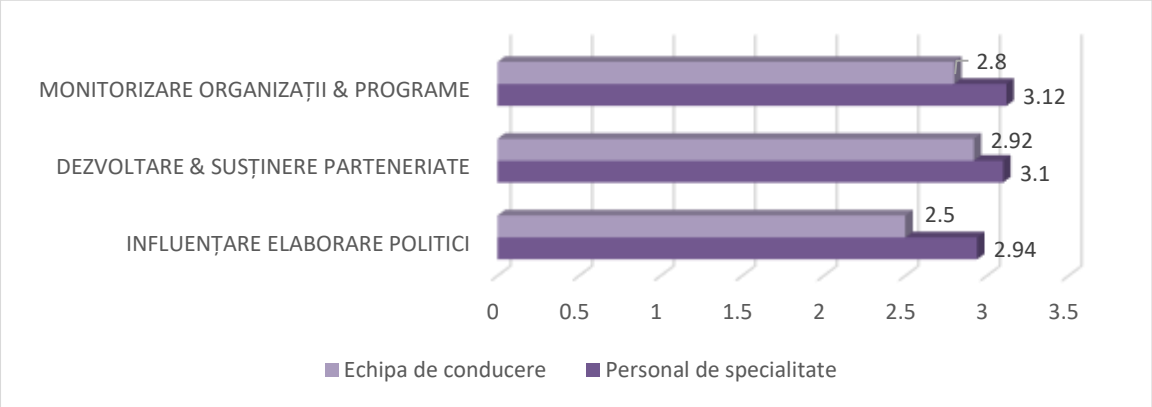
[69] De exemplu, scrisoarea DGF din 16.11.2018 nr. 47/05-3/63.

Instituțiile publice cu care DMPDC interacționează cel mai mult sunt cele care sunt responsabile de politici și prestează servicii publice pentru același grup-țintă: asistență socială, servicii medicale, educație și poliție. Atunci când cadrul de reglementare prevede instituționalizarea anumitor interacțiuni, colaborarea are la bază acorduri de parteneriat formalizate. Personalul din DMPDC cât și cel al altor direcții municipale intervievate, care, prin natura funcției lor interacționează între ei, au avut păreri împărțite privind eficiența colaborării. Unii au fost foarte critici și nemulțumiți de modul de colaborare, în timp ce alții s-au limitat la *„se poate și mai bine”*. La nivel de dezvoltare a cadrului de activitate, a fost exprimată conlucrarea insuficientă cu ministerul responsabil de politicile sociale (care în decursul anilor a avut diferite denumiri) și cu Ministerul Justiției.

Lipsa unei strategii de implicare a părților interesate este parțial acoperită de cadrul normativ, care în unele cazuri impune forme de colaborare și participare, inclusiv cu societatea civilă. Astfel, în linii generale, colaborarea cu actorii externi este orientată spre rezolvarea unor probleme mai curând de ordin operațional decât de realizarea obiectivelor. Însă, chiar și în aceste condiții, DMPDC a beneficiat de câteva input-uri semnificative din partea actorilor externi, care au contribuit semnificativ la realizarea misiunii sale (de exemplu, dezvoltarea unor servicii noi cu sprijinul partenerilor de dezvoltare și din societatea civilă, renovarea spațiilor din unele centre efectuată de către agenții economici, instruirea personalului cu sprijinul ONG-lor de profil și a mediului academic). De asemenea, prin intermediul sponsorilor cu care conlucrează DMPDC, 1781 de familii social-vulnerabile cu 2866 copii au beneficiat de ajutor umanitar și 61 familii cu 122 copii au beneficiat de ajutor financiar în 2017, conform raportul anual de activitate al DMPDC.

Necesitatea unui leadership mai puternic din partea DMPDC asupra procesului de mobilizare a părților interesate pentru atingerea obiectivelor este confirmată indirect și prin rezultatele anchetei McKinsey la întrebarea privind influențarea elaborării politicilor, la care echipa de conducere a atribuit un scor de 2,5 (Grafic 16).

Grafic 16. Percepția DMPDC asupra parteneriatelor, monitorizării și influențării de politici (scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

Perceperea de către personalul DMPDC a calității colaborării și interacțiunii cu actorii externi se bazează în cea mai mare parte pe modul în care au fost rezolvate anumite probleme, pe angajament și ajutorul primit de regulă pentru cazuri izolate. Interviurile avute cu personalul relevă înțelegerea importanței parteneriatelor, însă aceasta este mai des conștientizată când apar situații de „criză”, urgențe sau situații mai dificile și diferite. Aceasta explică nivelul mediu de dezvoltare a capacității organizaționale (scoruri de 3,1 și 2,92) obținut în domeniul „dezvoltare și susținere parteneriate” din ancheta McKinsey (Grafic 16).

În municipiul Chișinău, în afară de prestatorii publici de servicii (majoritatea aflați într-o formă sau alta în gestiunea DMPDC), există și 30 prestatori[70] de servicii privați (sectorul asociativ), care oferă o gamă largă de servicii, inclusiv pentru copii aflați în situație de risc. Toți prestatorii, indiferent dacă sunt publici sau privați, sunt reglementați în același

[70] UNICEF, Asociația ”Copii în dificultate” (2014), ”Harta serviciilor sociale a municipiului Chișinău”, http://dmpdc.md/wp-content/uploads/2014/12/Kniga_ROM_side-1-1.pdf

mod. Cu mulți dintre aceștia DMPDC are diferite forme de colaborare. Un exemplu pe care l-am mai menționat și anterior este programul de prevenire a separării copilului de familie, implementat în parteneriat cu organizațiile neguvernamentale CCF Moldova și Lumos. Una din cele mai apreciate colaborări cu sectorul asociativ constatate pe parcursul interviurilor cu personalul DMPDC este în domeniul instruirii. În același timp, s-au exprimat și opinii negative privind activitatea unor ONG-uri (*„mai mult încurcă”*, *”noi facem toată treaba, ei doar raportează la finanțator ce-am făcut noi”).*

De asemenea, cu unele din organizațiile respective DMPDC este în „competiție”, existând centre care oferă servicii similare sau identice cu cele ale DMPDC (de exemplu Centrul de plasament „Speranța Copiilor”[71]). La nivel individual, unii angajați ai DMPDC cunosc profilul acestor centre și modul în care acestea activează. Însă, DMPDC nu efectuează analize de marketing sau alt tip de cercetări, în mod sistematic, pentru a fi la curent cu oferta de servicii a „competiției”, limitându-se la a utiliza informația disponibilă. Această situație explică într-o bună parte scorul obținut la „monitorizare organizații și programe” de 3,12 (specialiștii) și 2,8 (echipa de conducere) din anchetă (Graficul 16), care în mare parte explică nivelul de cunoaștere a organizații, dar nu și modul prin care informația este obținută.

Conlucrarea și interacțiunea cu părțile interesate contribuie în mod inevitabil la formarea unei imagini pozitive și de încredere din partea comunității. Din interviurile avute cu personalul DMPDC, precum și cu actori externi s-a putut constata că, în general, aceștia cunosc activitatea instituției. Așa cum s-a menționat și anterior, opiniile sunt împărțite și deseori formate pe baza interacțiunilor personale. Astfel, rezultatul din ancheta McKinsey privind „recunoaștere și imagine în comunitate” de 3,07 (echipa de conducere) și de 3,2 (personalul de specialitate) pare a fi mai curând supraevaluat.

COSTUL UNITAR/COPIL PENTRU SERVICIILE DMPDC

Unul din criteriile de bază după care se poate aprecia performanța instituțiilor publice este eficiența, care reprezintă volumul cheltuielilor utilizate pentru livrarea serviciilor raportate la cheltuielile aferente. Odată cu trecerea la bugetarea pe programe (în 2016), în conformitate cu Setul metodologic al Ministerului Finanțelor, la alcătuirea acestora se utilizează 3 tipuri de indicatori[72]:

1. *indicatori de produs* indică cantitatea sau volumul bunurilor publice produse sau a serviciilor prestate în cadrul programului/subprogramului pentru atingerea obiectivelor. Indicatorii de produs sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și pentru determinarea resurselor necesare pentru un program/subprogram.
2. *indicatori de eficiență* caracterizează eficiența programului/subprogramului și exprimă relația dintre bunurile produse, serviciile prestate și resursele utilizate pentru producerea sau prestarea lor. De regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat.
3. *indicatori de rezultat* reflectă gradul de atingere a scopului și obiectivelor programului/ subprogramului și caracterizează calitatea implementării acestuia.

Astfel, instituțiile publice au obligația de a calcula indicatorii de eficiență nu doar ca instrument de management al performanței, însă și pentru a putea elabora documentele de buget și a obține finanțare. Pentru a face față ambelor sarcini este necesar ca instituțiile să fie capabile să colecteze toate informațiile necesare cu privire la (i) volumul serviciilor livrate și (ii) cheltuielile aferente. De acuratețea colectării și sistematizării acestor date depinde veridicitatea indicatorului calculat, iar în final și calitatea deciziilor luate.

Conform rapoartelor privind statele si efectivele de personal (Forma FD-048-BL) prezentate de DMPDC, în anul 2017 aceasta a prestat 10 tipuri de servicii, pentru fiecare din acestea raportând numărul beneficiarilor. De asemenea, DMPDC colectează și raportează cheltuielile totale aferente prestării acestor servicii. Costul pe beneficiar este prezentat în Tabelul 12.

[71] UNICEF, Asociația ”Copii în dificultate” (2014), ”Harta serviciilor sociale a municipiului Chișinău
[72] Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr.209 din 24.12.2015

Tabel 12. Costurile unitare pe beneficiar al serviciilor sociale prestate de DMPDC, 2016-2017

SUBDIVIZIUNI (ORG 2)	BENEFICIARI, NR. MEDIU REALIZAT		CHELTUIELI TOTAL, MII LEI		MII LEI PE BENEFICIAR	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Educația extrașcolară						
Centrul comunitar pentru copii și tineri cu dizabilități fizice	7419	4244	9536,93	10171,42	1,3	2,4
Serviciul social "Asistență personală"						
Serviciul social "Asistență personală"	246,6	269,8	8658,55	9171,8	35,1	34
Asistență de zi pentru copii	156	156	3202,38	3370,45	20,5	21,6
Centrul de zi de reabilitare și resocializare a copiilor cu deficiențe de auz „Casa Speranței”	44	44	501,08	515,9	11,4	11,7
Centrul comunitar pentru copii și tineri cu dizabilități fizice	26	26	695,79	683,7	26,8	26,3
Centrul de zi de socializare și dezvoltare a copiilor cu necesități speciale "Atenție"	26	26	808,18	882,7	31,1	33,9
Centrul pentru copilărie, adolescență și familie (CCAF)	60	60	1197,33	1288,1	20,0	21
Asistență socială de plasament pentru copii	74,7	49,8	5397,44	5715,86	72,3	114,8
Centru de plasament pentru copii	19,6	17,6	2024,13	2127,3	103,3	120,9
Centrul de reabilitare socială a copiilor "Casa Gavroche"	15,7	15,8	1573,06	1936,3	100,2	122,6
Centrul de plasament temporar "Teritoriul Adolescenței"	25		906,76	592,2	36,3	
Asistență de plasament pentru copii (CCAF)	14,4	16,4	835,07	1046,3	58,0	64
Casa de copii de tip familia	0	0	58,42	13,7		
Servicii de asistență parentală profesionistă						
Serviciul de asistență parentală profesionistă	41,5	37,6	2657,1	2467,6	64	65,6
Serviciul social "Echipa mobilă"						
Serviciul social "Echipa Mobilă"	25	25	389,07	385,8	15,6	15,4
Serviciul social "Casa comunitară"	6,7	18,8	948,54	2171,33	141,6	115,5
Serviciul social "Casa comunitară"	6,7	8,8	948,54	1229,7	141,6	139,7
Serviciul social "Casa comunitară" pentru copii cu dizabilități		10		941,6		94,2
Serviciul de asistență socială comunitară						
Serviciul de asistență socială comunitară			737,48	757,9		
Serviciul de sprijin pentru familii cu copii						
Serviciul de sprijin pentru familiile cu copii	46	46	176	176	3,8	3,8
Susținerea copiilor rămași fără îngrijire părintească						
Aparatul DMPDC	726	756	12651,3	13725,1	17,4	18,2
Total DMPDC	8979	5827,6	44354,8	48113,4		

Sursa: DGF și DMPDC

Din cele prezentate se observă că cele mai costisitoare servicii în anul 2017 au fost:

- Serviciul social "Casa comunitară” (139,7 mii lei)
- Centrul de reabilitare socială a copiilor "Casa Gavroche" (122,6 mii lei)
- Centru de plasament pentru copii (120,9 mii lei)
- Serviciul social "Casa comunitară" pentru copii cu dizabilități (94,2 mii lei)

Cele mai mari creșteri (2017 față de 2016) ale costurilor pe beneficiar au fost înregistrate la serviciile de plasament de tip rezidențial, cu circa 58%. În mare parte aceasta a fost cauzată de restructurarea Centrului de plasament temporar pentru copii „Vatra” în Centrul de plasament temporar pentru copii „Teritoriul Adolescenței”. Totodată, și celelalte două centre de plasament au înregistrat creșteri destul de mari, de 17% la Centrul de plasament pentru copii și de 22,4% la „Casa Gavroche”.

Ponderea cheltuielilor cu centrele de plasament este semnificativă (11,9%, 2017). De asemenea, centrele de plasament au cea mai joasă pondere a cheltuielilor pentru personal și nu oferă prestații sociale (Tabel 13). Acest lucru

arată că o bună parte din mijloacele financiare se cheltuie pe chestiuni mai puțin reglementate (ca de exemplu reparații, alte servicii) și care, în consecință, cer un efort mai mare de gestionare într-un mod eficient (elaborare reguli, instituire mecanisme de control, etc). Este serviciul cu cel mai ridicat nivel al stocurilor, sporirea capacității de management al acestora putând elibera resurse pentru acoperirea altor necesități.

Tabel 13. Structura costurilor pe servicii DMPDC și grupe de servicii sociale în anul 2017

SUBDIVIZIUNI (ORG2)	CHELTUIELI, MII LEI	%, DIN TOTAL DMPDC	CHELTUIELI DE PERSONAL	BUNURI ȘI SERVICII	PRESTAȚII SOCIALE	MIJLOACE FIXE	STOCURI DE MATERIALE CIRCULANTE
Centrul comunitar pentru copii și tineret cu dizabilități fizice	10171,4	*21,1*	76,3	18,1	0,3	1,1	4,3
Întreținerea centrelor de asistență socială de zi pentru copii	3370,5	*7,0*	68,3	20,5	0,1	2,6	8,5
Întreținerea centrelor de asistență socială de plasament pentru copii	5702,1	*11,9*	54,2	16,0	0,2	8,7	20,9
Serviciul de asistență parentală profesionistă	2467,6	*5,1*	73,8	4,4	20,4	0,3	1,2
Serviciul social "Asistență personală"	9171,8	*19,1*	98,3	0,8	0,0	0,2	0,7
Serviciul social "Echipa mobilă"	385,8	*0,8*	78,2	13,1	0,7	0,0	8,0
Serviciul social "Casa comunitară"	2171,3	*4,5*	64,2	11,3	1,6	1,8	20,6
Serviciul de asistență socială comunitară	757,9	*1,6*	87,9	9,9	0,2	0,0	2,0
Total, prezente în tabel	*34198,5*	*71,1*	*77,0*	*11,7*	*1,7*	*2,2*	*7,3*

Sursa: DGF

Cea mai simplă structură de cheltuieli din cele prezentate în Tabelul 13 o are Serviciul social "Asistență personală", care, prin natura sa, consumă practic întreaga sumă alocată pentru cheltuielile de personal (98,3%). În interviurile avute cu asistenții personali s-a menționat că nu au suficiente resurse pentru întâlnirile periodice, alte activități comune, suport psihologic etc. Aproape o cincime (19,1%) din bugetul DMPDC a fost cheltuit în 2017 pentru acest serviciu, aportul acestuia în realizarea obiectivelor DMPDC fiind foarte important și necesitând condiții adecvate de activitate.

Un alt serviciu cu o pondere în cheltuieli chiar puțin mai mare decât precedentul este Centrul comunitar pentru copii si tineret cu dizabilități fizice (21,1%). Structura de cheltuieli pentru această grupă de prestatori este formată din cheltuieli de personal (76,3%) și bunuri și servicii (18,1%). Totodată, există un necesar important de resurse pentru reabilitarea centrelor și dotarea acestora, așa cum a fost menționat deja în sub-capitolele anterioare ale acestui raport. Unele centre își acoperă o parte din acest necesar prin sponsorizări de la agenții economici. Angajarea comunității (vecinătății centrului) este importantă deoarece contribuie la formarea unui mediu mai sigur pentru copii și sporește incluziunea copiilor în situație de risc. Astfel, este necesară planificarea și implementarea de acțiuni pentru atingerea acestui deziderat.

Costurile pe beneficiar prezentate în Tabelul 12 sunt calculate pe „serviciu social" (prestator) și nu propriu-zis pe serviciile livrate în cadrul acestora. În nomenclatorul serviciilor sociale[73] în coloana a patra se menționează „Definirea serviciului social" (în continuare „Serviciu social"), în coloana cinci „Beneficiarii" și în coloana șase „Serviciile acordate". Terminologia folosită poate crea confuzii. Astfel, „Definirea serviciului social" constă într-o descriere generală a serviciului respectiv în înțeles instituțional. În coloana „Serviciile acordate" sunt enumerate serviciile care sunt prestate în cadrul „Serviciului social" respectiv. Astfel, raportarea externă se face pe „Serviciile sociale" (deseori pe centre, deși sunt cazuri când un centru prestează mai multe servicii), iar numărul beneficiarilor raportați cuprinde de fapt beneficiari ai mai multor servicii prestate în cadrul centrului respectiv. Astfel, cifrele prezentate pe „Serviciul social" sunt deja agregate.

Acest lucru este important de cunoscut, deoarece calcularea costului pe beneficiar a serviciilor agregate pe tipuri de servicii sociale, sau chiar pe fiecare prestator din aceeași categorie, este puțin relevantă. În prezent, o bună parte din

[73] Nomenclatorul serviciilor sociale aprobat prin ordinul MMPSF nr.353 din 15 decembrie 2011

serviciile sociale din DMPDC prestează, în esență, mai mult de un singur serviciu. Astfel, rezultatul calculării cheltuielilor pe beneficiar pentru întreg „serviciul social” conduce la un indicator agregat. Iar agregarea pe următoarele niveluri face ca indicatorul să-și piardă tot mai mult din valoare.

În prezent, prestatorii de servicii din cadrul DMPDC nu calculează costul pe beneficiar al unui serviciu individual, ci în general, cu câteva excepții (cazul când un prestator furnizează servicii ce aparțin de două tipuri de „servicii sociale”). Calcularea indicatorilor de produs este o chestiune ce ține de capacitatea instituției și de preocuparea acesteia pentru sporirea eficienței serviciilor livrate.

De exemplu „serviciul social” „Centrul de zi pentru copii cu dizabilități”, conform Nomenclatorului, poate presta o listă largă de servicii, printre care:

- servicii pentru dezvoltarea abilităților cognitive, de comunicare și comportament;
- servicii de recuperare/reabilitare;
- suport pentru incluziune educațională;
- consilierea membrilor familiei/ a îngrijitorilor;
- activități de petrecere a timpului liber.

După, cum se poate observa, serviciile prestate sunt destul de diferite și necesită efort diferit, însă în același timp acestea sunt unite prin scopul intervenției într-un singur „serviciu social”. Un beneficiar poate primi un serviciu sau toate serviciile, în raportările externe acesta fiind considerat un singur beneficiar. În acest caz, indicatorul de eficiență reprezintă o medie a serviciilor real prestate pe beneficiar. Pentru a dezvolta măsuri de sporire a eficienței este necesar ca prestatorul de „serviciu social” să poată monitoriza furnizarea fiecărui serviciu în parte acordat beneficiarului.

Astfel se poate concluziona că indicatorul ce reprezintă eficiența de producere (prestare) a unui serviciu este valoros doar atunci când este calculat pentru fiecare serviciu din cadrul unui „serviciu social”. Astfel, primul pas pentru DMPDC în sporirea relevanței acestui indicator este calcularea costului pe fiecare serviciu în parte. Această sarcină nu ține de o cerință de raportare externă, ci din rațiuni de management operațional al DMPDC. Fiecare prestator de servicii din cadrul DMPDC trebuie să aibă o ofertă de servicii bine formulată (care constituie serviciul social) și să cunoască costul fiecărui serviciu în parte.

COST-EFICACITATEA ACTIVITĂȚII DMPDC

Eficacitate: Realizarea cu succes a obiectivelor stabilite. Gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective. **Cost-eficacitate:** Relația dintre resursele cheltuite în formă monetară și rezultatele (*outcome*) așteptate. De exemplu, relația dintre numărul de copii integrați în familie și cheltuielile aferente măsurilor implementate pentru atingerea acestui rezultat. **Analiză cost-eficacitate:** Compară costurile și efectele unei intervenții pentru a evalua măsura în care aceasta poate fi considerată ca având un raport optim între costurile suportate și beneficiile obținute.

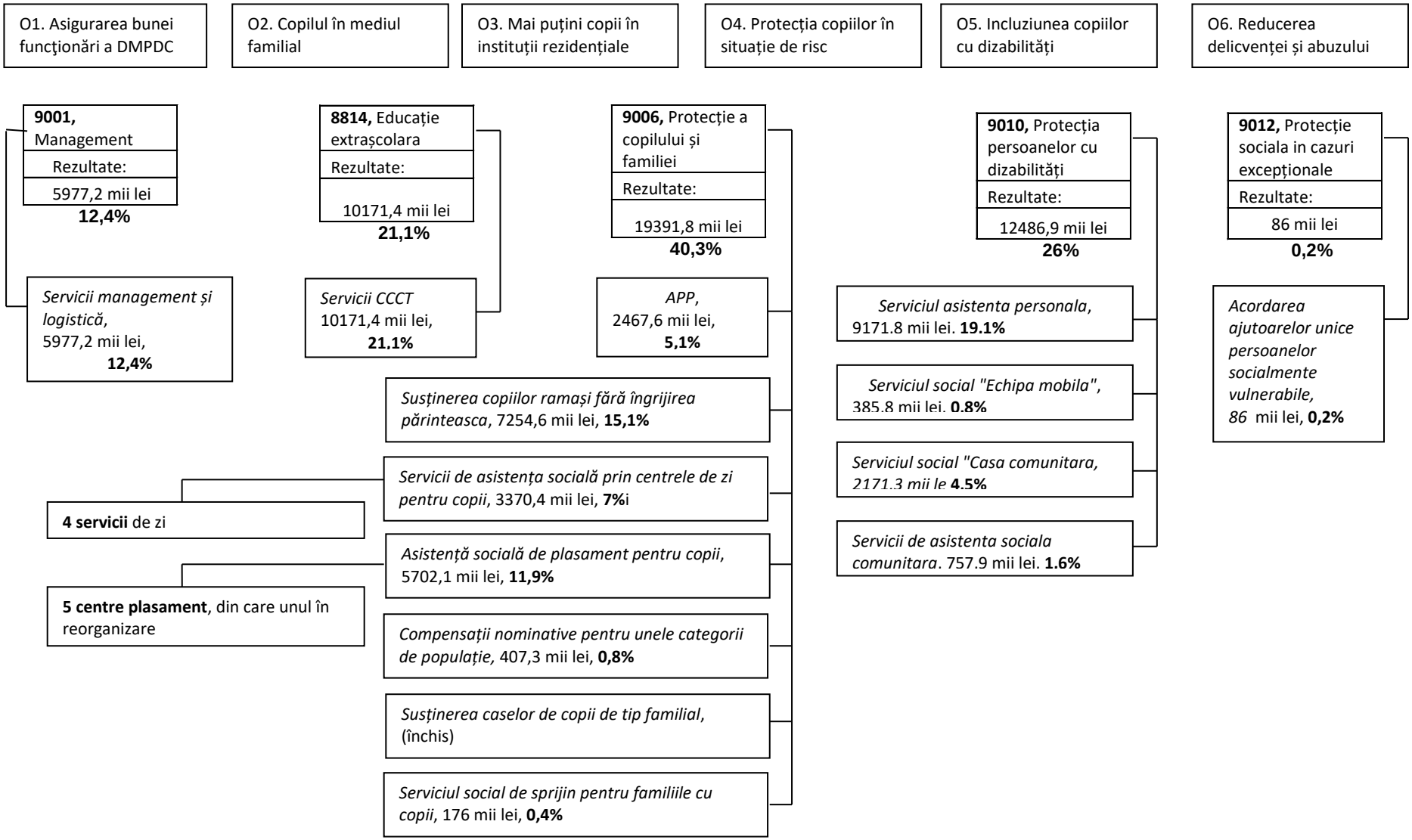
Preocuparea pentru cost-eficacitate este puternic încadrată în managementul strategic. Odată ce obiectivele legate de protecția copilului în situație de risc și și a copiilor separați de părinți sunt stabilite la nivelul municipiului Chișinău, procesul continuă cu identificarea strategiilor optime prin care acestea vor fi realizate. Realizarea acestei sarcini presupune dezvoltarea de programe și servicii sociale, inclusiv având la bază analizele de cost-eficacitate. De asemenea, aceste analize sunt necesare pentru evaluarea periodică a rezultatelor implementării programelor și serviciilor.

În conformitate cu raportul pe 2017, DMPDC a furnizat servicii și a efectuat activități pentru a atinge 6 obiective. Pentru aceasta, instituția a cheltuit 48113 mii lei. În raport sunt menționate activitățile care au fost efectuate și câteva dintre servicii, dar nu și rezultatele obținute pe fiecare obiectiv în parte. Pentru a analiza cost-eficacitatea este necesar de contrapus rezultatele obținute pe obiective cu resursele cheltuite. În Graficul 17 în prima linie sunt prezentate cele 6 obiective (din raportul pe 2017 formulate generic) în relație cu structura de servicii a DMPDC, având la baza

subprogramele[74] implementate de DMPDC. Așa cum am menționat în sub-capitolul 3.1.2, obiectivele instituției sunt stângaci formulate și neierarhizate, coexistând la același nivel obiective de impact cu obiective la nivel de rezultat (*outcome*) și obiective legate de funcționalitatea DMPDC sau care repetă misiunea acesteia – consecință a lipsei unui cadru strategic de dezvoltare. Următoarea linie de sub obiective este reprezentată de subprogramele implementate de către DMPDC.

[74] Conform clasificației bugetare bugetul este format pe programe și subprograme. DMPDC dezvoltă și implementează mai multe subprograme care fac parte respectiv din diferite programe.

Grafic 17. Schița rezultatelor și produselor DMPDC în anul 2017



Astfel, în 2017 instituția a implementat 5 subprograme. În conformitate cu cadrul de reglementare[75], fiecare subprogram trebuie să aibă scop, obiectiv și indicatori de performanță. Astfel, subprogramele implementate ar trebui să reflecte obiectivele DMPDC care au fost menționate în planul pentru 2017. Însă, ținând cont de faptul ca bugetarea pe programe a fost implementată recent (în 2016), calitatea acestora este slabă și nu există o legătură directă, clară cu obiectivele instituției. Din această cauză, nu a fost posibilă utilizarea informațiilor din subprogramele formulate de DMPDC cu privire la scop, obiective și indicatorii de performanță, așa cum s-a arătat și în sub-capitolul 3.1.2, ci doar a datelor financiare. Totodată, este necesar de menționat că subprogramele fac parte din clasificația bugetară și nu pot fi introduse subprograme sau modificate cele existente decât prin modificarea efectuată de Ministerul de Finanțe; subprogramele existente pot avea ținte și obiective diferite, însă în limita ariei de politici relevante. Astfel, (sub)programele par a fi un instrument destul de rigid. Totuși, dacă instituția are bine pusă la punct planificarea bazată pe rezultate, atunci (sub)programele bugetare pot constitui un instrument util și necesar pentru managementul performanței.

Subprogramul 9001 este destinat *Managementului DMPDC*, iar rezultatul așteptat în conformitate cu primul obiectiv a fost asigurarea „bunei funcționări a instituției prin determinarea politicilor și strategiilor de activitate ale DMPDC și implementarea sistemului de management financiar și control". În acest scop au fost utilizați 5977 mii lei sau 12,4% din bugetul instituției, însă în raport nu se specifică rezultatele acestui subprogram, iar indicatorii de rezultat stabiliți de Direcția de evidență contabilă și analiză economică a DMPDC pentru subprogramul respectiv nu sunt suficienți pentru a estima gradul de realizare a obiectivului dat. Totodată, este important de menționat că acest tip de subprogram este unul specific, diferit de restul subprogramelor. La evaluarea cost-eficacității, cheltuielile aferente unui asemenea subprogram sunt incluse drept costuri generale pentru realizarea tuturor celorlalte obiective și rezultate aferente.

Pentru subprogramul 8814 *Educație extrașcolară* au fost cheltuite 10171 mii lei (21,1%, din total). Acestui subprogram îi sunt atribuite cheltuielile pentru CCCT-uri. Astfel, DPMDC a cheltuit peste o cincime din bugetul său pentru CCCT-uri, pentru atingerea obiectivului 4 (*Asigurarea protecției copiilor în situație de risc și a celor separați de părinți*) și obiectivului 6 (*Implementarea acțiunilor intersectoriale menite să diminueze fenomenul delincvenței juvenile și abuzului față de copil*). Acest lucru reiese din planul pentru 2017, unde activitatea CCCT-rilor este planificată sub aceste obiective. Chiar dacă în plan nu a existat nicio țintă precizată (cu excepția numărului de expoziții planificate), în rapoartele semestriale de activitate sunt prezentate datele de produs (ce au livrat CCCT-urile) și anume: aferent obiectivului 4 - 6 expoziții și 2567 activități educative, profilactice, culturale, sportive și distractive organizate în CCCT; aferent obiectivului 6 - 2619 activități cultural-educative și 2264 activități sportive pentru 16266 participanți, 364 activități profilactice și de prevenire a situațiilor de risc pentru 1748 beneficiari și alte 1178 activități educaționale și profilactice. Este foarte posibil ca să existe suprapuneri de cifre în raportare, unele activități părând a fi raportate atât la obiectivul 4, cât și la obiectivul 6.

Protecția copiilor cu dizabilități este finanțată printr-un subprogram separat 9010 cu un volum de 12486 mii lei și o pondere de 26% din bugetul DMPDC. Denumirea sa induce ideea că produce rezultate doar pentru obiectivul 5 (*Consolidarea serviciilor specializate destinate copiilor cu dizabilități în vederea incluziunii sociale a acestora*). Totuși, în componența sa apar, paradoxal, ambele case comunitare (în condițiile în care doar una dintre ele este destinată copiilor cu dizabilități[76]), precum și serviciul de asistență socială comunitară cu puternică vocație de prevenire a separării pentru toți copii aflați în risc. Astfel, se poate afirma că subprogramul 9010 produce rezultate nu doar pentru obiectivul 5, cât și pentru obiectivele 2 și 4. Astfel, calcularea cost-eficacității acestui program devine dificilă, deoarece se cunoaște doar efortul, cât s-a cheltuit, însă nu și rezultatul (outcome) obținut.

Cel mai impunător este subprogramul 9006 *Protecția familiei si copilului*, care consumă 40% din bugetul DMPDC. La fel ca și în cazul de mai sus, în planul de acțiuni și în raportul anual nu sunt prezentate rezultatele planificate/obținute de acest subprogram și în ce măsură contribuie la atingerea obiectivelor. Dacă ar fi să judecăm după structura planului de acțiuni, acest subprogram ar contribui la obiectivele 2 (*Contribuirea la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial)*, 3 (*Reducerea continuă a numărului de copii aflați în îngrijire rezidențială*), 4 (*Asigurarea protecției copiilor în situație de risc și a celor separați de părinți*) și 5 (*Consolidarea serviciilor specializate destinate copiilor cu dizabilități în vederea incluziunii sociale a acestora*). Rezultatele acestui subprogram sunt obținute

[75] Setul metodologic aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr.209 din 24.12.2015
[76] Cealaltă casă comunitară înființată prin decizia CMC nr.1/23 din 14.04.2016 este destinată copiilor în situație de risc.

prin livrarea a 7 tipuri de servicii sociale, cu 13 furnizori interni de servicii (subdiviziuni ORG 2). Cea mai mare pondere din acest subprogram o au cheltuielile cu serviciul *Susținerea copiilor rămași fără ocrotire părintească, de* 7254,6 mii lei, sau 15,1% din total buget DMPDC, după care urmează *serviciile de plasament* (5702 mii lei, 11,9% din total buget DMPDC) (Grafic 17). Din sumele alocate acestui subprogram se observă că DMPDC dorește să atingă rezultatele practic prin servicii oferite pe 4 direcții: acordarea indemnizațiilor (inclusiv a celor de tutelă-curatelă), plasament de tip rezidențial și APP. În 2017 (din 2018 intră și APP), indemnizațiile și serviciile de plasament produceau preponderent rezultate pentru obiectivul 4, în timp ce serviciile de zi contribuiau la obiectivul 5 și parțial la obiectivul 4, iar APP la obiectivul 2.

În ce privește obiectivul 3 al DMPDC, acesta era ”servit” indirect de subprogramele 9006, 9010 și 8814 prin prevenirea separării și a instituționalizării (deci reducerea implicită a numărului de copii în îngrijire rezidențială) prin intermediul: a) serviciilor de zi, b) asistenței sociale comunitare, c) sprijinului familial, d) activității CCCT-urilor și, nu în ultimul rând, e) alternativelor de tip familial (APP și tutelă-curatelă), care, în afară de prevenire, aveau și rolul de a prelua copii din instituții. Într-adevăr, pentru acest obiectiv relaționarea cu o sursă directă de finanțare (subprogram) este mai dificil de identificat. Astfel, planul pentru anul 2017 conține o serie de activități prevăzute la obiectivul 3. Cu excepția serviciului de sprijin familial (subprogramul 9006), majoritatea activităților aferente acestui obiectiv sunt puse în sarcina aparatului DMPDC fără a avea o sursă de finanțare expres menționată. Prin urmare, subprogramul 9001 cu referire la management instituției acoperă și activități de prestare a serviciilor, un exemplu elocvent fiind cele legate de adopții.

Constatările de mai sus relevă faptul că DMPDC nu acordă suficientă atenție subiectului de cost-eficacitate. Pe parcursul efectuării evaluării nu au fost identificate probe privind existența unor rapoarte sau analize privind nivelului de cost-eficacitate al DMPDC. În urma analizei documentelor în baza cărora CMC a luat deciziile de creare/reorganizare a unor servicii de asemenea nu au fost identificate analize de cost-eficacitate. Astfel, dezvoltarea noilor servicii a avut loc fără o strategie clară și fără a avea la bază o analiză sistematică a nevoilor (așa cum s-a arătat în subcapitolul 3.1.1). În prezent DMPDC nu dispune de analize ale diferitor opțiuni care ar putea conduce la realizarea aceluiași obiectiv, astfel încât să selecteze opțiunea ce asigură economicitate, eficacitate, eficiență și echitate. Ca urmare, implementarea unei anumite opțiuni a fost influențată de factori din afara DMPDC și administrației municipiului Chișinău. De exemplu, inițiativa creării „Serviciului specializat de asistență parentală profesionistă” a venit în baza unui acord de parteneriat semnat cu CCF Moldova. O situație similară se poate vedea și în cazul creării serviciului „Casa comunitară pentru copii în situație de risc”. Din cele relatate nu trebuie trasă concluzia că serviciile create au fost sau sunt un eșec, sau că nu trebuie acceptată colaborarea cu societatea civilă și partenerii de dezvoltare. Dimpotrivă, DMPDC trebuie să caute și să promoveze astfel de colaborări, dar în conformitate cu un cadru strategic stabilit de către autoritățile locale. În aceste condiții, colaborarea cu partenerii din societatea civilă ar fi cu mult mai benefică.

Așa cum am menționat deja, bugetarea pe programe la nivel local a fost introdusă relativ recent (2016). Astfel, DMPDC nu a reușit să transforme această formă de bugetare într-un instrument puternic de sporire a eficacității. Modul în care DMPDC formulează obiectivele și indicatorii de rezultat din subprograme, precum și modul în care are loc planificarea (în mare măsură ”tradițională”), reduce mult din importanța bugetării pe programe. Astfel, în prezent bugetarea pe programe este făcută formal, fără a avea implicații asupra managementului DMPDC.

Sporirea eficacității măsurilor dedicate copiilor în situație de risc depinde în mare parte și de modul în care are loc delimitarea intervențiilor diferiților actori externi DMPDC, deoarece există câteva domenii strâns legate de activitatea acesteia: asistență socială, educație, sănătate și tineret, ordine publică. La nivelul Primăriei lipsește un cadru de planificare și rezultate, astfel încât fiecare din direcțiile menționate să poată clar vedea la care obiective de un nivel mai înalt acestea contribuie și în ce mod. Principiul abordării integrate trebuie respectat în primul rând de sus în jos, pornind de la interesele unității teritorial administrative de nivelul doi, municipiul Chișinău. În această ordine de idei este crucial rolul Primarului și a comisiilor de specialitate ale CMC, care la moment nu sunt foarte active.

3.2. CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ

3.2.1 LEADERSHIP-UL STRATEGIC

Evaluarea leadership-ului strategic a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Ce rol a jucat și joacă Consiliul Municipal și Primarul General în orientarea strategică a activității DMPDC? Dar conducerea de vârf a DMPDC?**
- **Are Consiliul Municipal o viziune clară asupra modului în care ar trebui îmbunătățită capacitatea organizațională a DMPDC? Dar în ce privește sistemul municipal de protecție a copilului?**
- **În ce măsură Consiliul Municipal a promovat cooperarea dintre DMPDC și alte direcții municipale relevante în planificarea și atingerea unor obiective comune?**

ORIENTAREA STRATEGICĂ A DMPDC

Părțile interesate au păreri și convingeri diferite în ce privește leadership-ul strategic al DMPDC. Astfel, unele au opinat că acesta trebuie să fie asigurat de către Șeful DMPDC, altele au menționat CMC și Primarul General, iar altele Autoritatea Publică Centrală (fără a specifica ce instituție anume). În urma analizei documentare și a feedback-ul primit în timpul interviurilor, se constată că nici unul dintre cei menționați nu au avut un rol determinant în orientarea strategică, pe termen mediu și lung, a DMPDC.

Astfel, Primarul General interimar[77] (cât și predecesorii săi) și CMC și-au limitat intervenția la aprobarea planurilor anuale de acțiuni, respectiv analizarea, în comisii, și aprobarea solicitărilor DMPDC de înființare sau reorganizare a unor servicii, inclusiv finanțarea acestora. Aprobările au fost emise fără a se asigura dacă acestea fac parte dintr-un demers coerent, de dezvoltare sustenabilă a rețelei de servicii pentru copii din familiile social-vulnerabile, ca parte integrantă a sistemului municipal de protecție a copilului.

Deși stângaci elaborat și incomplet, DMPDC nu a primit vreun răspuns, pozitiv sau negativ, întrebări de clarificare, oferte de susținere, argumente pro sau contra etc. la proiectul de plan strategic de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului în municipiul Chișinău pentru anii 2016-2020, transmis Primarului General și CMC în luna mai 2017. Echipa de evaluare nu a identificat motivele acestei lipse de reacție, mai ales în condițiile în care Primarul General are, conform legii[78], atribuția de a asigura elaborarea de strategii, prognoze, planuri și programe de dezvoltare social-economică a municipiului (deci inclusiv de dezvoltare și îmbunătățire a sistemului municipal de protecție a copilului,) iar CMC este singura autoritate care le poate aproba. Un asemenea plan strategic, desigur realizat conform rigorilor planificării strategice, ar fi fost extrem de util în orientarea dezvoltării pe termen mediu și lung a DMPDC și cooperarea sinergică cu alte direcții municipale relevante, în special din domeniul educației, asistenței sociale și sănătății. Până în

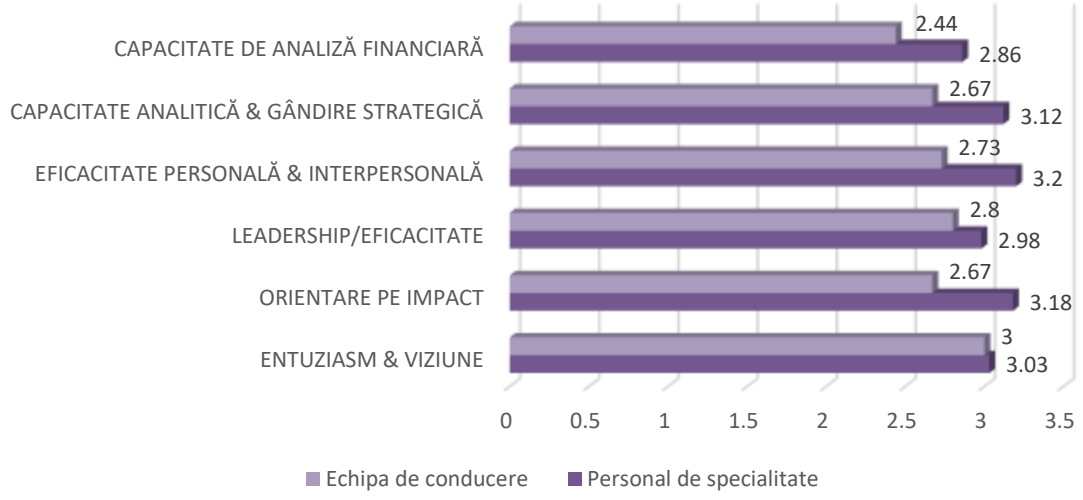
[77] Actualul primar general a fost numit interimar în luna aprilie 2018.
[78] Legea nr. 136/2016 privind statutul municipiului Chișinău

momentul de față, nici CMC, nici Primarul General interimar și nici predecesorii săi nu au avut vreo contribuție majoră la stabilirea obiectivelor strategice și a țintelor de performanță pentru DMPDC. Totuși, ca urmare a unei inițiative comune a Primarului General interimar, APSCF și UNICEF Moldova din 2018, a fost realizată această evaluare care face recomandări concrete și propune o Foaie de parcurs pentru dezvoltarea strategică și îmbunătățirea eficienței și eficacității DMPDC. Conform celor declarate în mai multe ocazii, Primarul General interimar este hotărât să sprijine implementarea acesteia.

În ce privește conducerea de vârf, șeful DMPDC are sarcina de a elabora *„proiecte, strategii anuale pe termen mediu și lung, de restructurare, organizare și dezvoltare a sistemului de protecție a copilului aflat în dificultate*", analiza *„necesitățile și oportunitățile Direcției municipale*", stabili *„vectorii principali de acțiune a autorității tutelare privind implementarea politicilor și strategiilor naționale în domeniul protecției copilului*", și elabora *„planuri de acțiuni pentru dezvoltarea, extinderea și diversificarea serviciilor de protecție a copilului în mun. Chișinău*" (extrase din fișa postului). Aceste sarcini din fișa postului transcend cu mult ceea ce Șeful DMPDC ar trebui și putea să facă, întrucât o strategie municipală și un plan de implementare aferent nu trebuie să fie elaborat de o singură persoană, fiind un proces de o complexitate aparte ce implică multe părți interesate, așa cum am arătat mai sus. În ce privește strict DMPDC, funcția de Șef a fost ocupată interimar în ultimii trei ani, de persoane diferite, ceea ce a constituit un obstacol important în planificarea dezvoltării organizaționale pe termen mediu și lung[79]. Actualul Șef interimar a fost numit în luna martie 2018, iar Șeful adjunct în luna iulie a aceluiași an. A doua poziție de șef adjunct este încă vacantă. Din conducerea de vârf mai fac parte șefii celor cinci DPDC-uri de sector.

Conform rezultatelor anchetei McKinsey, conducerea de vârf se bucură de apreciere din partea angajaților, dispunând de atribute care o plasează la un nivel mediu de dezvoltare a capacității organizaționale (scor 3, Grafic 18). Acest capital de încredere trebuie valorificat în procesul care urmează de dezvoltare strategică a DMPDC, conform Foii de parcurs. În acest proces ar putea să fie atras întreg Consiliul de administrație al DMPDC care până acum nu a demonstrat preocupări concrete în domeniul orientării strategice a instituției și a stabilirii țintelor de performanță.

Grafic 18. Percepția DMPC asupra conducerii de vârf a instituției (scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt) Sursa: Ancheta McKinsey

[79] Concursul de recrutare a unui șef permanent al DMPDC a fost organizat de două ori în 2018, fără succes. Printre dificultățile de recrutare s-au menționat: lipsa de atractivitate a postului (salariu prea mic și răspundere foarte mare); candidați insuficient calificați, lipsiți de experiență; neclaritate asupra misiunii DMPDC; convingerea că un asemenea post necesită susținere politică (ceea ce nu toți candidații ar avea), etc.

VIZIUNEA ASUPRA ÎMBUNĂTĂȚIRII CAPACITĂȚII DMPDC

După cum s-a precizat în sub-capitolul 2.4, una din limitele evaluării a fost lipsa de participare a CMC, prin comisia de resort, în procesul de colectare a datelor (focus grup, interviu scris). Ca atare, nu se știe cu certitudine dacă CMC dispune de o viziune clară asupra modului în care ar trebui îmbunătățită capacitatea organizațională a DMPDC sau a sistemului municipal de protecție a copilului.

Din feedback-ul obținut prin intermediul interviurilor cu șeful comisiei, Primarul General interimar și conducerea DMPDC reiese că CMC nu este pe deplin interesat în cunoașterea activității și problemelor cu care se confruntă DMPDC, a rezultatelor obținute, a rezultatelor evaluării performanței personalului. Echipa de evaluare nu a identificat propuneri/inițiative/proiecte de hotărâri a CMC care să vizeze consolidarea capacității organizaționale a DMPDC și a sistemului municipal de protecție a copilului în ansamblu. Comisia de resort are cunoștințe și experiență limitate în domeniu[80].

PROMOVAREA COOPERĂRII ÎNTRE DMPDC ȘI CELELALTE DIRECȚII MUNICIPALE DE PRIMARUL GENERAL ȘI CMC

Educația incluzivă și prevenirea instituționalizării, dezinstituționalizarea, sprijinirea familiilor dezavantajate pentru reintegrarea în familie a copilului, dezvoltarea abilităților parentale, combaterea violenței și a abuzului reprezintă doar câteva domenii care solicită o cooperare eficientă între DMPDC și alte direcții municipale, în special din domeniul sănătății și asistenței sociale, educației, tineretului și sportului. Deși există cooperare între aceste direcții în atingerea unor obiective comune (vezi sub-capitolele 1.1 și 3.1.3), aceasta nu se datorează CMC, ci mai degrabă prevederilor legale (de exemplu, Legea nr. 140/2013 și HG nr. 270/2014), inițiativelor proprii ale direcțiilor sau influenței partenerilor de dezvoltare sau a partenerilor din societatea civilă. În ancheta McKinsey, CMC nu este un subiect ușor de abordat de cei mai mulți dintre respondenți, 58.33% preferând să nu răspundă la întrebările referitoare la acesta. Alte aprecieri sunt explicit negative: *„consiliul nu este receptiv și nu stabilește relații favorabile de conlucrare, susținere a politicilor si promovarea, dezvoltarea serviciilor*”.

Direcțiile municipale se află în subordinea CMC, dar aparțin de aparatul de lucru al Primăriei. Așadar, Primarul General are un rol în promovarea conlucrării dintre direcții, ceea ce ar putea fi făcut cu ocazia ședințelor operative săptămânale. Primul pas a fost deja făcut. Astfel, începând cu luna septembrie 2018, Șeful interimar al DMPDC raportează în ședințele săptămânale operative cu Primarul General interimar și șefii de direcții municipale rezultatele obținute de DMPDC în săptămâna anterioară raportării, și anume: cazuri noi de copii scoși din familie și plasați în îngrijire alternativă (pe tipuri de îngrijire); copii cu părinți plecați peste hotare, nou identificați, asupra cărora s-a instituit tutela/curatela; copii în situație de stradă nou identificați. Impactul acestor prezentări nu a fost încă analizat.

Un plan strategic/strategie de dezvoltare a sistemului municipal de protecție a copilului ar putea constitui o bună platformă de conlucrare și cooperare între direcții. De exemplu, ar putea clarifica și orienta modul în care politicile și resursele ce abordează problemele copiilor (0-17 ani), adolescenților (10-19 ani) și tinerilor (14-35 ani) pot fi mai sinergic concepute, respectiv utilizate.

[80] Din 11 membri, doi sunt medici, unul este pedagog și unul este psiholog.

3.2.2 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Evaluarea managementului resurselor umane a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Care este volumul și ce caracteristici are personalul DMPDC?**
- **Este încadrarea actuală cu personal adecvată nevoilor DMPDC și subdiviziunilor sale? Ce proceduri de recrutare și selecție folosește DMPDC?**
- **Cât de relevante sunt fișele de post pentru rolul și responsabilitățile personalului? Sunt acestea actualizate?**
- **În ce măsură calificările actuale ale personalului DMPDC sunt adecvate pentru îndeplinirea sarcinilor ce îi revin? Care sunt politicile DMPDC de dezvoltare profesională a resurselor umane?**
- **Care sunt procedurile DMPDC de evaluare a performanței personalului? În ce măsură rezultatele evaluării performanței sunt utilizate în fundamentarea politicilor de dezvoltare profesională?**
- **Care sunt modalitățile / pârghiile folosite de DMPDC pentru motivarea și retenția personalului?**

RESURSELE UMANE

Tabelul 14 prezintă responsabilitățile ce revin conducerii, diferiților angajați și subdiviziunilor DMPDC în domeniul managementului resurselor umane, conform regulamentului DMPDC, regulamentelor serviciilor pentru beneficiari și fișelor de post.

Acest sub-capitol analizează în ce măsură și cum responsabilitățile specificate în documentele oficiale acoperă în realitate diferitele funcții și activități componente ale managementului resurselor umane a DMPDC.

Tabel 14. Responsabilități în domeniul managementului resurselor umane a DMPDC

Funcții și activități componente	RESPONSABILITĂȚI		
	Regulament DMPDC 2004	Regulamente servicii pentru beneficiari	Fișe de post
1. Funcția de asigurare a resurselor umane			
Planificarea resurselor umane (volum, calificări necesare)	Serviciul Cancelarie și Resurse Umane: elaborarea proiectului strategiei în politica de personal		
- analiza nevoilor de personal			
- stabilirea categoriilor de personal și a posturilor			
- normarea personalului			
Recrutarea și selecția			
- definirea posturilor de muncă	Serviciul Cancelarie și Resurse Umane: urmărirea elaborării fișelor de post Șeful DMPDC: aprobarea fișelor de post a specialiștilor	Șeful DMPDC: aprobarea fișelor de post ale serviciilor pentru beneficiari Casa comunitară: elaborarea fișelor de post	Șef serviciu resurse umane: coordonarea procesului de elaborare/revizuire a fișelor de post pentru toate funcțiile publice Jurist serviciul resurse umane: elaborarea și revizuirea fișelor de post pe baza consultării cu subdiviziunile
- atragerea de candidaturi și selecția		Șeful DMPDC: coordonarea procesului de recrutare a personalului din Serviciul de asistență socială comunitară	Șef serviciu resurse umane: organizarea concursului pentru ocuparea funcțiilor publice
- orientarea și integrarea noilor angajați			Șef serviciu resurse umane: implementarea procedurilor cu privire la orientarea și integrarea profesională a noilor angajați
Angajarea personalului			
- întocmirea contractelor individuale de muncă			Șef serviciu resurse umane: întocmirea contractelor individuale de muncă
- angajarea	Serviciul Cancelarie și Resurse Umane: pregătirea ordinelor de angajare și eliberare a personalului Șeful DMPDC: numirea personalului		Șef serviciu resurse umane: perfectarea documentelor necesare angajării personalului
- administrarea contractelor de muncă și a altor proceduri administrative de personal			Șef serviciu resurse umane: ținerea evidenței personalului, completarea dosarelor personale, a carnetelor de muncă, a certificatelor, gestionarea contractelor individuale de muncă, transferuri, deplasări de serviciu, gestionarea statelor de personal.
2. Funcția de dezvoltare a resurselor umane			
- analiza nevoilor de dezvoltare profesională a personalului			Șef serviciu resurse umane: analizarea necesităților de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, identificate în cadrul procedurii de evaluare a performanțelor profesionale Șef serviciu APP: depistarea, în urma evaluărilor, a nevoilor de instruire a angajaților
- planificarea activității de instruire și altor activități de dezvoltare a personalului			Șef serviciu resurse umane: stabilirea în comun cu șefii de subdiviziuni a domeniilor prioritare de instruire; elaborarea planului anual de dezvoltare profesională

Funcții și activități componente	RESPONSABILITĂȚI		
	Regulament DMPDC 2004	Regulamente servicii pentru beneficiari	Fișe de post
			Șef adjunct 1: elaborarea de planuri și programe de instruire a angajaților Șefi DPDC: idem pentru angajații din direcția de sector Șef serviciu monitorizare, sinteză, strategii: contribuție la elaborarea planului de perfecționare a specialiștilor din domeniu; planificarea activităților de informare și instruire a specialiștilor
- dezvoltarea sistemelor interne de instruire și mentorat			
- implementarea planului de instruire și a altor activități de dezvoltare profesională	Serviciul Monitorizare, sinteză și strategii: asigurarea perfecționării cadrelor care activează în domeniul protecției drepturilor copilului	DMPDC: organizarea de cursuri de formare inițială cu durata de 50 ore pentru candidații la postul de director și pedagog social în Casa comunitară pentru copii în situație de risc; organizarea cursurilor de formare inițială (50 ore) și continuă (30 ore) în baza curriculumului aprobat de fostul Minister al Muncii, Protecției Sociale și Familiei și necesităților de instruire identificate; coordonarea procesului de instruire a personalului din Serviciul de asistență socială comunitară Casa comunitară: asigurarea de programe de formare profesională inițială și continuă a personalului din Serviciu în baza curriculumului unificat, aprobat de fostul Minister al Muncii, Protecției Sociale și Familiei Șeful echipei mobile: organizarea instruirii persoanelor implicate în procesul de incluziune a beneficiarului Serviciul de AP: organizarea cursurilor de instruire inițială a candidaților Asistentul social supervizor din Serviciul de asistență socială comunitară: furnizarea de suport profesional asistenților sociali comunitari în dezvoltarea competențelor profesionale, managementului de caz Serviciul Locuință socială asistată: organizarea cursurilor de formare inițială (50 ore) și continuă (20 ore) a personalului Serviciul Centru de resurse: organizarea cursurilor de formare inițială (50 ore) și continuă (30 ore anual) în baza curriculumului aprobat de Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale	Șef serviciu resurse umane: implementarea procesului de instruire a angajaților DMPDC Șef adjunct 1: organizarea de seminarii, training-uri, ateliere de lucru cu specialiștii din subordine; desfășurarea de activități (instruiri, ateliere de lucru, mese rotunde, seminarii, etc.) pentru consolidarea capacităților profesionale ale angajaților din sistem Șefi DPDC: idem pentru angajații din direcția de sector Șef Direcție integrare familială și adopție: organizarea de seminarii, ședințe de lucru cu diverse structuri statale și nestatale în domeniul protecției drepturilor copilului Psiholog DMPDC: formator în seminarii, traininguri, ateliere, mese de lucru organizate pentru diferite categorii de angajați Specialist principal în probleme socio-educative și comunitare la DMPDC: organizarea de activități de instruire, calificare și recalificare a specialiștilor principali în problemele socio-educative Specialist principal în probleme socio-educative la DPDC: organizarea de activități de instruire, calificare și recalificare a pedagogilor-organizatori și a conducătorilor de cerc Șef serviciu monitorizare, sinteză, strategii: organizarea și monitorizarea activităților de informare și instruire a specialiștilor Șef serviciu AP: organizarea instruirii inițiale a candidaților pentru funcția de asistent personal Șef serviciu APP: organizarea instruirilor APP
- evaluarea impactului instruirii, mentoratului și a altor activități de dezvoltare a personalului	Consiliul de administrație: Analizarea activității de pregătire, perfecționare și atestare a cadrelor didactice și de conducere		Șef serviciu resurse umane: evaluarea procesului de instruire a angajaților DMPDC Șef serviciu monitorizare, sinteză, strategii: monitorizarea și analiza calității activităților instructiv-metodice organizate în DPDC-uri
3. Funcția de evaluare a resurselor umane			
- evaluarea performanței individuale a angajaților	Șeful DMPDC: controlul activității personalului și aplicarea de sancțiuni disciplinare	Șefi și directorii de servicii pentru beneficiari (centre, servicii, case, echipe): evaluarea performanței angajaților din subordine (cu excepția regulamentelor unor centre create în anii 2002 și 2003)	Șef serviciu resurse umane: perfectarea documentelor necesare cu privire la evaluarea personalului

Funcții și activități componente	RESPONSABILITĂȚI		
	Regulament DMPDC 2004	Regulamente servicii pentru beneficiari	Fișe de post
			Șef Direcție integrare familială și adopție: organizarea și monitorizarea activității specialiștilor din subordine privind evidența și protecția copilului aflat în dificultate Specialist principal integrare familială și adopție: organizarea evaluărilor specialiștilor referitor la stabilirea statutului copiilor aflați în plasament și nivelul de monitorizare post-încredințare, post-adopție Psiholog DMPDC: evaluarea activității psihologilor din cadrul DPDC de sector și centrelor de plasament statale Șefi, manageri și directorii de servicii pentru beneficiari (centre, servicii, case, echipe): evaluarea performanței angajaților din subordine
- analiza, sinteza și raportarea rezultatelor evaluării la nivel de organizație			
- implementarea rezultatelor evaluării			
4. Funcția de motivare și retenție (în afară de dezvoltarea profesională)			
- salarizarea			Șef serviciu resurse umane: perfectarea documentelor necesare cu privire la remunerarea personalului Contabil-șef: contabilizarea și înregistrarea salariilor personalului
- proiectarea planurilor de carieră și gestionarea carierelor			Șef serviciu resurse umane: monitorizarea aplicării și respectării prevederilor legale referitoare la promovarea în carieră a funcționarilor publici; perfectarea documentelor necesare cu privire la conferirea gradelor de calificare, promovarea în funcție
- politici de diminuare a fluctuației de personal			Șef serviciu resurse umane: perfectarea documentelor necesare cu privire la motivarea și stimularea personalului
- condiții de muncă	Serviciul Cancelarie și Resurse Umane: identificarea de posibilități de îmbunătățire a condițiilor de muncă a angajaților		Șef serviciu resurse umane: formularea, în baza rezultatelor activităților de monitorizare, de control și de evaluare, de propuneri pentru îmbunătățirea climatului în organizarea și realizarea procedurilor de personal Șef adjunct 2: asigurarea bazei tehnico-materiale și exploatarea corectă a imobilelor, echipamentului tehnic și utilajelor Direcției

VOLUMUL ȘI CARACTERISTICILE PERSONALULUI DMPDC. OCUPAREA POSTURILOR.

Numărul total al personalului angajat al DMPDC a crescut constant în ultimii ani, de la 595 angajați în 2015 la 667 angajați la nivelul lunii noiembrie 2018 (Tabel 15). Cel mai mare număr de angajați lucrează, așa cum era de așteptat, în serviciile pentru beneficiari, în perioada 2015-2018 reprezentând, în medie, 66% din totalul personalului. La aceștia se adaugă personalul din CCCT-uri și din Serviciul de Asistență Socială Comunitară (ASC) care se regăsesc pe statele de personal ale aparatului DMPDC (sediu central și DPDC-uri de sectoare), mărind și mai mult ponderea totală a angajaților ce lucrează direct cu beneficiarii.

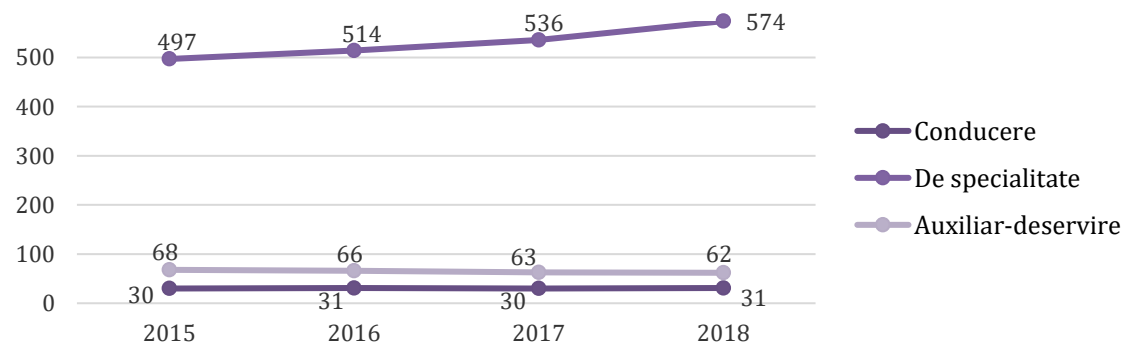
Tabel 15. Personalul angajat al DMPDC, 2015-2018

	2015		2016		2017		2018 (la 30/11)	
Categorii de angajați	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Sediu central	**48**	**8,1**	**47**	**7,7**	**49**	**7,8**	**48**	**7,2**
Conducere (1)	7		7		7		6	
Personal de specialitate	20		22		24		25*	
Auxiliar-deservire	21		18		18		17	
DPDC sectoare	**165**	**27,7**	**163**	**26,7**	**162**	**25,7**	**167**	**25,0**
Conducere (2)	5		5		5		5	
Personal de specialitate	140		137		141		145**	
Auxiliar-deservire	20		21		16		17	
Servicii beneficiari	**382**	**64,2**	**401**	**65,6**	**418**	**66,5**	**452**	**67,8**
Conducere (3)	18		19		18		20	
Personal de specialitate, din care:	337		355		371		404	
- Personal (fără APP și AP)	50		51		55		55	
- APP	36		34		33		31	
- AP	251		270		283		318	
Auxiliar-deservire	27		27		29		28	
TOTAL	**595**	**100**	**611**	**100**	**629**	**100**	**667**	**100**

(1) conducere de vârf, șefi direcții și servicii din sediul central, contabil șef; (2) șefi DPDC; (3) manageri și manageri adjuncți de centre, directori case comunitare, șefi servicii
** include asistentul social din cadrul serviciului Asistență Socială Comunitară, precum și un specialist și un contabil de la Serviciul de AP; ** include asistenți sociali din cadrul serviciului Asistență Socială Comunitară*
Sursa de date primare: Serviciul resurse umane al DMPDC

Numărul total al angajaților din sediul central și DPDC de sectoare s-a menținut la un nivel relativ constant pe parcursul anilor, alternând reducerile cu creșterile ușoare de la un an la altul. În ceea ce privește ocuparea pe categorii de personal, se remarcă faptul că marea majoritate a angajaților este reprezentată de personalul de specialitate al cărui volum a crescut permanent în ultimii patru ani (Grafic 19).

Grafic 19. Personalul angajat al DMPDC pe categorii de personal, 2015-2018



Notă: cifrele aferente anului 2018 se referă la situația la 30 noiembrie 2018
Sursa: date primare primite de la Serviciul de resurse umane al DMPDC

Cele mai multe angajări în categoria personalului de specialitate s-au făcut în serviciul de AP, în timp ce numărul asistenților parentali profesioniști a înregistrat o tendință de scădere, în fiecare an unul sau doi asistenți părăsind serviciul. Astfel, de la 40 asistenți în 2015 s-a ajuns la doar 33 asistenți în 2018, afectând oportunitățile de plasament în servicii de tip familial a copiilor fără ocrotire părintească (vezi sub-capitolul 3.1.2), în condițiile în care numărul de

unități normate în toți acești ani a fost același, și anume 50 (vezi Tabel 16). Echipa de conducere și-a menținut un nivel relativ constant al numărului de angajați, pe când personalul auxiliar și de deservire a scăzut în fiecare an.

Conform datelor primare obținute de la Serviciul de resurse umane al DMPDC, rata de ocupare[81] s-a menținut la nivelul de 88-89% în perioada 2015-2017, după care a scăzut semnificativ, la 76%, în 2018 (noiembrie) (Tabel 16). O tendință asemănătoare se constată și în cazul în care analiza este făcută dezagregat, pe sediu central, sectoare și servicii pentru beneficiari. Scăderea mai accentuată din ultimul an a fost influențată de următorii factori:

- închiderea provizorie a unor CCCT-uri din motive de sănătate publică (în condițiile în care au fost păstrate unitățile de pe statele de personal) și a unui centru de plasament pentru reparații („Teritoriul Adolescenței");
- crearea spre sfârșitul anului a unor servicii noi sau modificarea statelor de personal al unora existente (Serviciul ASC, AP, Serviciul de Sprijin pentru Familiile cu Copii).

Este de menționat totuși că alte servicii create în iunie-iulie 2018 (Serviciul de Asistență Stradală, Locuință socială asistată, Centru de resurse și suport pentru copii și tineri) nu aveau nici o persoană angajată la sfârșitul anului, echipa de evaluare fiind informată că acest lucru s-ar fi datorat lipsei de atractivitate a DMPDC, ca angajator, pe piața muncii (în special datorită salariilor mici).

Tabel 16. Numărul de unități de personal și rata ocupării în DMPDC, 2015-2018

Unități	2015			2016			2017			2018 (la 30.11)		
	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%
Sediu central	**56,50**	**50,00**	**88**	**56,50**	**49,25**	**87**	**56,50**	**50,25**	**89**	**58,50**	**49,75**	**85**
Conducere (1)	8,00	7,00	88	8,00	7,00	88	8,00	7,00	88	8,00	6,00	75
Personal specialitate	24,00	22,50	94	24,00	22,25	93	24,00	22,50	94	26,00*	23,50*	90
Auxiliar-deservire	24,50	20,50	84	24,50	20,00	82	24,50	20,75	85	24,50	20,25	83
DPDC sectoare	**178,25**	**155,15**	**87**	**178,25**	**154,15**	**86**	**178,25**	**151,63**	**0,85**	**207,25**	**156,33**	**75**
Conducere (2)	5,00	5,00	100	5,00	5,00	100	5,00	5,00	100	5,00	5,00	100
Personal specialitate	148,75	131,75	89	148,75	130,25	88	148,75	131,50	88	177,75**	136,00***	77
Auxiliar-deservire	24,50	18,40	75	24,50	18,90	77	24,50	15,13	62	24,50	15,33	63
Servicii beneficiari	**445,25**	**400,05**	**90**	**458,75**	**413,65**	**90**	**472,75**	**420,50**	**89**	**605,00**	**458,10**	**76**
Conducere (3)	22,50	20,50	91	23,50	20,50	87	24,50	19,75	81	39,50	21,25	54
Personal specialitate	392,25	350,3	89	403,25	361,65	90	409,25	364,25	89	525	402,35	77
-fără APP și AP	71,25	64,50	91	82,25	62,25	76	88,25	61,25	69	114,00	63,00	55
-APP	50,00	36,00	72	50,00	34,00	68	50,00	33,00	66	50,00	31,00	62
-AP	271,00	249,8	92	271,00	265,40	98	271,00	270,00	100	361,00	308,35	85
Auxiliar-deservire	30,50	29,25	96	32,00	31,50	98	39,00	36,50	94	40,50	35,00	86
TOTAL	**680**	**605,2**	**89**	**693,5**	**617,05**	**89**	**707,5**	**622,38**	**88**	**870,75**	**664,18**	**76**

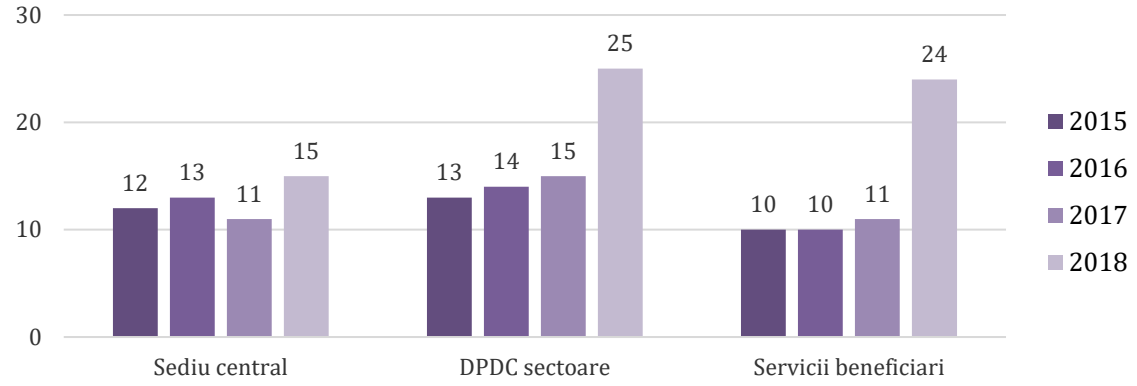
(1) conducere de vârf, șefi direcții și servicii din sediul central, contabil șef; (2) șefi DPDC; (3) manageri și manageri adjuncți de centre, directori case comunitare, șefi servicii
** include 1,5 asistenți sociali din cadrul serviciului Asistență Socială Comunitară, 1 specialist și 1 contabil de la Serviciul de AP; ** include 43,5 asistenți sociali din cadrul serviciului Asistență Socială Comunitară; *** include 16,73 asistenți sociali din cadrul serviciului Asistență Socială Comunitară*
Sursa: calculat pe baza datelor primite de la Serviciul resurse umane al DMPDC

Așadar, DMPDC se confruntă de ani de zile cu fenomenul subocupării, care a crescut abrupt în ultimul an (Grafic 20). DPDC-urile de sector și serviciile pentru beneficiari au avut o rată de subocupare apropiată, de 25%, respectiv 24%. Cel mai mare nivel de subocupare în 2018 (noiembrie) s-a înregistrat la DPDC Botanica (28%) în special ca urmare a posturilor vacante de pedagogi-organizatori din CCCT-uri și de asistenți sociali din Serviciul ASC, datorită motivelor

[81] Conform celor confirmate de Serviciul de resurse umane al DMPDC, o unitate e diferită de un post și diferită de un angajat. Astfel un post (funcție) poate cuprinde un număr de unități mai mic de 1 sau mai mare, iar un angajat poate ocupa mai multe posturi (funcții).

explicate deja mai sus. De asemenea, DPDC Centru, cu o rată de subocupare de 26%, s-a confruntat cu lipsa unor conducători de cerc și personal auxiliar și de deservire, tot ca urmare a închiderii provizorii a unor CCCT-uri de sector. Serviciile cele mai afectate de subocupare au fost cele create sau modificate în 2018, așa cum am arătat mai sus, centrul de plasament aflat în reparații, dar și alte servicii, ca de exemplu serviciul de APP în care doar 62% din unitățile de asistent parental profesionist erau ocupate în noiembrie 2018. Subocuparea a afectat și echipa de conducere, rata de subocupare crescând de la 11% în 2017 la 15%.

Grafic 20. Rata subocupării în cadrul DMPDC, 2015-2018, %



Notă: cifrele aferente anului 2018 se referă la situația la 30 noiembrie 2018
Sursa: date primare primite de la Serviciul de resurse umane al DMPDC

Din 735 de posturi în noiembrie 2018, marea majoritate erau ocupate de femei (90%), confirmând feminizarea forței de muncă în serviciile sociale, fapt întâlnit atât în Moldova, cât și în alte țări. Media de vârstă era de aproximativ 39 ani. DMPDC avea în 2018 un număr de 10 angajați cu dizabilități, de trei ori mai puțin decât prevede legea[82].

Analiza de mai sus nu include personalul centrelor CMPRCVF, Start și Renașterea, acesta fiind autonome administrativ și astfel nefigurând în statele de personal ale DMPDC. Totuși, având în vedere legătura funcțională cu DMPDC și importanța în cadrul rețelei municipale de ansamblu a serviciilor pentru copii, echipa de evaluare a analizat câteva aspecte ce privesc personalul CMPRCVF.

Astfel, conform cifrelor prezentate în Tabelul 17, numărul total al personalului angajat al CMPRCVF a scăzut constant în ultimii ani, de la 107 în 2015 la doar 80 în noiembrie 2018. Ponderea personalului de specialitate în total personal a fost apropriată de cea a personalului auxiliar și de deservire.

Tabel 17. Personalul angajat al CMPRCVF, 2015-2018

Categorii de angajați	2015		2016		2017		2018 (la 30.11)	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Conducere (manager)	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal de specialitate	55	51	50	49	43	48	39	49
Auxiliar-deservire	51	48	51	50	46	51	40	50
TOTAL	107		102		90		80	

Sursa de date primare: CMPRCVF

În cadrul personalului de specialitate predomină asistenții medicali, al căror număr, totuși, a scăzut în perioada analizată. Se remarcă și scăderea ponderii acestora în categoria personalului de specialitate, indicând demedicalizarea treptată a centrului și punerea progresivă a accentului pe componenta educativă (ponderea educatorilor având o tendință de ușoară creștere din 2016 până în prezent).

[82] Legea nr. 60/2012 privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități, art. 34, alin(4): "Angajatorii, indiferent de forma de organizare juridică, care conform schemei de încadrare a personalului au 20 de angajați și mai mult, creează sau rezervă locuri de muncă și angajează în muncă persoane cu dizabilități într-un procent de cel puțin 5 la sută din numărul total de salariați". La un număr de 667 angajați, DMPDC ar fi trebuit să aibă cel puțin 33 de angajați cu dizabilități.

Rata de ocupare în CMPRCVF a scăzut de la 91% în 2015 la 84% în noiembrie 2018, cea mai severă reducere având loc în cazul personalului de specialitate care a ajuns doar la 61.5% la sfârșitul anului trecut, fiind afectate în special posturile (funcțiile) de medic, asistent social și conducător muzical (Tabel 18). La fel ca și în cazul DMPDC, centrul este afectat de subocupare.

Tabel 18. Numărul de unități de personal și rata ocupării în CMPRCVF, 2015-2018

Unități	2015			2016			2017			2018 (la 30.11)		
	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%	normat	ocupat	%
Conducere (manager)	1	1	100,0	1	1	100,0	1	1	100,0	1	1	100,0
Personal specialitate	6,5	5,5	84,6	6,5	4,5	69,2	6,5	4,5	69,2	6,5	4	61,5
Auxiliar-deservire	64,5	59	91,5	64,5	54	83,7	64,5	55,5	86,0	64,5	55,5	86,0
TOTAL	72	65,5	91,0	72	59,5	82,6	72	61	84,7	72	60,5	84,0

Sursa: calculat pe baza datelor primite de la CMPRCVF

Revenind la analiza DMPDC, conform rezultatelor anchetei McKinsey, încadrarea cu personal se plasează la un nivel elementar al dezvoltării organizaționale (scor mediu 2,2), datorită neocupării mai multor posturi, ceea ce creează o presiune asupra personalului angajat, nevoit să preia sarcini ce nu sunt în fișa lor de post. Astfel, în timpul interviurilor și focus grupurilor s-au dat mai multe exemple de asemenea situații. Direcția de integrare familială și adopție a funcționat, de pildă, în anul 2017 cu doar 5 angajați în condițiile în care erau normate 10 posturi. Lipsa specialistului în tutelă-curatelă într-un DPDC de sector a făcut ca sarcinile postului respectiv să fie preluate de către șeful Direcției.

În opinia DMPDC, subocuparea este cauzată în principal de salariile neatractive comparativ cu volumul mare de muncă, precum și de stresul profesional ridicat. În Direcția asistență juridică, două posturi sunt vacante, iar fluctuația este mare, salariul primit de juriști fiind necompetitiv pe piață. Această situație este foarte periculoasă, riscurile de erori și fraudă crescând semnificativ, iar capacitatea DMPDC de a-și apăra interesele în confruntarea cu juriștii din sectorul privat fiind mult diminuată. Alte efecte importante ale subocupării constau în scăderea calității serviciilor oferite beneficiarilor și demotivarea personalului supraîncărcat cu sarcini.

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI DMPDC.

Supraîncărcarea cu sarcini provine și dintr-o normare necorespunzătoare a muncii. Astfel, conform feedback-ului primit în timpul interviurilor, există doar un pedagog la 50-60 copii ce frecventează CCCT-rile, considerându-se că ar trebui cel puțin doi pedagogi. În plus, pedagogul-organizator din CCCT-uri, care îndeplinește și funcția de manager, consumă în jur de 4-5 zile lunar pentru procurarea de materiale, decontări, tarifare, sarcini secretariale etc., care ar trebui în mod normal să fie efectuate de către o persoană cu atribuții administrative. Timpul consumat cu sarcinile aferente asigurării secretariatului comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate nu este normat. Probleme de supraîncărcare cu sarcini s-au semnalat și în cazul serviciului de AP, existând momente în care un singur specialist trebuia să se ocupe de 60 de asistenți personali, față de maxim 30 stabilit prin standard. Pentru îndrumarea și relaționarea cu asistenții sociali comunitari din suburbii, specialiștii DMPDC de la sediul central și din sectoare investesc, de asemenea, mult timp, care nu este nici acesta bine dimensionat și reflectat în sarcini și posturi. În cazul unor DPDC-uri de sector, numărul de sesizări lunare pe care trebuie să le rezolve un număr restrâns de specialiști este foarte mare, în jur de 200 lunar, la care se adaugă cazurile active aflate în monitorizare, precum și alte sarcini. Există numeroase alte exemple care se adaugă celor prezentate mai sus, dar și în sub-capitolul 3.1.2 referitoare la echipa mobilă, centre de plasament, etc. Normarea necorespunzătoare este cauzată și de lacunele din legislație. Astfel, lipsa standardelor minime de calitate în ce privește serviciile de zi, de exemplu, face dificilă fundamentarea nevoii de personal (ca volum și calificări) și imposibilă acreditarea.

Supraîncărcarea este, de asemenea, datorată lipsei de proceduri scrise care să clarifice:

→ diviziunea responsabilităților între sediul central și sectoare, ca de exemplu în ce privește mamele vulnerabile din alte localități care riscă să își abandoneze copilul la o maternitate de sector (cine ar trebui să se ocupe: DPDC-ul sau Direcția integrare familială și adopție?);

→ când trebuie să intervină juristul, când specialistul în tutelă-curatelă, adopție, reintegrare, protecția familiei, etc. și când asistentul social comunitar din suburbii în ce privește participarea în instanța de judecată (în procese de divorț, decădere din drepturi, alte litigii, etc.) care consumă foarte mult din timpul de lucru[83];
→ cui să se adreseze managerii/directorii serviciilor pentru beneficiari în cazul în care au o problemă de clarificat, astfel încât să nu fie nevoie să apeleze direct la Șeful DMPDC.

În unele cazuri, implicarea voluntarilor este foarte utilă întrucât pot prelua, sub îndrumarea specialiștilor, o serie de sarcini și degreva personalul angajat. Conform informațiilor primite de echipa de evaluare, în cadrul serviciilor de plasament și de zi ale DMPDC au activat în jur de 100 voluntari (din Moldova, Italia, Franța, Portugalia, Germania) în perioada 2011-2018. DMPDC a încheiat acorduri de voluntariat, dar se pare că instituția nu are o politică activă de implicare a voluntarilor și nici acreditare ca organizație-gazdă, conform feedback-ului primit cu ocazia interviurilor și confirmat de aprecierile respondenților la ancheta McKinsey (scor de doar 1,86 acordat de echipa de conducere și 2,34 de personalul de specialitate) ce plasează DMPDC la un nivelul elementar de dezvoltare organizațională.

Așa cum se observă și din Tabelul 14, planificarea resurselor umane reprezintă un domeniu în care DMPDC nu excelează. Dimensionarea personalului se face pe baza standardelor minime de calitate (atunci când acestea există), modificărilor legislative sau intuitiv, când volumul de muncă devine mult prea mare odată cu creșterea numărului de beneficiari. Interviurile cu DMPDC au confirmat faptul că nu se desfășoară un proces de analiză pe baza căruia să se anticipeze necesitățile viitoare de personal și să se elaboreze programele de recrutare, selecție, instruire sau reducere/disponibilizare a personalului inutil. Și în acest caz, analiza rezultatelor anchetei McKinsey indică un nivel elementar de dezvoltare în ce privește planificarea resurselor umane, conducerea acordând un scor de doar 1,64. Instituția nu dispune de metode și proceduri scrise de identificare și analiză regulată a nevoilor de personal în funcție de obiectivele sale. Într-adevăr, multe dintre problemele legate de normarea posturilor sunt cauzate de lipsa unei Analize a Muncii care să fundamenteze categoriile de posturi și normarea personalului (număr, sarcinile aferente fiecărui post de muncă, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile, exigențele comportamentale și alte particularități ale muncii) pornind de la obiectivele strategice ale instituției. Analiza muncii stă la baza tuturor deciziilor cu caracter organizațional, fiind o precondiție pentru numeroase activități specifice managementului resurselor umane.

În ce privește recrutarea și selecția funcționarilor publici, DMPDC dispune de proceduri scrise, iar procesul de recrutare și selecție, precum și rezultatele sale sunt documentate.

Așa cum s-a menționat deja în sub-capitolul 1.2, organigrama oficială a DMPDC inclusă în Regulamentul din 2004 este depășită. Schema organizațională (organigrama) este totuși apreciată ca fiind plasată la un nivel mediu de dezvoltare a capacității organizaționale (scor mediu 2,87), atât de echipa de conducere, cât și de personalul de specialitate. Există însă o opinie generalizată conform căreia organigrama ar trebui reactualizată *„în conformitate cu cerințele regulamentelor, legislației din domeniu”* și pentru a facilita coordonarea inter-funcțională (considerată de respondenți a fi insuficient de fluidă și clară) între diferitele direcții, servicii, alte subdiviziuni, între sediul central, sectoare, servicii pentru beneficiari, suburbii. Regulamentul de organizare și funcționare depășit și lipsa unor procese interne scrise/formalizate conduc la percepții diferite și practici neuniforme asupra împărțirii responsabilităților și interacțiunii necesare între DMPDC și DPDC-urile de sector[84], precum și între DMPDC și primăriile din suburbii în procesul de separare de familie și plasament (plasamentul de urgență, plasamentul copiilor care nu au domiciliul în municipiul Chișinău, etc.) în îngrijire alternativă.

Există practici neunitare în ce privește procedura de urmat în cazul plasamentului de urgență (inclusiv în afara orelor de program) și o înțelegere diferită a rolului și responsabilităților ce revin fiecărui nivel (suburbie-sector-municipiu), ceea ce conduce la frustrări personale și tensiuni între profesioniști, dar, mai grav, afectează rapiditatea găsirii unei soluții bine aliniate interesului superior al copilului. În esență, echipa de evaluare a remarcat că nu a existat un singur interviu sau focus grup în care să se fi discutat plasamentul de urgență fără a se menționa dificultățile întâmpinate, întotdeauna datorită „altcuiva” care „nu își face datoria”. Plasamentul de urgență pare a fi o problemă deja cronicizată, căreia trebuie să i se acorde atenție cât mai repede cu putință. În anul 2017, un număr

[83] 10 ore săptămânal conform declarației unor specialiști în tutelă-curatelă
[84] De exemplu, percepțiile diferă în ce privește rolul DPDC. Astfel, unii angajați consideră că DMPDC a delegat DPDC-urilor de sector atribuțiile de autoritate tutelară locală, pe când alții susțin ca DPDC-urile doar instrumentează cazurile și pregătesc decizia pentru DMPDC.

de 101 copii au fost plasați în plasament de urgență în municipiul Chișinău, din care 62 copii în serviciul relevant din cadrul CMPRCVF aflat în coordonarea DMPDC.[85]

FIȘELE DE POST ȘI RELEVANȚA ACESTORA

Rolul principal în elaborarea fișelor de post revine serviciului resurse umane al DMPDC pe baza colaborării cu șefii, managerii sau directorii sau alți conducători ai diferitelor direcții și servicii de la sediul central și subdiviziuni (vezi Tabelul 14). Șeful DMPDC are sarcina de a aproba fișele de post.

Fiecare angajat al DMPDC dispune de o fișă a postului ca anexă la contractul individual de muncă. Echipa de evaluare a analizat un eșantion de 145 fișe de post aparținând unor posturi diferite, ocupate atât de funcționari publici, cât și de persoane care nu au această calitate, atât de la sediul central al DMPDC, cât și de la direcțiile de sector și diferite servicii pentru beneficiari, atât în poziții de conducere, cât și lucrând ca personal de specialitate și personal auxiliar și de deservire.

În urma analizei documentare a rezultat că, în cazul funcționarilor publici, formatul fișei de post este standardizat, conform legislației aplicabile. Fișele de post specifică scopul postului, sarcinile de bază, calificările profesionale (studii, experiență profesională, cunoștințe, abilități, atitudini, comportamente) și responsabilitățile. Există o bună corelare a scopului cu sarcinile de bază și, în general, fișele sunt bine elaborate. Există însă o serie de aspecte care trebuie revizuite. Astfel, în fișe nu se specifică ponderea timpului de muncă ce ar trebui alocat fiecărei sarcini (coloana cu %). Fișele posturilor de conducere în DMPDC nu specifică cerințele minime de experiență profesională în funcții de conducere pentru personalul respectiv (șef, șef adjunct, șefi de direcții, șefi servicii de la sediul central, șefi de DPDC de sector). Echipa de evaluare a remarcat și unele suprapuneri de sarcini între diferite posturi în ce privește planificarea, organizarea, monitorizarea și evaluarea planurilor și programelor de dezvoltare profesională, în special a instruirii angajaților (vezi Tabelul 14). Există fișe de post care includ printre sarcini prezidarea sau participarea ca membru în comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate, ceea ce contravine reglementărilor legale în vigoare, așa cum s-a arătat în sub-capitolul 1.1.

În ce privește personalul care nu face parte din categoria funcționarilor publici, structura și conținutul fișelor de post sunt relativ neuniforme, reflectând nivelul variabil de cunoștințe a celor care le-au întocmit în decursul anilor (șefi ierarhic superiori, șefi ai serviciului resurse umane, etc.), precum și întârzieri în actualizarea sistematică a fișelor de post. Cel mai problematic aspect este lipsa din unele fișe a scopului postului, chiar pentru angajați ce fac parte din personalul de specialitate, deconectând astfel sarcinile de bază specificate în fișă de rațiunea pentru care postul respectiv a fost creat. Este adevărat că și atunci când scopul este specificat în fișa postului, acesta nu este întotdeauna bine identificat și formulat[86]. Același lucru se constată în cazul atribuțiilor de serviciu care în unele fișe de post sunt confundate cu „adaptabilitate la locul de muncă", „capacitate de relaționare", „responsabilitate", „perfecționare continuă a cunoștințelor", etc.

Cea mai mare varietate a structurii fișei de post se întâlnește în cazul personalului auxiliar și de deservire, la unele posturi lipsind cerințele de studii și experiență, deși acest lucru ar fi fost obligatoriu în cazul unora dintre ele (de exemplu, pentru electricieni, arhivar, tehnicieni instalații sanitare, zugravi, etc.). În alte cazuri, cerințele de studii sunt bizare (de exemplu, se solicită studii superioare pentru unele posturi de bucătar).

Conform aprecierii serviciului de resurse umane, în jur de 75% din totalul fișelor de post ale DMPDC sunt actualizate, aducerea la zi făcându-se, de regulă, ca urmare a unei modificări parvenite în legislația aplicabilă. Serviciul de resurse umane apreciază, de asemenea, că fișele de post care au cea mai mare nevoie de actualizare sunt ale personalului care lucrează în centrele de zi.

Majoritatea personalului care a fost intervievat în timpul procesului de evaluare a opinat că există sarcini care nu sunt explicit menționate în fișa de post, dar care le îndeplinesc în mod curent, ca parte a altor sarcini solicitate de șeful

[85] DMPDC, Formularul statistic CER 103 pe anul 2017

[86] De exemplu, în fișele de post a unor asistenți sociali, pedagogi și conducători de cerc pe care echipa de evaluare le-a studiat, scopul postului se limitează a arăta că angajatul „se conduce în activitatea sa de Constituția Republicii Moldova, Legea privind drepturile copilului, hotărârile Parlamentului, actele normative ale Guvernului, deciziile APL, Convenția ONU privind drepturile Copilului, tratatele internaționale și regulamentul de activitate al Centrului" și că se află în subordinea managerului.

ierarhic. În alte situații, lipsa personalului pentru unele poziții sau normarea necorespunzătoare a posturilor, face ca anumiți angajați să preia sarcini care în mod normal nu ar trebui să le aparțină, așa cum s-a arătat în analiza de mai sus legată de subocupare (și care nu au fost întotdeauna remunerate corespunzător).

Toate aceste aspecte explică aprecierea că DMPDC se află într-un stadiu de dezvoltare elementară a capacității sale organizaționale în ce privește proiectarea fișelor de post (scor mediu 2,3), respondenții la ancheta McKinsey considerând că există neclarități în sarcini sau suprapuneri a rolurilor și responsabilităților, fișa postului tinzând a fi statică. Echipa de evaluare a fost informată că o misiune recentă de audit a DMPDC a concluzionat, de asemenea, că fișele de post trebuie reanalizate și revizuite.

CALIFICAREA PERSONALULUI ȘI POLITICILE DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ

Evaluarea nu și-a propus să verifice nivelul de calificare a personalului, ci concordanța studiilor și experienței acestora cu cerințele din fișa de post. Astfel, în noiembrie 2018, aproximativ 97% din posturi[87] în cadrul DMPDC erau ocupate de persoane care aveau studiile specificate în fișa postului. Doar 25 din posturi reprezentau excepția, din care 23 personal de specialitate: 8 pedagogi-organizatori si pedagogi (cu studii în finanțe, drept, comerț, industrie ușoară), 5 asistenți sociali (absolvenți de filologie, comerț, biologie-chimie, filosofie), 2 specialiști principali. În cadrul DMPDC predomină personalul cu studii superioare (59,1%), urmat de cel cu studii medii (39.4%). Un procent de 1,5% dintre angajați nu au studii.

La nivelul DMPDC nu există date centralizate cu privire la experiența profesională a angajaților și ca atare echipa de evaluare nu a putut verifica dacă cerințele minime din fișa postului au fost respectate la angajare. Conform rezultatelor anchetei McKinsey, echipa de conducere a DMPDC are o reprezentare asupra angajaților mai critică decât personalul de specialitate. Dacă primii consideră că aceștia prin pregătire și motivare plasează DMPDC la nivelul elementar al dezvoltării organizaționale (scor 2,47 - există o anumită varietate în pregătirea și experiența personalului, fiind prezente unele aptitudini de a rezolva problemele ce apar; mulți sunt interesați de succesul instituției și sunt gata să lucreze mai mult decât ceea ce fac în munca lor de zi cu zi), cei din a doua categorie apreciază o treaptă superioară de dezvoltare organizațională din acest punct de vedere (scor 2,93). În reprezentarea personalului de specialitate angajații deja dispun de *„experiență și profiluri diferite, având o varietate largă de abilități*", mulți fiind *„foarte capabili și atașați față de misiunea și strategia instituției*", fiind *„dornici să învețe, să se dezvolte și să își asume responsabilități sporite*". Sunt formulate și probleme în special legate de angajarea unor persoane angajate care nu dispun de experiență de lucru în domeniul protecției copilului.

În cadrul DMPDC nu este foarte clar cine identifică și evaluează nevoile de dezvoltare profesională a personalului în ansamblu. Astfel, din examinarea fișelor de post reiese că șeful Serviciului Resurse Umane ar avea sarcina de a analiza necesitățile de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, identificate în cadrul procedurii de evaluare a performanțelor profesionale. Această sarcină, limitată doar la instruire, este reflectată în Planul de acțiuni pentru anul 2017 conform căruia șeful Serviciului de resurse umane și specialiștii DMPDC (fără a se menționa care) sunt responsabili pentru *„Identificarea și analiza necesităților de instruire a funcționarilor publici în colaborare cu șefii de subdiviziuni interioare*" (activitatea 2.7). În același document se menționează că metodistul DMPDC are o sarcină similară, de *„determinare a necesităților de instruire / perfecționare a specialiștilor din sistem*", pe bază de chestionar (activitatea 2.3). Din lectura acestor documente reiese că șeful Serviciului de resurse umane este responsabil de evaluarea nevoilor de dezvoltare profesională a doar 13,5% din personalul DMPDC, reprezentat de funcționarii publici. Dezvoltarea profesională – funcție strategică a managementului resurselor umane – ar trebui să vizeze ansamblul personalului, inclusiv a celui care lucrează direct cu beneficiarii și nu ocupă neapărat poziții de funcționari publici.

Responsabilitatea fragmentată și lipsa de proceduri clare de evaluare a nevoilor și transpunere într-un plan coerent de dezvoltare profesională constituie factori care pot fragiliza în timp instituția. Într-adevăr, conform interviurilor cu specialiștii din DMPDC, nevoile de formare se identifică în esență printr-un proces de auto-evaluare și mai puțin sau deloc ca rezultat al evaluării performanțelor. În cazul cadrelor didactice (pedagogi, pedagogi-organizatori, alt personal educațional), cursurile de formare profesională continuă sunt specificate în lege și necesar a fi urmate pentru atestare. Există alte categorii de personal pentru care obligativitatea unui număr minim de ore de formare inițială și formare continuă anuală sunt specificate în standardele minime de calitate și preluate în regulamentele de funcționare ale

[87] Post = Funcție în statele de personal ale DMPDC), un angajat putând cumula mai multe posturi (funcții).

serviciilor unde acesta activează (asistenți parentali profesioniști, asistenți personali, etc., vezi Tabel 14). În aceste cazuri, formarea se face după un curriculum aprobat la nivel național.

La fel ca și în cazul evaluării nevoilor, responsabilitatea planificării dezvoltării profesionale a personalului este fragmentată și neclară. Astfel, din analiza fișelor de post, reiese că planificarea anuală în acest domeniu se face de către șeful Serviciului de resurse umane, aceeași responsabilitate revenind unuia din șefii adjuncți ai DMPDC, șefilor de DPDC de sector, precum și șefului serviciului de monitorizare, sinteză, strategii (Tabel 14). Rapoartele semestriale pe anul 2017 relevă că șeful Serviciului de resurse umane elaborează planuri semestriale de dezvoltare profesională doar pentru funcționarii publici (activitatea 2.7). Echipa de evaluare a analizat Planul de instruiri al DMPDC pe anul 2018. Conform interviurilor cu specialiștii de la sediul central, acest document a fost întocmit, paradoxal, de serviciul de monitorizare, sinteză, strategii și nu de serviciul de resurse umane, arătând slăbiciunile Regulamentului DMPDC din 2004 ce nu stabilește responsabilități specifice ale acestui serviciu în domeniul planificării dezvoltării profesionale.

Planul de instruiri conține acțiuni pe categorii de personal, cu indicatori de produs/rezultat, termene de realizare/raportare, riscuri asociate și responsabili, în format de tabel. Planul de instruiri nu include nici un capitol de fundamentare, care să arate legătura acțiunilor propuse cu nevoile identificate. Planul nu are obiective, un calendar de implementare (menționând invariabil „conform graficului"), un număr orientativ de ore de instruire pe baza cărora să se construiască bugetul, surse de finanțare identificate, un sistem de monitorizare a implementării. Indicatorii nu au niveluri-țintă (planificate) și sunt în totalitate indicatori de proces[88] (de exemplu, nr. de seminarii/ateliere de lucru, număr de specialiști instruiți, etc.). Unele riscuri sunt incorect identificate (neprezentarea unor specialiști, defectarea aparatelor tehnice, imposibilitatea organizării activităților practice, specialiștii nu vor manifesta interes față de temele propuse, etc.)[89].

Din coroborarea fișelor de evaluare a performanței funcționarilor publici (rubrica „Necesități de dezvoltare profesională") cu Planul de instruiri se remarcă lipsa unei legături directe între cele două documente. Astfel, nu s-a prevăzut nici o instruire pentru specialiștii funcționari publici din domeniile economic, financiar-contabil și resurse umane, deși în fișele lor de evaluare a performanței se menționa necesitatea unor cursuri în legislație, analiză și sinteză, cursuri pe calculator. Există, de asemenea discrepanțe în cazul specialiștilor din tutelă-curatelă și specialiștilor în protecția familiei.

Un aspect pozitiv demn de remarcat este planificarea de instruiri comune pentru asistenții sociali comunitari din suburbii și alți angajați ai DMPDC în domeniul atribuțiilor autorității tutelare în prevenirea abandonului școlar, factorilor de bunăstare pentru îngrijirea copiilor și fortificarea abilităților profesionale ale personalului prestator de servicii sociale.

În condițiile în care DMPDC nu a avut în ultimii ani un buget alocat pentru formare profesională continuă[90], participarea la cursuri de instruire și alte activități de dezvoltare profesională a fost condiționată de ofertă, adică de oportunitățile de dezvoltare profesională oferite gratuit de diferiți furnizori de formare continuă, și anume: ONG-uri (Ave Copiii, New Hope Moldova, Neovita, Lumos, Parteneriate pentru Fiecare Copil, Voinicel, Institutul de Reforme Penale), Centrul Metodic Municipal al DGECTS, Institutul de Științe ale Educației, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă", Academia de Administrare Publică), Ministerul Justiției, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. Conform feedback-ului obținut în timpul interviurilor, cursurile oferite au fost în ansamblu utile (cu excepția celor furnizate de ministere, Academia de Administrare Publică și Institutul de Reforme Penale), dar nu au reușit să acopere în mod optim nevoile de instruire specifice generate de marea complexitate a serviciilor și activităților DMPDC.

Este de menționat că personalul DMPDC a beneficiat de instruiri furnizate de formatori interni (de exemplu, de către psihologul/specialist principal de la sediul central al DMPDC), precum și de alte oportunități interne de dezvoltare profesională cu ocazia numeroaselor activități instructiv-metodice, mese rotunde, vizite de studiu și schimb de experiență, ședințe și ateliere de lucru organizate intern. În plus, specialiștii care lucrează în serviciile pentru beneficiari (centre, case, servicii, etc.) beneficiază de supervizare de sprijin din partea conducerii serviciilor respective

[88] Măsoară dacă anumite activități s-au realizat și nu rezultatele obținute.

[89] Riscurile țin de factori externi, care nu se află sub controlul direct al DMPDC. Ceea ce este prezentat în Planul de instruiri drept ‚riscuri' sunt de fapt puncte slabe ale instituției și stă în puterea ei să le elimine sau atenueze.

[90] Conform precizărilor DMPDC cu ocazia ședinței de debriefing din data de 11.02.2019, în anul 2019 s-au alocat fonduri pentru formarea profesională, ceea ce reprezintă un progres îmbucurător și un efect imediat al acestei evaluări.

sau a unor specialiști mai experimentați în vederea îmbunătățirii calității muncii lor. De asemenea, există un mentorat intern informal prin care noii angajați sunt ajutați să se acomodeze la cerințele locului de muncă și exigențele postului, în plus față de instruirile trimestriale de instructaj de debut ale acestora[91].

Conform datelor din rapoartele analitice de activitate ale DMPDC, numărul mediu al angajaților instruiți anual în perioada 2015-2017 a fost de 208 angajați pentru care s-au organizat, în medie, 72 activități/an.

În cadrul DMPDC există o excelentă practică conform căreia angajații care participă la cursuri împărtășesc ulterior colegilor ceea ce au învățat, în efortul de a disemina cât mai larg cunoștințele acumulate și a discuta fezabilitatea punerii în practică a unor proceduri, concepte, metode de lucru noi.

DMPDC nu dispune însă de un sistem de urmărire a modului în care cunoștințele și abilitățile acumulate prin intermediul cursurilor sunt folosite la locul de muncă și nu evaluează impactul obținut, în ce măsură au fost suficiente și au acoperit nevoile. Conform fișei de post, șeful Serviciului de resurse umane are sarcina de a evalua procesul de instruire a angajaților, în timp ce șeful Serviciului monitorizare, sinteză, strategii ar trebui să analizeze calitatea activităților instructiv-metodice organizate în DPDC-uri (Tabel 14). În esență, nu se cunoaște impactul acestor instruiri.

Aparent, prin tematica lor, instruirile par să fi fost utile și conform sarcinilor încredințate fiecărui angajat. Acest lucru a fost confirmat de persoanele intervievate care au dat exemple de utilizare a cunoștințelor acumulate la curs, astfel: lucrul cu copiii cu comportament provocator, punerea accentului pe mesajele-cheie în comunicarea publică, înțelegerea mai bună a legislației care a ajutat la elaborarea de regulamente pentru servicii noi, examinarea mai eficientă a petițiilor, rezolvarea conflictelor, ascultarea și empatia în relaționarea cu adolescenții din APP, tehnici de recuperare pentru părinții care sunt AP, nutriția, igiena, alte deprinderi de viață, psihologia copilului plasat în APP pe grupe de vârstă, incitarea de a citi literatură de specialitate în domeniul predat la curs, etc. Poate unul dintre cele mai semnificative mesaje reținut de un participant la curs și aplicat în viața profesională este următorul: *„Ieșirea din plasament începe a doua zi după ce copilul a fost plasat în centru”.*

EVALUAREA PERFORMANȚEI PERSONALULUI

În Tabelul 14 sunt prezentate responsabilitățile echipei de conducere și a altor specialiști în ce privește evaluarea performanței personalului, așa cum decurg din regulamente și fișe de post.

Evaluarea performanței individuale a personalului se face anual, standardizat, dar numai pentru funcționarii publici, chiar dacă majoritatea personalului de specialitate nu are un asemenea statut. Astfel, în noiembrie 2018, din 290 de posturi ocupate de către personalul de conducere și specialitate[92], doar 39 (13,5%) posturi erau ocupate de funcționari publici, fiind astfel subiect de evaluare a performanței individuale.

În cazul funcționarilor publici, evaluarea are loc în conformitate cu legislația aplicabilă[93]. Fiecare funcționar public de execuție își stabilește obiectivele individuale de activitate și indicatorii de performanță pentru anul următor, utilizând o fișă standard. Acestea sunt aprobate de șeful DMPDC și contrasemnate de conducătorul direct și reprezentantul serviciului resurse umane. La finalul anului, funcționarul respectiv se auto-evaluează, completând o altă fișă standard, care este ulterior verificată și aprobată de conducătorul direct și contrasemnată de Șeful DMPDC. Funcționarului i se aduc la cunoștință rezultatele evaluării, semnând fișa respectivă. Conform informațiilor primite de la serviciul de resurse umane, în anul 2018 toți funcționarii publici evaluați au primit calificativul „foarte bine” cu o singură excepție care a primit calificativul „bine”. O situație similară s-a înregistrat și în anii precedenți.

În urma analizei unui eșantion de fișe de evaluare a funcționarilor publici (14[94] din 39 fișe ale funcționarilor publici), puse la dispoziția echipei de evaluare de către serviciul resurse umane al DMPDC, s-au constatat următoarele:

[91] În 2017, s-au organizat 4 seminarii pentru 52 de participanți pentru instruirea noilor angajați în sistemul municipal de protecție a drepturilor copilului.
[92] Fără asistenții personali, asistenții parentali profesioniști și personalul auxiliar și de deservire.
[93] Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici elaborat în temeiul art.34 alin.(9) al Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public
[94] Cele 14 fișe fac parte din eșantionul total de 145 fișe de post examinate de echipa de evaluare.

→ obiectivele individuale de activitate preiau, cu puține excepții, obiectivele DMPDC în ansamblu, în condițiile în care acestea ar trebui să se refere strict la funcționarul public evaluat, să decurgă în mod direct din fișa de post și să fie corelate cu obiectivele direcției, serviciului sau secției în care lucrează persoana respectivă; în alte cazuri, obiectivele sunt formulate ca activități[95];
→ indicatorii de performanță nu sunt întotdeauna potriviți pentru a măsura obiectivele individuale[96] sau măsoară activitatea unei întregi direcții, serviciu sau secții, și nu a performanței persoanei evaluate[97]; ca și în cazul unor obiective individuale, există numeroase exemple de indicatori formulați ca activități[98];
→ deși pentru indicatorii de performanță nu sunt stabilite niveluri-țintă (cu o singură excepție din cele 14 fișe studiate), totuși în fișa de evaluare apar procente de îndeplinire a acestora (coloana „nivelul de îndeplinire, în %"), ridicând semne de întrebare asupra modului în care s-au acordat punctajele și calificativul de evaluare în ansamblu;
→ fișa de evaluare include, la final, o rubrică referitoare la necesitățile de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat, dezagregate pe: cunoștințe; abilități profesionale; și comportament și atitudini. Aceste necesități, care teoretic ar trebui să decurgă din evaluarea performanței, sunt formulate mult prea general[99], făcând dificilă transpunerea acestora într-un plan de formare și dezvoltare profesională la nivelul DMPDC; în alte situații, necesitățile nu sunt în concordanță cu rezultatele evaluării (de exemplu, se solicită dezvoltarea abilităților de comunicare în condițiile în care funcționarul public evaluat primise punctajul maxim la acest capitol; sau, dimpotrivă, rubrica de necesități de dezvoltare profesională este necompletată, deși persoana evaluată nu obținuse punctajul maxim la câteva dintre criterii).

În ce privește restul personalului de specialitate care nu ocupă un post de funcționar public (260 posturi ocupate, noiembrie 2018), evaluarea performanței ar trebui să fie făcută de către șeful ierarhic sau specialiști principali desemnați de conducere, conform regulamentelor de funcționare a diverselor servicii, inclusiv a celor trei servicii administrativ independente, dar aflate funcțional în coordonarea DMPDC (CMPRCVF, Renașterea și Start). Din feedback-ul primit în timpul interviurilor reiese că această evaluare individuală nu se face ci doar indirect, cu ocazia evaluărilor interne de ansamblu a serviciilor, caselor, centrelor, etc., pe baza standardelor minime de calitate acolo unde acestea există[100]. Este de menționat, de asemenea, că asistenții sociali comunitari din suburbiile municipiului Chișinău nu sunt evaluați de șeful ierarhic superior sau de primar.

Personalul DMPDC care a răspuns la ancheta McKinsey a plasat, de altfel, instituția la un nivel elementar de dezvoltare (scor mediu de 2,3) din punctul de vedere al măsurării performanței.

Asistenții parentali profesioniști fac parte din angajații DMPDC, iar competențele profesionale ale acestora sunt evaluate sistematic, în fiecare an, de către managerul serviciului și un psiholog în vederea reaprobării de către Comisia pentru protecția copilului aflat în dificultate. Asistenții parentali profesioniști care au participat la focus grup au

[95] Exemple: „Efectuarea vizitelor la domiciliul copiilor aflați sub tutelă/curatelă", "Examinarea cererilor, petițiilor și reclamațiilor beneficiarilor, "Organizarea seminarelor, participarea la mese rotunde, ateliere practice și cursuri de dezvoltare profesională", "Să întocmească dările de seamă lunare, trimestriale și anuale în domeniu", "Să efectueze controlul preventiv", etc.
[96] De exemplu, indicatorii stabiliți pentru măsurarea obiectivului individual „Contribuie la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a se educa în mediul familial" constau în numărul persoanelor primite în audiență, a familiilor luate în evidență, a petițiilor examinate. "Numărul de evaluări efectuate" apare ca indicator de măsurare a obiectivului individual "Să coordoneze activitatea specialiștilor în problemele protecției familiei".
[97] Exemple: „Numărul de copii dezinstituționalizați", "Plan strategic de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului în municipiul Chișinău pentru anii 2017 - 2020 elaborat" , „Prevederile Strategiei de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului în municipiul Chișinău pentru anii 2016-2020, precum și ale strategiilor naționale în domeniul protecției copilului și planurilor de acțiuni implementate", „Nr. de proiecte scrise, implementate" (pentru obiectivul individual de obținere a unor finanțări externe).
[98] De exemplu, într-una din fișele studiate, indicatorii stabiliți pentru obiectivul "Implementarea acțiunilor intersectoriale menite să diminueze fenomenul delicvenței juvenile și abuzului față de copii" sunt următorii: "Activități de formare în comun cu Biroul de Probațiune", "Examinarea în comun a cazurilor copiilor în conflict cu legea în vederea resocializării lor", "Reprezentarea drepturilor și intereselor copilului in instanțele de judecată în dosarele penale", "Examinarea sesizărilor parvenite" și "Organizarea raziilor". Alte exemple: „Au fost întocmite și prezentate listele de inventariere perfectate, în termenul indicat conform ordinului DMPDC"; "Verificarea corectitudinii instituirii tutelei/curatelei asupra copiilor care nu primesc indemnizații lunare de stat"
[99] Exemple: ajustarea mecanismelor de lucru la legislație, participare la „diverse seminare metodice", "realizarea, în mod continuu, a dezvoltării abilităților și pregătirii profesionale, în scopul de a însuși noi deprinderi necesare pentru exercitarea eficientă a sarcinilor de serviciu", "schimb de experiență", "sporirea activismului în ce privește sarcinile profesionale", etc.
[100] Conform precizărilor DMPDC cu ocazia ședinței de debriefing din data de 11.02.2019 și reconfirmat la evenimentul de validare din 20.02.2019, în anul 2019 întreg personalul DMPDC va fi evaluat, ceea ce reprezintă un aspect pozitiv și un efect imediat al acestei evaluări.

confirmat că anual se prezintă în fața comisiei pentru reaprobare, în timpul ședinței fiind prezentat și raportul de evaluare anuală a competențelor profesionale ale fiecăruia de către managerului serviciului de APP.

Asistenții personali fac și ei parte din angajații DMPDC, dar nu sunt evaluați, ci monitorizați prin intermediul unor vizite la domiciliu efectuate de șeful serviciului de AP. Serviciul în ansamblu este însă evaluat de către DMPDC, conform standardelor minime de calitate.

Conform feedback-ului obținut în timpul numeroaselor interviuri și focus grupuri cu conducerea și personalul de specialitate (funcționari publici sau nu), rezultatele evaluării performanței nu sunt folosite pentru dimensionarea necesarului de personal și fundamentarea politicilor de recrutare, dezvoltare profesională sau motivare a personalului, și nici pentru sancționarea celor care nu își îndeplinesc în mod corespunzător sarcinile. De altfel, așa cum se poate observa din Tabelul 14, responsabilitățile în ce privește analiza, sinteza, raportarea și urmărirea implementării rezultatelor evaluării performanței la nivelul întregii organizații nu sunt atribuite formal nimănui.

MOTIVAREA ȘI RETENȚIA PERSONALULUI

Sarcinile referitoare la motivarea și retenția personalului sunt incomplet formalizate în documentele oficiale ale DMPDC. Șeful serviciului resurse umane, contabilul și unul din șefii adjuncți ai DMPDC dețin sarcini mai mult administrative în acest domeniu, în timp ce rolul strategic, de dezvoltare de politici organizaționale care să vizeze diminuarea fluctuației de personal, stimularea personalului de a rămâne în organizație și motivarea sa de a lucra din ce în ce mai bine pentru a atinge obiectivele DMPDC pare a nu fi deținut de cineva anume (Tabel 14).

Ca rezultat, DMPDC nu dispune de o politică de motivare și retenție a personalului (sistem transparent de promovare în carieră, grile de salarizare care să permită o negociere reală a salariului în funcție de indicatorii de performanță, stimulente și bonusuri, cadru de consultare și participare a personalului în procesul de luare a deciziilor, condiții optime de lucru, etc.), fapt confirmat și de rezultatele anchetei McKinsey. Acestea plasează sistemele de dezvoltare și menținere a personalului din organizație, precum și nivelul stimulentelor la un nivel elementar de dezvoltare organizațională (scor de 2,42, respectiv 1,93 acordat de echipa de conducere). Conform DMPDC, legea salarizării ar constitui un obstacol în calea dezvoltării unei asemenea politici de motivare și retenție, ceea ce, în opinia echipei de evaluare, este doar parțial adevărat, având în vedere pârghiile de motivare nefinanciară care puteau fi folosite mai eficient (cadru de participare a personalului la procesul de luare a deciziilor, inclusiv în domeniul bugetării resurselor, condiții mai bune de lucru, etc.).

În timpul interviurilor, personalul DMPDC a subliniat o serie de deficiențe legate de condițiile de lucru, ce scad calitatea serviciilor și slăbesc motivația angajaților. Printre exemplele date se numără existența unor spații insuficiente (Casa Gavroche, Centrul de zi „Atenție”, DPDC Centru, Rîșcani și Buiucani, Serviciul AP) sau insalubre (CCCT), mobilier/echipament învechit sau insuficient (CCCT, Centrul de zi pentru copii cu nevoi educaționale speciale pentru camera senzorială, etc.), parc auto deficitar (mașini stricate, vechi sau lipsă), viteză redusă a Internet-ului, sisteme informatice depășite, lipsa unui intranet și a unor baze de date comune la care să aibă acces șefii de direcții și servicii.

În afara unor oportunități de instruire (prezentate mai sus), echipa de evaluare nu a identificat alte elemente care să susțină și să motiveze personalul, fiind îmbucurător faptul că și în aceste condiții DMPDC încă dispune de personal calificat și dedicat muncii sale.

Cea mai problematică este motivarea financiară. Astfel, salarizarea este percepută de toți angajații care au participat la evaluare a fi un obstacol major în dezvoltarea strategică a DMPDC. Aceasta este o problemă a întregului sistem public și depinde mai puțin de CMC. Sistemul nou de salarizare implementat prin Legea nr. 270 din 23.11.2018 a intrat în vigoare doar pe 1 decembrie 2018 și nu se cunoaște dacă majorările așteptate vor fi suficiente pentru a rezolva problema salarizării în DMPDC.

Lipsa unei politici de motivare și retenție a personalului pe coordonatele menționate mai sus conduce la o fluctuație importantă a personalului de aproximativ 20%[101] (2018), potențiale pierderi de imagine și costuri foarte mari implicate

[101] Calculat ca raportul dintre numărul total al persoanelor care au plecat din DMPDC în anul 2018 și numărul mediu de angajați calculat pentru același an.

de recrutarea și selecția altor angajați, la care se adaugă cele de formare a noilor veniți și costurile de calitate și eficiență a muncii până când aceștia ajung la un nivel optim de performanță.

Având în vedere datele furnizate de serviciul de resurse umane, raportul dintre noii angajați și cei care au părăsit DMPDC a scăzut de la 1,35:1 în 2016 la 1,07:1 în anul 2018, ceea ce arată că numărul persoanelor care se angajează anual în DMPDC scade an de an.

3.2.3 MANAGEMENTUL FINANCIAR

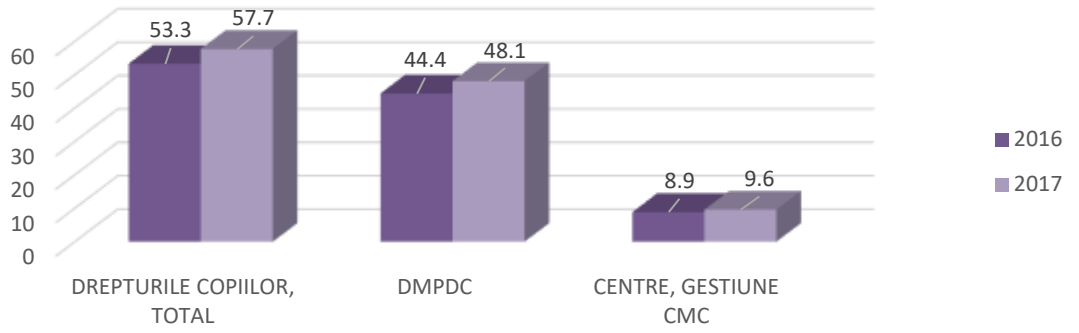
Evaluarea managementului financiar a avut în vedere următoarele întrebări de evaluare:

- **Care este bugetul DMPDC?**
- **Dispune DMPDC de un proces robust de planificare bugetară bazat pe evidențe?**
- **Care sunt mijloacele de realizare a managementului financiar și a asigurării eficienței financiare a serviciilor furnizate?**
- **Cum este reglementată, asigurată și măsurată răspunderea financiară pentru modul de utilizare a resurselor financiare ale DMPDC?**

BUGETUL DMPDC

Pentru realizarea atribuțiilor ce îi revin, CMC acordă DMPDC resurse financiare și patrimoniul necesar. Astfel, CMC creează structurile necesare pentru prestarea serviciilor în acest domeniu și le transferă în gestiunea DMPDC. Totodată, în prezent există 3 centre (Renașterea, Start și CMPRCVF) în care DMPDC nu are rolul de fondator, prin urmare nu sunt cuprinse în bugetul acesteia (Grafic 21). Așa cum s-a menționat deja, din punct de vedere funcțional, aceste 3 centre sunt însă în responsabilitatea DMPDC (adevărat, nu foarte bine reglementată). Respectiv, DMPDC nu are toate pârghiile administrative necesare pentru a influența mai efectiv aceste instituții în vederea realizării obiectivelor la nivel de municipiu pe domeniul dat. De asemenea, este bine de menționat că „Renașterea” este un centru care prestează servicii pentru o gamă mai largă de beneficiari decât cei care intră strict în misiunea DMPDC.

Grafic 21. Bugetul executat al CMC pentru domeniul protecția drepturilor copiilor, 2016-2017, mil. lei



Notă: În 2016 au fost două centre, iar din 2017 a fost inclus și Centrul Renașterea
Sursa: Direcția Generală Finanțe (DGF) a Primăriei Municipiului Chișinău

În relația cu centrele menționate, DMPDC execută coordonarea activității acestora, tratându-le ca făcând practic parte din sistemul de prestatori de servicii ai DMPDC. Totodată, din punct de vedere financiar, acestea se gestionează separat de DMPDC. Din această cauză, cele trei centre nu au fost cuprinse în analiza financiară din acest raport decât în cazurile expres menționate.

Finanțarea DMPDC are loc aproape integral din surse bugetare alocate de CMC. Mijloacele financiare colectate de către DMPDC sunt nesemnificative (224,2 mii lei în 2017 și 134,5 mii în 2016), având două surse de formare (Tabel 19).

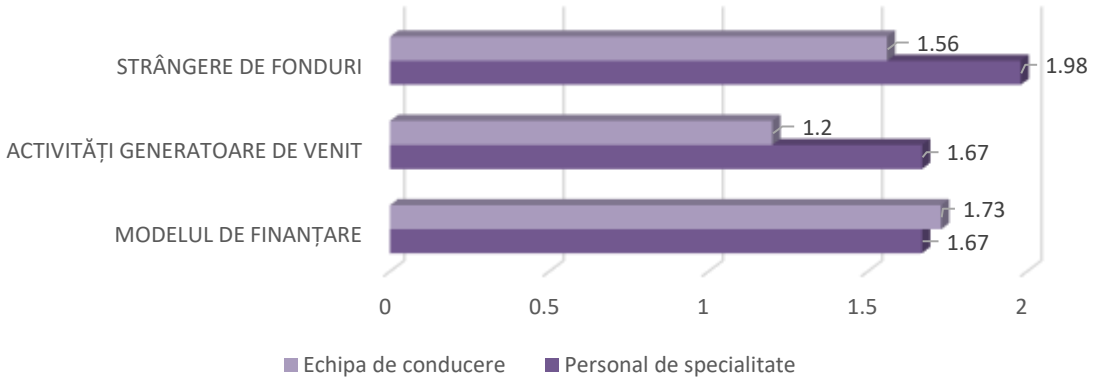
Tabel 19. Mijloacele financiare colectate de DMPDC, mii lei

	2015	2016	2017
Mijloace speciale	4,7		
Donații voluntare pentru cheltuieli curente din surse interne		74,8	123,3
Plata pentru locațiunea bunurilor patrimoniului public		59,7	100,9
Total	4,7	134,5	224,2

Notă: Clasificația bugetară introdusă din 2016 nu conține termenul de mijloace speciale
Sursa: DMPDC

Această situație este destul de bine reflectată și în ancheta McKinsey, atât echipa de conducere, cât și personalul de specialitate apreciind capacitățile instituției la un nivel redus dezvoltare (Grafic 22).

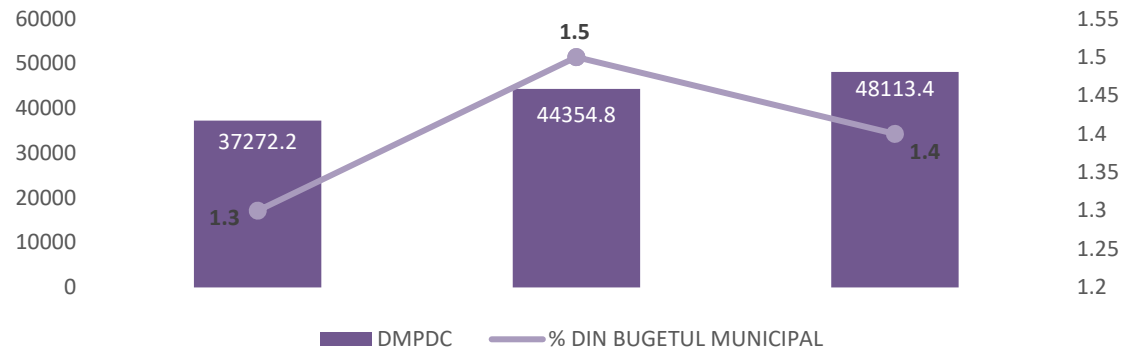
Grafic 22. Percepția DMPDC privind modelul de finanțare și veniturile extrabugetare (scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

În perioada 2015-2017, CMC a cheltuit pentru DMPDC circa 1,4% în medie din bugetul total, care în 2017 a fost de 48113 mii lei (Grafic 23). Volumul cheltuielilor DMPDC a crescut continuu în perioada 2015-2017. Ritmul de creștere a cheltuielilor pentru DMPDC a fost superior celui al CMC. Astfel, creșterea cheltuielilor bugetare totale ale CMC în perioada menționată a fost de 17%, în timp ce a DMPDC de 29%. În anul 2017 cheltuielile au crescut cu 8,5% față de 2016. Prin urmare se pare că, cel puțin din punctul de vedere al alocărilor bugetare, protecția drepturilor copiilor a fost una din prioritățile CMC.

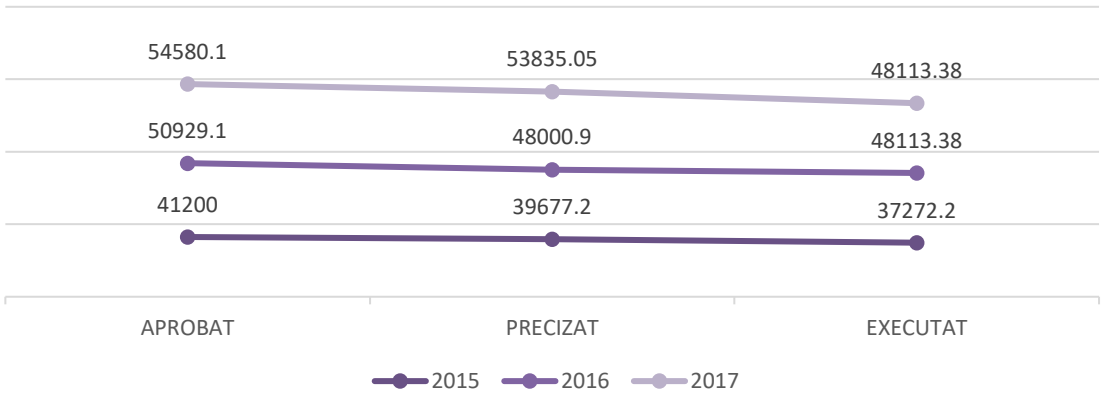
Grafic 23. Evoluția cheltuielilor DMPDC (mii lei) și ponderea în bugetul municipal, 2015-2017



Notă: Axa verticală din stânga în mii lei, iar axa verticală din dreapta ponderea din bugetul CMC
Sursa: DGF și DMPDC

O altă dovadă în acest sens o constituie și alocarea în fiecare an de resurse cu mult peste sumele real executate (Grafic 24), deși disciplina bugetară din partea DMPDC a fost destul de slabă.

Grafic 24. Disciplina de executare a bugetului DMPDC, 2015-2017, în mii lei



Sursa: DGF și DMPDC

Nivelul de executare a bugetului pentru anii 2016 și 2017 a fost foarte scăzut, de 87,1% și respectiv 88,2% față de nivelul aprobat. Executarea față de nivelul precizat (adică cel care a fost modificat pe parcursul anului) este puțin mai bună, însă nu depășește 92,4%. O explicație a acestei evoluții o constituie perioada în care au fost restructurate câteva servicii. Însă, aceasta nu este singura cauză. Analiza executării bugetului DMPDC și pe subdiviziuni (ORG 2), arată că doar câteva unități (2-4) au depășit 95%, majoritatea înregistrând o executare de sub 90% față de bugetul aprobat.

De asemenea, analiza pe categorii de cheltuieli arată un nivel scăzut de executare pentru toate categoriile, cu o singură excepție (Tabel 20). Cheltuielile de personal au avut cel mai mare nivel de executare, însă nu au depășit 95% față de aprobarea inițială și reprezentând un nivel scăzut de executare pentru această categorie. Situația nu se schimbă foarte mult nici după precizarea bugetului, nivelul de executare rămânând destul de scăzut.

Tabel 20. Cheltuielile și execuția bugetului DMPDC pe categorii economice, 2016-2017

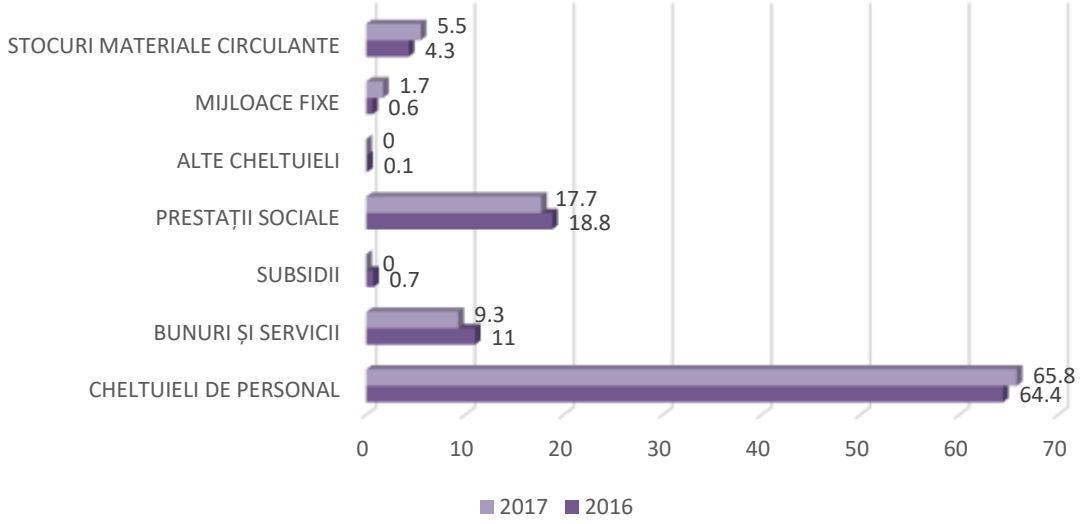
Categorii economice	2016			2017		
	mii lei	aprobat, %	precizat, %	mii lei	aprobat, %	precizat, %
Cheltuieli de personal	28556,9	90,2	95,2	31652,8	93,4	94,7
Bunuri si servicii	4876,8	89,6	87,5	4484,9	83,5	82,1
Subsidii	330,1	197,6	100			
Prestații sociale	8355,2	86,9	94,2	8533,3	88,5	90,7
Alte cheltuieli	31,7	4,7	51,4	10,7	14,6	31
Mijloace fixe	285,4	50,8	50,1	803,8	33,1	35
Stocuri de materiale circulante	1918,6	67,9	73,4	2627,9	83	82,4
Total	**44354,8**	**87,1**	**92,4**	**48113,4**	**88,2**	**89,4**

Sursa: DGF și DMPDC

Din cele prezentate mai sus se poate conchide că DMPDC a obținut, în general, resurse mai mari decât a putut valorifica. Acest lucru relevă o capacitate de planificare destul de slabă; faptul că nici intervențiile de corecție (modificările în buget) nu au fost eficace demonstrează că procesul de planificare are nevoie de o îmbunătățire serioasă.

Structura de cheltuieli este dominată de cheltuielile de personal (64-65%) și de prestațiile sociale (plățile achitate beneficiarilor) (Grafic 25). Ponderea cheltuielilor cu mijloacele fixe este destul de mică raportat la necesarul și dimensiunea activităților DMPDC. De asemenea, stocurile materialelor circulante au o pondere semnificativă (5,5% și circa 80% din întreținerea tuturor centrelor de zi), astfel, este necesar de acordat o atenție sporită managementului stocurilor.

Grafic 25. Structura de cheltuieli pe categorii economice, 2016-2017, % din total DMPDC



Sursa: DGF

În 2017 bugetul DMPDC a fost cheltuit de către 17 subdiviziuni (ORG2). Peste 87% din toate cheltuielile sunt concentrate pe 6 subdiviziuni (Tabelul 21). Cele mai multe resurse sunt gestionate de către aparatul DMPDC (28,5%) și CCCT-uri (21,1%), împreună constituind aproape 50% din bugetul total al DMPDC. Casa Gavroche a înregistrat cea mai mare creștere în 2017 (în timp ce numărul de beneficiari a rămas la același nivel), iar serviciul de APP a înregistrat o descreștere a cheltuielilor, din cauza diminuării numărului de asistenți parentali profesioniști. De asemenea, și CCAF și-a sporit cheltuielile cu 14%, numărul beneficiarilor rămânând la fel ca cel din 2016. În Anexa 9 sunt prezentate cheltuielile pe toate subdiviziunile (ORG2) ale DMPDC.

Tabel 21. Topul subdiviziunilor (ORG2) din DMPDC cu cele mai mari cheltuieli, 2016-2017

Centre și subdiviziuni	mii lei		% din total		%
	2016	2017	2016	2017	2017/ 2016
Aparatul DMPDC	12651,3	13724,3	28,5	28,5	108,5
Centrele comunitare pentru copii și tineret Chișinău (CCCT)	9536,9	10171,4	21,5	21,1	106,7
Serviciul social de AP	8658,6	9171,8	19,5	19,1	105,9
Serviciul de APP	2657,1	2467,6	6,0	5,1	92,9
Centrul pentru copilărie, adolescență și familie (CCAF)	2031,6	2334,5	4,6	4,9	114,9
Centrul de plasament pentru copii Chișinău	2019,5	2127,3	4,6	4,4	105,3
Centrul de reabilitare socială a copiilor "Casa Gavroche"	1572,2	1936,3	3,5	4,0	123,2
Total	**41143,1**	**43950,2**	**88,2**	**87,2**	**106,8**

Sursa: DGF

Din structura cheltuielilor pe categoriile economice prezentată mai sus, cheltuielile pe bunuri și servicii (doar servicii, fără bunurile care pot fi stocate) reprezintă circa 9-11% din totalul cheltuielilor. În 2017 cheltuielile la această categorie s-au diminuat cu circa 8%, și s-a diminuat și ponderea acestora de la 11% în 2016 la 9,3% în 2017. În Tabelul 22 este prezentată aproape integral structura pe categoria bunuri și servicii. Cheltuielile cu serviciile energetice și comunale a constituit, în 2017, cea mai importantă componentă (59,2%), urmată de serviciile de reparații curente (19,9%).

Tabel 22. Distribuția cheltuielilor pe categorii de bunuri și servicii, 2016-2017

ARTICOLE DE CHELTUIELI	2016		2017		2017/ 2016 %
	Mii lei	Structura, %	Mii lei	Structura, %	
Bunuri si servicii	4876,79	100,0	4484,89	100,0	92,0
Servicii energetice și comunale	2602,14	53,4	2652,95	59,2	102,0
Energie electrică	610,3	12,5	592,3	13,2	97,1
Gaze	725,12	14,9	721,92	16,1	99,6
Energie termică	918,24	18,8	995,5	22,2	108,4
Apa și canalizare	332,2	6,8	318,47	7,1	95,9
Alte servicii comunale	16,28	0,3	24,8	0,6	152,3
Servicii informaționale și de telecomunicații	438,07	9,0	471,61	10,5	107,7
Servicii informaționale	233,31	4,8	233,75	5,2	100,2
Servicii de telecomunicații	204,76	4,2	237,86	5,3	116,2
Servicii de locațiune	104,03	2,1	118,15	2,6	113,6
Servicii de transport	101,14	2,1	103,77	2,3	102,6
Servicii de reparații curente	1381,77	28,3	891,62	19,9	64,5
Formare profesională		0,0		0,0	
Deplasări de serviciu peste hotare	7,98	0,2	5,28	0,1	66,2
Alte servicii	241,66	5,0	241,48	5,4	99,9
Servicii editoriale	36,02	0,7	39,73	0,9	110,3
Servicii de pază	66,5	1,4	83	1,9	124,8
Servicii poștale si servicii de distribuire a drepturilor sociale	10	0,2	5	0,1	50,0
Servicii neatribuite altor aliniate	128,25	2,6	113,75	2,5	88,7

Sursa: DGF

Analizând grupele de cheltuieli se remarcă lipsa cheltuielilor pentru formarea profesională, un lucru grav care lovește în dezvoltarea strategică a DMPDC. Justificarea că formarea profesională este asigurată gratuit de diverși prestatori publici sau ONG-uri este fundamental eronată întrucât aceștia nu pot asigura întreaga instruire necesară (ca volum și tematici) și nici o adaptare suficientă la nevoile specifice ale personalului DMPDC (așa cum s-a detaliat în sub-capitolul 3.2.2), care să aibă la bază o analiză riguroasă a nevoilor și o adaptare în consecință a curriculumului și programelor de dezvoltare profesională. De asemenea, atrage atenția cheltuielile pentru reparațiile curente. DMPDC are o infrastructură fizică destul de mare (12155,7 mp imobil plus 5246 mp terenuri sportive, cu valoarea inițială de 29,2 mil lei și aproximativ 47% uzură), iar alocarea unui nivel optimal de resurse pentru reparații necesită o argumentare foarte bună. Diminuarea în 2017 cu 35% a cheltuielilor ridică semne de întrebare asupra planificării acestora.

O altă grupă importantă de cheltuieli în asigurarea unei funcționări bune a DMPDC este legată de stocurile de materiale circulante. După cum a fost menționat mai sus, ponderea acestora în 2017 a fost de 5,5% din total buget, cu o creștere de 37% față de anul 2016 (Tabel 23).

Tabel 23. Distribuția cheltuielilor pe categoria stocuri de materiale circulante, 2016-2017

ARTICOLE DE CHELTUIELI	2016		2017		2017/ 2016 %
	Mii lei	Structura %	Mii lei	Structura %	
Stocuri de materiale circulante	1918,6	100,0	2627,9	100	137,0
Combustibil, carburanți și lubrifianți	147,1	7,7	126,3	4,8	85,8
Piese de schimb	25,8	1,3	42,1	1,6	162,8
Produse alimentare	903,1	47,1	1112,8	42,3	123,2
Medicamente și materiale sanitare	94,7	4,9	111,3	4,2	117,5
Materiale pentru scopuri didactice, științifice și alte scopuri	47,5	2,5	94,6	3,6	199,2
Materiale de uz gospodăresc și rechizite de birou	406,0	21,2	604,3	23,0	148,8
Materiale de construcție	173,9	9,1	312,9	11,9	180,0
Accesorii de pat, îmbrăcăminte, încălțăminte	116,5	6,1	200,7	7,6	172,3
Procurarea altor materiale	4,0	0,2	23,0	0,9	580,8

Sursa: DGF

Cu excepția cheltuielilor pentru combustibil, restul articolelor au înregistrat o creștere substanțială în 2017 comparativ cu 2016. Totodată, se poate observa că circa 77% din creșterea înregistrată revine la trei articole: produse alimentare; materiale de uz gospodăresc și rechizite; și materiale de construcție. De altfel, acestea constituie ponderea covârșitoare din cheltuielile acestei grupe (77%). În rapoartele instituției nu există explicații pentru aceste situații, însă este evident că DMPDC trebuie să își îmbunătățească capacitățile de analiză pentru a reacționa și planifica în cunoștință de cauză.

PROCESUL DE PLANIFICARE BUGETARĂ ÎN CADRUL DMPDC

Pentru ca planificarea să fie bazată pe evidențe (nu pe supoziții, opinii subiective, fără argumentare sau bază legală și normativă) sunt necesare câteva chestiuni fundamentale: (i) un proces de planificare bine descris, (ii) sistem de colectare a datelor privind performanța, (iii) capacitate analitică (internă și acces la expertiza externă din domeniu) de argumentare prin dovezi a legăturilor între nivelurile de rezultate (de exemplu, pe ce ne bazăm atunci când spunem că livrarea unuia sau mai multor outputuri va conduce la realizarea obiectivului respectiv), (iv) set de norme și reguli pentru alocarea resurselor, (v) procesul trebuie să fie participativ. Prin urmare, planificarea bazată pe evidențe (pe dovezi) este un concept care asigură că serviciile livrate de subdiviziunile (ORG2) DMPDC conduc spre atingerea obiectivelor și impactului într-un mod economicos, eficace și eficient. Pentru ca acest lucru să se întâmple este necesar să fie îndeplinite toate condițiile menționate mai sus. De exemplu, existența statisticii pe beneficiari nu înseamnă că planificarea este bazată pe evidențe, întrucât informația poate fi irelevantă, eronată sau utilizată într-un mod eronat.

Procesul de bugetare al DMPDC respectă în linii mari cerințele stabilite la nivel de țară prin Legea nr. 181/2014 privind finanțele publice și responsabilitatea financiară, precum și cele stipulate în Setul metodologic stabilit prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 209 din 2015. Totodată, în unele privințe, procesul de planificare bugetară respectă cerințele doar ca formă, însă nu și în esență, fundamentarea și argumentarea cheltuielilor incluse în buget nefiind suficient de solide la toate capitolele.

Procesul de bugetare nu are o procedură scrisă și nu e conectat la procesul de planificare. Prin urmare, bugetarea se face deseori în grabă, sub presiunea solicitărilor DGF. Chiar dacă există o dependență a ciclului de planificare efectuat de către DMPDC de cel al DGF (depinde de circulara anuală privind elaborarea bugetului pe anul viitor), totuși pe anumite dimensiuni acestea sunt independente și pot fi executate conform unui grafic intern al DMPDC. Ca urmare a solicitărilor misiunilor de audit efectuate de către echipa de audit intern a Primăriei, DMPDC a implementat unele măsuri de îmbunătățire a acestui proces; deocamdată acestea au însă un caracter fragmentar și incomplet. Astfel, de exemplu proiectele de buget ale DMPDC nu au note informative.

De asemenea, în procesul de planificare a rezultatelor și produselor, este necesar ca DMPDC să utilizeze cercetări, analize și alte informații care demonstrează legătura între produsele (serviciile prestate) și rezultatele planificate. Aceasta s-a văzut și în analiza eficacității și cost-eficacității, unde pentru asigurarea atingerii obiectivelor de rang înalt

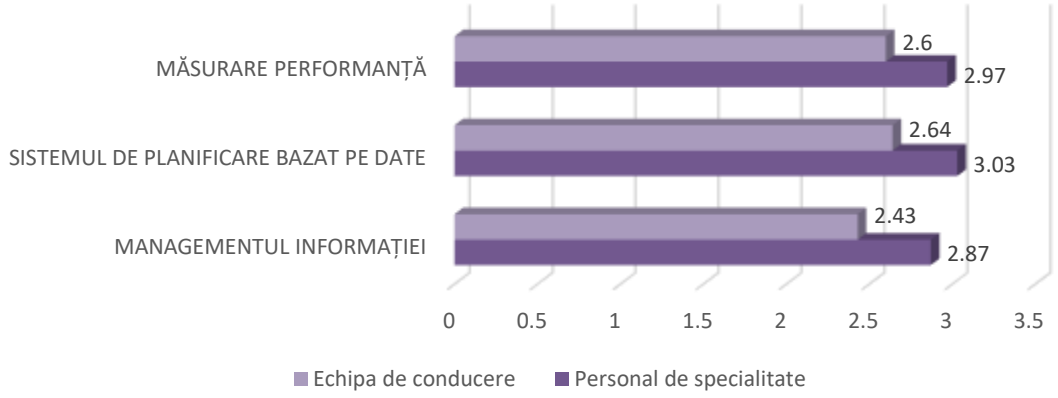
sunt necesare evidențe obținute prin cercetări și analize (de exemplu, care este fundamentul științific cu privire la legătura dintre anumite servicii prestate copiilor cu dizabilități și impactul asupra incluziunii sociale a acestora?). Argumentarea pe bază de evidențe este parte componentă a abordării planificării pe bază de rezultate. Acest proces este într-o etapă incipientă în DMPDC.

Procesul de planificare bugetară în DMPDC este centralizat și efectuat de către direcția evidență contabilă și analiză economică. În acest proces, DMPDC fundamentează cheltuielile de personal în conformitate cu statele de personal stabilite de serviciul de resurse umane în baza cadrul legal și de reglementare (inclusiv pe baza regulamentelor de organizare și funcționare ale diverselor servicii pentru beneficiari, aprobate prin decizie a CMC). De asemenea, în procesul de planificare se ține cont de modificarea salarizării în sectorul bugetar.

În ce privește materialele și serviciile, acestea sunt planificate în baza solicitărilor primite de la subdiviziuni. La stabilirea necesarului sunt utilizate normativele aprobate (ex. alimentația, haine) sau nivelurile anilor precedenți. Subdiviziunile pot include solicitări de cheltuieli pentru procurarea unor echipamente specifice unei activități sau legate de întreținerea spațiilor, precum și de instruirea personalului. De asemenea, în baza inventarierii bunurilor imobile și mobile efectuate de către DMPDC (responsabilitatea directorului adjunct responsabil de chestiunile administrativ-gospodărești) în proiectul de buget sunt solicitate cheltuielile aferente respectivelor bunuri. Pentru sporirea calității alocării resurselor (inputurilor) este necesară inventarierea procedurilor, normelor existente, revizuirea acestora și încadrarea lor în procesul de planificare, cât și în cel de achiziții.

DMPDC a apreciat nivelul de dezvoltare a „sistemului de planificare bazat pe date” cu 2,64 (echipa de conducere) și 3,03 (personalul de specialitate) (Grafic 26). Acest rezultat arată că deseori existența unor date (statistică) este considerată suficientă pentru planificarea bazată pe evidențe, fără a se lua în calcul relevanța utilizării datelor și veridicitatea acestora. De asemenea, este interesant de observat că la întrebarea legată de măsurarea performanței, scorul a fost mai jos decât la planificarea bazată pe date, chiar dacă în mod normal în procesul de planificare bazat pe evidențe sunt utilizate inclusiv datele rezultate din măsurarea performanței.

Grafic 26. Managementul informației, planificarea bazată pe date și măsurarea performanței (percepția DMPDC, scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

Existența sistemelor informaționale și de management facilitează mult instaurarea unei planificări bazate pe evidențe. La acest capitol, echipa de conducere a atribuit un scor de 2,43 (nivel elementar de dezvoltare) ce ar însemna că DMPDC are un sistem de „management al informației pentru unele domenii însă informațiile fie sunt incomplete, fie sunt nerelevante și greu de utilizat”; de asemenea, „este cunoscut doar de câteva persoane din organizație sau este folosit doar ocazional”. Personalul de specialitate a alocat un scor mai favorabil, de 2,87.

Astfel, rezultatele obținute prin anchetă, în special cele ale conducerii DMPDC, arată o situație apropiată de cea sesizată de echipa de evaluare. De altfel, în timpul interviurilor, conducerea a menționat că sistemul informațional actual al DMPDC nu permite un proces eficient de luare de deciziilor bazat pe evidențe. Îmbunătățirea argumentării în planificare nu este un proces separat, izolat de procesul de planificare, ci este parte integrantă a acestuia. Prin urmare rolul decisiv în dezvoltarea unei planificări bazate pe evidențe îi aparține conducerii de vârf a DMPDC.

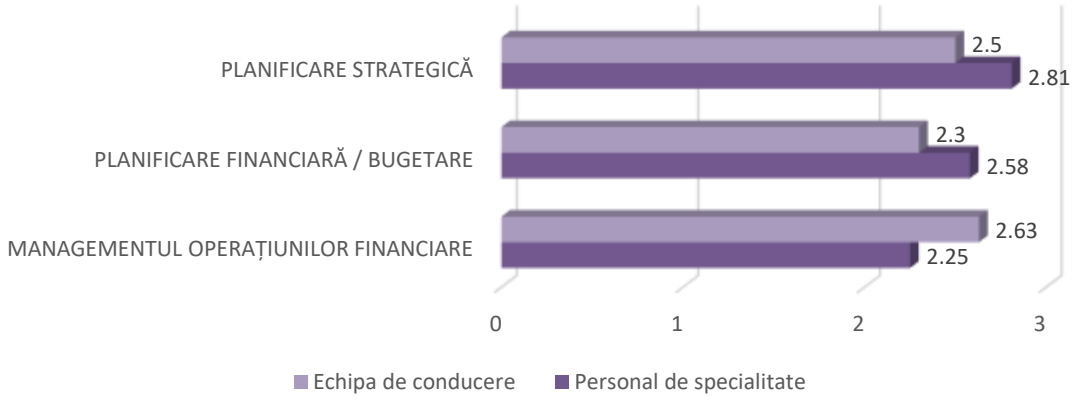
MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI ASIGURAREA EFICIENȚEI FINANCIARE A SERVICIILOR FURNIZATE DE DMPDC

Cadrul de acte normative care stă la baza organizării managementului financiar în instituțiile publice cuprinde Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23 septembrie 2010, Legea finanțelor publice și responsabilității bugetare nr. 181/2017, Legea contabilității nr. 113 din 27.04. 2007 (din 2019 Legea contabilității și raportării financiare nr. 287/2017), Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 209 din 24.12.2015 și standardele naționale de control intern în sectorul public aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 189 din 05.11.2015.

Evidența contabilă și financiară a DMPDC este efectuată de către direcția de contabilitate și analiză economică. Din rapoartele inspecțiilor și misiunilor de audit care au avut loc la DMPDC se poate trage concluzia că, în linii mari, procesul de evidență respectă cadrul legal existent. Neajunsurile depistate în evidența contabilă au un caracter punctual și sunt de regulă înlăturate de către DMPDC. Pentru evidența contabilă, DMPDC utilizează o aplicație specializată de contabilitate, iar pentru operațiunile legate de buget sunt folosite sistemele informaționale de gestiune a finanțelor publice ale Ministerului de Finanțe. Toată raportarea și tranzacțiile se efectuează online.

În conformitate cu rezultatele anchetei, managementul operațiunilor financiare este perceput ca fiind la nivelul 2 de dezvoltare, adică *„operațiunile financiare sunt înregistrate într-un mod transparent, clar și sistematic, documentate, incluzând verificări relevante și balanțe, și care se pot urmări în procesul de aprobare a bugetului”* (Grafic 27). Acest rezultat este determinat de opinia personalului de specialitate care a apreciat dezvoltarea acestui aspect managerial cu un scor de 2,25 față de 2,63 al echipei de conducere (ce tinde spre nivelul 3 de dezvoltare). Managementul operațiunilor financiare este un subiect destul de tehnic, înregistrându-se un procent de non-răspunsuri de aproape 52%. În acest context este bine de menționat că în DMPDC aproape toate operațiunile sunt efectuate prin transferuri bancare, inclusiv salariile. Există anumite excepții când salariile pot fi achitate în numerar (de exemplu în prima lună de salariu când salariatul nu a reușit să-și facă încă un card bancar). De asemenea, în achiziții se aplică o politică de excludere a plăților în numerar. Însă rămâne ca subiect de control achitarea indemnizațiilor.

Grafic 27. Percepția DMPDC asupra managementului operațional și planificării (scoruri pe categorii de respondenți)



Notă explicativă: Scor 1,00-1,50 (nivel 1 de dezvoltare, limitat); scor 1,51-2,50 (nivel 2 de dezvoltare, elementar); scor 2,51-3,50 (nivel 3 de dezvoltare, mediu); scor 3,51-4,00 (nivel 4 de dezvoltare, înalt)
Sursa: Ancheta McKinsey

DMPDC utilizează două abordări foarte utile în sporirea eficienței: contabilitatea și achizițiile publice centralizate. De asemenea, DMPDC utilizează în achiziții platforma electronică de procurare. Astfel, prin aceste mecanisme se asigură un control mai bun asupra executării bugetului, se formează o bază informațională mai solidă pentru analize și decizii și se pot implementa măsuri de sporire a economicității DMPDC. Totodată, din interviuri și constatările misiunilor de audit efectuate de către serviciul de audit intern al Primăriei se poate evidenția insuficienta de capacitate în procurarea bunurilor și serviciilor mai complexe, de exemplu lucrări sau echipamente. Existența contabilității centralizate nu trebuie să conducă la o situație în care managerii sunt îndepărtați de procesele financiare și respectiv nu sunt responsabili pentru performanța financiară a subdiviziunilor pe care le conduc.

Totodată, din interviuri și rapoartele anuale se creează impresia că DMPDC există în două dimensiuni paralele, cea financiară și cea de livrare a serviciilor. De exemplu, în raportul din 2017 sunt descrise activitățile efectuate, rezultatele obținute, însă nu se spune nimic despre economicitate, eficiență și eficacitate. În procesul de monitorizare și evaluare

a prestatorilor de servicii pe care îl efectuează specialiștii din DMPDC nu se acordă atenție utilizării resurselor. De asemenea, din interviuri a reieșit că până în 2015 DMPDC făcea unele analize cu privire la modul în care subdiviziunile planificau și cheltuiau resursele pe anumite domenii (servicii comunale, telefonie, etc.). Însă, în prezent acest lucru nu mai are loc.

După auditul din 2015 efectuat de către serviciul de audit al Primăriei, la DMPDC a început procesul de implementare a Managementului Financiar și Control (MCF). În misiunea de audit din acel an a fost atrasă atenția asupra mai multor elemente ce țin de implementarea controlului intern managerial, inclusiv și legate de mediul de control. De exemplu, a fost stabilit că doar funcționarilor publici li se aduc la cunoștință prin semnătură prevederile codului de conduită, iar în același timp toți angajații semnează că au luat cunoștință de prevederile legii cu privire la evaluarea integrității instituționale. Lipsa politicilor interne privind normele de etică și integritate împiedică formarea unei culturi organizaționale cu mesaje puternice privind integritatea și conduita în instituție.

Până în prezent au fost executate o multitudine de recomandări ale auditului menționat, precum și a misiunilor ulterioare. Astfel, DMPDC a descris unele procese de bază, a elaborat registrul riscurilor, lista funcțiilor sensibile etc., și acest proces continuă. Totodată, perioadele de instabilitate managerială la vârful DMPDC, cu perioade lungi în care echipa managerială este în interimat și incompletă, s-au răsfrânt și continuă să influențeze negativ performanța DMPDC. Implementarea MCF nu poate avea loc din exteriorul instituției.

După cum a mai fost menționat de câteva ori în acest raport, în prezent DMPDC își desfășoară activitatea fără a avea un cadru strategic solid. Această lipsă creează în lanț constrângeri multiple în managementul financiar și îndeplinirea misiunii sale. Obiectivele reale ale DMPDC urmăresc mai curând continuitatea activității instituției decât atingerea anumitor ținte. Aceasta nu permite conducerii să dirijeze în deplină măsură resursele DMPDC spre acoperirea necesităților reale în condiții de eficiență, predominând tendința de reproducere a practicilor existente. Continuarea procesului de formare a cadrului strategic la nivel de Primărie, după care la nivel de DMPDC, este un pas absolut necesar pentru funcționarea eficientă și eficace a instituției. Nivelul de dezvoltare a planificării strategice este văzut de către echipa de conducere la un nivel elementar de dezvoltare (scor 2,5), în timp ce specialiștii consideră că situația este mai bună (scor 2,81, Grafic 27). Analizând situația actuală și calitatea documentelor de planificare, echipa de evaluare consideră că nivelul apreciat de conducerea DMPDC este mai aproape de realitate, deși ușor optimist.

DMPDC nu are instituite proceduri scrise de planificare orientate pe rezultate. În consecință, aceasta își efectuează planificarea în modul în care face față cel mai bine cerințelor din afara DMPDC (de regulă cerințe conținute în cadrul de reglementare), fiind mai puțin ghidată de necesitățile de management. Lipsa acestor proceduri nu permite învățarea și perfecționarea procesului de planificare, precum și crearea unei memorii instituționale în domeniu. De asemenea, ținând cont de faptul că procesul de planificare nu este descris și nu sunt specificate procedurile de aprobare și avizare, procesul de planificare nu are o finalitate formală internă. În plus, nu sunt specificate procedurile prin care se asigură transparența și participarea în procesul de elaborare a proiectului de buget. Totodată, DMPDC are o pagină web și în acest sens este cu mult mai bine pregătită pentru a face față cerințelor de transparență. Instituția publică pe pagina web planurile și rapoartele anuale de activitate, rapoartele statistice și alte informații de interes public. Însă, DMPDC nu publică informațiile financiare despre activitatea sa, rapoartele financiare, bugetul, etc.

DMPDC nu practică planificarea pe termen mediu (pe 3 ani), echipa de audit nu a identificat documente care să confirme cel puțin un proces rudimentar de acest fel. Totuși, exercițiul DMPDC de elaborare a unui plan strategic multianual pentru protecția drepturilor copilului în municipiul Chișinău, chiar dacă nu s-a finalizat cu un document aprobat de CMC, este o inițiativă lăudabilă.

Planificarea anuală rămâne practic cel mai important instrument utilizat de DMPDC. Însă, ținând cont de constrângerile menționate mai sus, procesul de bugetare nu este bine integrat în procesul anual de planificare, astfel că bugetarea are loc fără a finaliza (a avea) de fapt planificarea activităților. Conform principiilor managementului bazat pe rezultate, ordinea planificării este de a stabili rezultatele de nivel înalt (impactul/*impact*) spre cele de nivel mai jos (rezultate/*outcomes* și produse/*outputs*), urmate de identificarea activităților și estimarea resurselor/*inputs* (Grafic 28). Abordarea existentă a DMPDC este una tradițională, care pornește de la planificarea activităților și nu asigură o legătura fundamentată între activități și rezultate.

Grafic 28. Schema procesului de planificare conform managementului bazat pe rezultate

În abordarea actuală DMPDC își stabilește necesarul de resurse/*inputs* din „necesarul" subdiviziunilor, care nu au o legătură vizibilă și solidă cu rezultatele pe care trebuie în final să le obțină DMPDC. În prezent, planificarea reiese din dorința de a acoperi cu servicii capacitățile existente și nu întotdeauna din ce ar fi necesar pentru realizarea obiectivelor DMPDC. Această situație este în mare parte cauzată de faptul că în organizație nu este implementată o abordare expresă a managementului bazat pe rezultate.

Din 2016 DMPDC utilizează planificarea bugetară pe programe. Acesta este unul din instrumentele de bază pentru asigurarea planificării orientate spre rezultate, de management bazat pe performanță. Astfel, de calitatea elaborării programelor și executării și raportării acestora depinde în mod crucial eficiența și eficacitatea DMPDC.

În prezent, reieșind din procesele de planificare și calitatea (sub)programelor bugetare elaborate în cadrul instituției se poate trage concluzia că acestea nu joacă un rol real în managementul performanței, fiind utilizate ca instrument statistic și elaborate și prezentate ca rezultat al cerințelor de reglementare externe. Astfel, procesul de elaborare a (sub)programelor bugetare nu rezultă din planificarea rezultatelor, ci este redus la completarea (de către o singură persoană) a unei forme cerute de cadrul de reglementare. Analiza subprogramelor pentru anul 2018 relevă insuficiența înțelegerii procesului de elaborare a acestora (de unde vin obiectivele, cum se nasc acestea, cum sunt legate de produse etc.), a raportului dintre subprogramele subdiviziunilor (ORG2) și cele ale DMPDC la stabilirea indicatorilor de performanță (Tabel 24). Din cauza lipsei cadrului strategic, obiectivele ce se regăsesc în subprogramele subdiviziunilor (ORG2) DMPDC nu sunt relevante domeniului de responsabilitate a acestora și nu au o legătură clară cu obiectivele DMPDC (vezi capitolul 3.1.2). Indicatorii de rezultat nu sunt relevanți obiectivelor formulate și nici nu întrunesc cerințele privind formularea indicatorilor (de exemplu, ponderea de cheltuieli alocată etc). La fel pentru indicatorii de produs. De asemenea, DMPDC nu dispune de un sistem intern de colectare a datelor și a informațiilor necesare pentru monitorizarea obiectivelor și rezultatelor care pot fi utilizate în procesul de management.

Tabel 24. Extras din raportul de performanță al unui centru de zi la 30.06.2018

Obiective (pe termen mediu, inclusiv pe anul care se aprobă)	1.Sporirea accesului copiilor la serviciile apropiate mediului familial (case de copii de tip familial, servicii de asistență parentală profesionista). 2.Calitatea serviciilor pentru copii din centrele de asistență socială îmbunătățită prin valorificarea anuală a alocațiilor prevăzute pentru procurarea mobilierului, inventarului, echipamentului, efectuarea reparațiilor. 3.Copiii din serviciile apropriate mediului familial (CCTF, SAPP) asigurați în proporție de 100% cu alocații de întreținere, pentru procurarea îmbrăcămintei, încălțămintei, rechizitelor școlare, pentru achitarea serviciilor comunale, etc. 4.Asigurarea examinării dosarelor cu privire la acordarea indemnizațiilor pentru copii ramași fără îngrijire părintească in proporție de 100 % din cele depuse.	
Indicatori de performanță		
Categoria	Denumirea	Unitatea de măsură
De rezultat	Suma alocațiilor îndreptate anual la îmbunătățirea condițiilor de trai în centrele pentru copii	mii lei
	Ponderea cheltuielilor pentru îmbunătățirea condițiilor de trai în volumul total al cheltuielilor pe aceste instituții	%
De produs	Numărul beneficiarilor de serviciile centrelor de zi	unități
	Suma alocata pentru serviciile de zi	mii lei
De eficiență	Cheltuieli medii anuale pentru întreținerea unui beneficiar în serviciile de zi	lei
	Cheltuieli medii pentru un beneficiar pentru îmbunătățirea condițiilor de trai	lei

În consecință, nici sistemul actual de raportare nu satisface pe deplin cerințele cadrului de reglementare în managementul financiar. Rapoartele lunare, trimestriale, semestriale și anuale prezentate de subdiviziuni (ORG2) nu conțin informații cuprinzătoare privind performanța acestora. Din interviurile avute cu managerii din cadrul DMPDC reiese că puțini cunosc semnificația noțiunilor de economicitate, eficiență și eficacitate și care ar fi măsurile ce ar putea

spori performanța unităților pe care le conduc. Totodată, este de menționat că subdiviziunile au un volum mare de raportare ce ține de asigurarea conformării cadrului regulator extern, iar unele din acestea sunt utilizate și în managementul intern (ex. numărul beneficiarilor, rapoartele financiare).

Nivelul de dezvoltare a planificării financiare/bugetare apreciat de către echipa de conducere cu scorul de 2,3) demonstrează că aceasta cunoaște situația reală în DMPDC (Grafic 27). Diferența față de percepția specialiștilor (scor 2,58) poate fi explicată prin faptul că nu toate problemele din acest domeniu se întâlnesc la nivelurile ierarhic inferioare. Astfel, conducerea consideră că în DMPDC există o planificare financiară limitată, iar bugetul este folosit pentru a ghida sau a evalua activitățile financiare ale DMPDC, însă nu și pentru a reflecta nevoile instituției în totalitate.

O altă componentă importantă a managementului performanței este identificarea și gestiunea riscurilor. Această componentă este o parte indispensabilă a planificării orientate pe rezultate. Ca urmare a recomandărilor misiunilor de audit efectuate la DMPDC, instituția a elaborat registrul riscurilor și, după cum este menționat în rapoartele semestriale, a implementat monitorizarea continuă a acestora. De asemenea, în 2018 DMPDC a elaborat inventarul funcțiilor sensibile. Însă, aceste documente sunt doar o executare formală a unor sarcini. Echipa de evaluare nu a identificat în ce procese manageriale sunt utilizate și cine le utilizează. Astfel, dacă managementul riscurilor nu este integrat în aceste procese, riscurile din registre și din planuri de cele mai multe ori rămân simple ”decorațiuni”. De asemenea, identificarea riscurilor în afara unui proces de planificare orientat pe rezultate nu poate scoate la iveală riscurile relevante pentru fiecare rezultat (obiectiv).

RĂSPUNDEREA FINANCIARĂ PENTRU MODUL DE UTILIZARE A RESURSELOR DMPDC

Răspunderea financiară se referă la cerințele de raportare, informare și comunicare interne și externe pentru asigurarea că fondurile au fost cheltuite în conformitate cu cele aprobate și în conformitate cu regulile stabilite.

Cadrul de acte normative care stă la baza organizării managementului financiar în instituțiile publice cuprinde: Legea privind controlul financiar public intern nr.229 din 23 septembrie 2010; Legea finanțelor publice și responsabilității bugetare nr.181/2017; Legea contabilității nr.113 din 27.04. 2007 (din 2019 Legea contabilității și raportării financiare nr.287/2017); Ordinul Ministrului Finanțelor nr.216 din 28.12.2015 cu privire la aprobarea Planului de conturi contabile în sistemul bugetar și a Normelor metodologice privind evidența contabilă și raportarea financiară în sistemul bugetar; Ordinul Ministrului Finanțelor nr.215 din 28.12.2015 cu privire la aprobarea Normelor metodologice privind executarea de casă a bugetelor componente ale bugetului public național și a mijloacelor extrabugetare prin sistemul trezorerial al Ministerului Finanțelor; Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr.209 din 24.12.2015; și standardele naționale de control intern în sectorul public aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr.189 din 05.11.2015.

DMPDC este o instituție a CMC. Totodată, în conformitate cu statul municipiului Chișinău, Primarul General este autoritatea reprezentativă a populației municipiului Chișinău și executivă a CMC. Astfel, DMPDC este responsabilă în fața Consiliului, inclusiv financiar, prin Primărie și Direcția Generală de Finanțe (DGF). În acest scop se utilizează instrumente de planificare și de raportare față de Primar.

La etapa de planificare bugetară anuală, propunerile DMPDC sunt transmise la DGF, unde sunt integrate în proiectul de buget al municipiului Chișinău. Primarul prezintă proiectul de buget pe municipiu în Consiliu (spre consultare comisiilor și ulterior în ședința plenară pentru aprobare). La această etapă se verifică dacă propunerile de buget prezentate de către DMPDC respectă cadrul legal și normativ privind elaborarea bugetelor, dacă resursele solicitate corespund legislației și cadrului de reglementare, misiunii DMPDC și obiectivelor municipiului Chișinău. După cum se poate observa în acest proces, proiectul de buget al DMPDC este doar o parte componentă din bugetul municipiului Chișinău. În acest proces nu se discută bugetul DMPDC prezentat ca un document unitar, de exemplu ca anexă (cu toate detaliile de planificare, note informative și structurat pe clasificația bugetară). Acest lucru diminuează din răspunderea DMPDC în fața Consiliului. De asemenea, un rol mai important în procesul de responsabilizare al DMPDC ar putea sa-l joace comisia de profil din CMC, inclusiv prin organizarea audierilor și dezbaterilor doar pe proiectul DMPDC și ulterior pe raportul de executare.

Procesul de raportare anuală pe execuția bugetară a DMPDC este similar celui de aprobare a bugetului. DMPDC nu prezintă în CMC, comisiile de specialitate sau în Primărie un raport separat pe acest subiect. Toate rapoartele

financiare, inclusiv anuale, sunt analizate la DGF, care poate să ridice anumite întrebări privind utilizarea resurselor; scopul de bază al DGF este însă asigurarea respectării utilizării fondurilor în conformitate cu bugetul aprobat de CMC. Chestiunile de eficiență sunt discutate mai puțin. Astfel, lipsește un ciclu deplin și complet de responsabilitate financiară față de CMC.

Odată bugetul aprobat, DMPDC prezintă planul anual de acțiuni Primarului General pentru aprobare. Planul aferent anilor analizați în această evaluare nu conține informații financiare. Astfel, în forma actuală, actorii externi nu pot să vadă legătura cu resursele alocate. De asemenea, DMPDC raportează semestrial Primarului General privind implementarea planului anual pe perioadele respective.

Executarea bugetului are loc în conformitate cu prevederile cadrului de reglementare stabilit de Ministerul Finanțelor, utilizând conturile trezoreriale și Sistemul informațional de management financiar. DMPDC prezintă rapoarte lunare, trimestriale, semestriale și anuale către DGF în conformitate cu Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 2016 din 28.12.2015. Sistemul existent (în special după modificările introduse prin Ordinul Ministrului Finanțelor nr.199 din 14.12.2018) asigură un control efectiv asupra utilizării resurselor financiare în conformitate cu bugetul aprobat din partea DGF. Ordinul nr.199 din 14.12.2018 a înlăturat golul care exista la raportare dintre datele financiare și cele non-financiare.

De asemenea, pentru asigurarea conformității și performanței în utilizarea banilor de către DMPDC, Primăria utilizează și alte instrumente de audit și control. Astfel, DGF a efectuat controale privind modul de utilizare a mijloacelor financiare alocate din bugetul municipal (de exemplu în perioada 16.05 – 30.06.2016). În rezultatul acestor controale s-au emis acte de control în care sunt consemnate toate constatările. Un alt instrument este serviciul de audit intern al Primăriei. Acesta a efectuat mai multe misiuni de audit, ca de exemplu „Evaluarea procesului de planificare, executare și raportare a bugetului Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului" din 2015, urmată de misiuni tematice (perioada 2016-2018).

Totodată, DMPDC, ca instituție publică, poate fi subiectul auditului extern efectuat de către Curtea de Conturi a Republicii Moldova. Însă, în perioada analizată în evaluare nu au fost întreprinse misiuni de audit de la această instituție.

Un alt instrument extern de asigurare a răspunderii financiare este Inspecția Financiară de pe lângă Ministerul Finanțelor. Chiar dacă nu este sub controlul direct al Primarului sau CMC, această instituție poate să efectueze controale la DMPDC în baza Legii nr. 181/2014 și HG nr.1026/2010.

Subdiviziunea economie și finanțe a entității publice are misiunea de a menține și consolida managementul financiar și bugetar al acesteia, contribuind la atingerea obiectivelor[102]. Responsabil de menținerea și consolidarea managementului financiar în DMPDC este Direcția evidență contabilă și analiză economică. În prezent în activitatea sa direcția pune accent pe ținerea evidenței contabile a tuturor elementelor patrimoniale în conformitate cu cadrul de reglementare, elaborarea și prezentarea rapoartelor financiare și altor informații financiare, salarizarea, elaborarea proiectului de buget și asigurarea executării bugetului în limitele aprobate, realizarea achizițiilor publice.

În raportul auditului „Evaluarea procesului de planificare, executare și raportare a bugetului Direcției municipale pentru protecția drepturilor copilului" din 2015 efectuat de către serviciul de audit intern al Primăriei au fost constatate câteva disfuncționalități în activitatea DMPDC. Acestea se referă la planificarea bugetară (fundamentarea necesităților, programele bugetare), executarea bugetului (achiziții, contabilizarea tranzacțiilor, cheltuieli de personal) și raportarea bugetară (inventarierea tuturor elementelor de activ și pasiv). De asemenea, ulterior (2016-2018) au urmat un șir de misiuni tematice pe diferite subiecte, și anume: valorificarea imobilelor cu destinație administrativă și gestionarea cheltuielilor aferente, achiziții publice, protecția datelor cu caracter personal, auditul procesului de gestionare a bunurilor materiale, evaluarea procesului de încadrare în serviciul public a personalului.

Ca rezultat al acestor misiuni de audit au fost emise recomandări comprehensive pentru îmbunătățirea situației. Unele recomandări au avut un caracter punctual (de exemplu, planificarea achizițiilor pe loturi, printr-o singură procedură de achiziții, pentru servicii sau bunuri omogene), iar altele au fost mai complexe, cum ar fi dezvoltarea continuă a

[102] Manual de Management Financiar și Control, Ministerul Finanțelor

sistemului de control intern managerial și conformarea cu standardele naționale în domeniul de control intern[103]. Din rapoartele semestriale din 2016 și 2017, precum și din interviurile avute s-a constat că, pentru punerea în practică a recomandărilor auditului, DMPDC a elaborat acțiuni și a realizat unele dintre ele, altele fiind în curs de implementare. Astfel, în perioada 2016 - 2018 a fost elaborat un nou regulament al DMPDC (care încă nu a fost aprobat de către CMC), au fost revizuite o parte din fișele de post, au fost descrise unele procese de bază, a fost implementat sistemul de management al riscurilor și alte activități. Toate aceste măsuri sunt critice pentru funcționarea controlului intern managerial și în consecință asigurarea răspunderii financiare și manageriale.

Totodată, în ciuda executării punctuale a acestor recomandări, echipa de evaluare nu a putut constata o îmbunătățire calitativă în funcționarea controlului intern managerial. O bună parte din recomandările cu privire la controlul intern managerial rămân neînțelese de către managerii de la diferite niveluri din DMPDC și respectiv fără o aplicare practică. Această situație este cauzată în mare parte de doi factori. În primul rând, nu există un leadership al procesului de organizare și implementare a controlului intern managerial. În timpul interviurilor s-a constatat că DMPDC nu are un coordonator responsabil de acest proces, iar grupul de lucru Management Financiar și Control (MFC) instituit anterior este practic nefuncțional. Autoevaluarea sistemului de management financiar și control nu a avut loc, iar declarația de bună guvernare nu a fost publicată. Al doilea factor ține de nivelul de cunoștințe insuficiente în rândul managerilor din DMPDC, inclusiv din cadrul Direcției de evidență contabilă și analiză economică, a conceptului de control intern managerial.

De asemenea, pe plan organizațional au fost constatate două constrângeri majore în asigurarea răspunderii financiare. Prima ține de capacitatea insuficientă a Direcției de evidență contabilă și analiză economică de a face față sarcinilor specifice ce țin de sporirea utilizării eficiente a fondurilor, în conformitate cu schimbările care au avut loc în ultimii 2-3 ani în Republica Moldova. Astfel, rolul subdiviziunilor de economie și finanțe, așa cum este Direcția de evidență contabilă și analiză economică a DMPDC, s-a extins spre asigurarea performanței financiare a entităților publice[104] prin:

- conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne;
- eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- siguranța și optimizarea activelor și pasivelor;
- siguranța și integritatea informațiilor.

A doua constrângere ține de lipsa unui serviciu de audit intern al DMPDC. La dimensiunile și complexitatea DMPDC, fără o subdiviziune de audit intern îi este destul de dificil să asigure eficacitatea sistemului de control intern managerial.

[103] Ambele exemple preluate din misiunea de audit „Auditul sistemului de achiziții publice din cadrul autorităților publice”, perioada 15.01-12-03.18
[104] HG nr.433 din 15.07.2015 privind aprobarea Regulamentului-cadru de activitate a serviciilor financiare

4. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

4.1 CONCLUZII

REZULTATELE OBȚINUTE DE DMPDC ÎN PERIOADA 2015-2018

1. Prin misiunea, obiectivele, serviciile furnizate și beneficiarii săi, DMPDC este principala instituție publică responsabilă pentru protecția drepturilor copilului în municipiul Chișinău. DMPDC a contribuit semnificativ la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a fi educat într-un mediu familial. În perioada 2015-2017, DMPDC a reintegrat 661 copii în familia biologică și extinsă, a contribuit la adopția a 91 copii și a încurajat plasamentul de tip familial (raportul între copiii plasați în serviciile proprii de tip familial și cei plasați în serviciile de tip rezidențial s-a îmbunătățit de la 8:1 în 2015 la 11:1 în 2017). Cu sprijinul constant al unor parteneri din societatea civilă, DMPDC a redus la minimum abandonul copilului la naștere și a lucrat cu familiile vulnerabile pentru prevenirea separării a 300 de copii anual. În 2018, 802 familii cu copii au beneficiat de sprijin familial secundar (inclusiv cu ajutor bănesc), un serviciu căruia îi revine un rol major în prevenirea separării și facilitarea reintegrării în familie. Tot în scopul prevenirii separării și facilitării incluziunii sociale, în anul 2018 un număr de 347 copii cu dizabilități au beneficiat, prin intermediul serviciilor DMPDC, de asistență personală, 25 copii de servicii la domiciliu din partea echipei mobile și 537 copii de servicii de zi.

2. Ca urmare a acțiunilor întreprinse, DMPDC a micșorat numărul copiilor aflați în îngrijire rezidențială, atât în serviciile proprii (de la 98 copii în plasament planificat în 2015 la 81 copii în 2017), cât și în cele aparținând altor autorități publice. Parteneriatul cu DGECTS a condus la închiderea gimnaziului-internat nr. 2 și la reducerea constantă a numărului de copii instituționalizați în gimnaziul-internat nr. 3 (de la 151 copii în 2015 la 97 copii în 2017). Atunci când dezinstituționalizarea nu a fost posibilă, DMPDC a înființat, cu suportul ONG-urilor, case comunitare ce au făcut posibilă mutarea copiilor din instituții de tip vechi, cu condiții nepotrivite de creștere și educație, în alternative de tip rezidențial mai adaptate nevoilor până la găsirea unei soluții familiale.

3. Pentru a contribui la diminuarea fenomenului delincvenței juvenile, activitățile intersectoriale în care a fost implicată activ DMPDC în perioada 2016-2017 au condus la depistarea mai multor cazuri de copii în situație de risc și conflict cu legea, implementându-se planuri individualizate de asistență pentru 260 de copii.

RĂSPUNSUL DMPDC LA NEVOI

4. Serviciile oferite de DMPDC sunt necesare și în mare măsură adaptate nevoilor individuale ale beneficiarilor, indicând preocuparea instituției de a furniza un răspuns relevant și conform așteptărilor copilului, care este, de regulă, implicat în luarea deciziilor care îl privesc. Bilanțul reușitelor DMPDC din ultimii ani este impresionant. Totuși, gradul de acoperire (ca volum și structură) a nevoilor copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separați, adică a copiilor din municipiul Chișinău care intră în aria de cuprindere a misiunii DMPDC, este dificil de măsurat și, deci, în mare parte, necunoscut. Acest lucru se datorează lipsei unor analize comprehensive și regulate a nevoilor și a unor date longitudinale care să urmărească traseul copilului în sistemul de protecție.

5. Din interviuri se cunoaște că există nevoi nesatisfăcute în ce privește copiii cu dizabilități, datorită numărului insuficient de APP specializați și a capacității limitate a centrelor de zi și a echipei mobile. De asemenea, se cunoaște din analiza documentelor disponibile că în cazul copiilor în situație de stradă și a copiilor cu comportament deviant, DMPDC nu a excelat la capitolul servicii adaptate și deci persistă nevoi neacoperite. Copiii de 0-2 ani separați sau în curs de separare de familie așteaptă și ei oportunități specializate de plasament într-un mediu familial, care sunt insuficiente la moment. Totuși, acestea sunt informații disparate, necentralizate, bazate de multe ori pe percepții, care descriu doar o imagine parțială și aproximativă a nevoilor și care nu pot fundamenta pe termen mediu și lung un portofoliu sustenabil de servicii. Sistemul informațional rudimentar, fragmentat, al instituției nu permite un proces eficient de luare de decizii bazat pe evidențe și o comunicare internă fluidă, putând afecta satisfacerea nevoilor beneficiarilor. DMPDC identifică nevoile prioritar pe cazuri concrete, ad-hoc, fără a avea o practică unitară de colectare și analiză a datelor, prin care să identifice nevoile la intervale regulate de timp la nivelul întregului municipiu și să

anticipeze tendințele. În plus, nu există un sistem independent de management al calității serviciilor care să sprijine asigurarea unor servicii optime pentru beneficiari. DMPDC ar răspunde mai prompt la nevoi în cazul în care Comisia municipală pentru protecția copilului aflat în dificultate ar funcționa mai eficient.

6. Se cunoaște, de asemenea, că, de-a lungul anilor, mulți copii au părăsit îngrijirea de tip rezidențial, dar nu există date longitudinale centralizate la dispoziția DMPDC, integrate într-un sistem informațional, cu ajutorul cărora să determine, de exemplu, durata medie a șederii copilului în toate instituțiile rezidențiale în care a fost plasat de-a lungul vieții, "destinația" ulterioară (în familie, în alt tip de plasament, maturitate), incidența transferurilor multiple în diferite forme de plasament (din plasament rezidențial în familial și din nou în rezidențial, pe cauze), resepararea copilului după reintegrare, etc. Cunoașterea acestor aspecte ar sprijini procesul de adaptare, bazat pe evidențe, a abordării problematicii copiilor în dificultate din municipiul Chișinău.

RESURSELE DMPDC

7. Protecția drepturilor copilului pare a reprezenta o prioritate pentru municipiul Chișinău, fapt ce reiese din evoluția alocărilor bugetare ale CMC în perioada 2015-2017. Creșterea resurselor totale alocate acestui domeniu a depășit media creșterii bugetului municipal, în condițiile în care DMPDC, ca principală instituție responsabilă, a demonstrat o capacitare limitată de executare a bugetului (circa 88% în 2016 și 2017 față de sumele aprobate). Cheltuielile anuale ale DMPDC au constituit, în medie pe ultimii 3 ani, circa 1, 4% din bugetul total al CMC sau 48,1 milioane lei în 2017.

8. DMPDC dispune de un capital uman reprezentat de 667 angajați (noiembrie 2018), din care 31 angajați în funcții de conducere, 574 specialiști (cu o creștere constantă în ultimii patru ani) și 62 angajați, reprezentând personalul auxiliar și de deservire. Nivelul educațional al capitalului uman este ridicat, predominând angajații cu studii superioare (59%). Nouă din zece angajați sunt femei. Media de vârstă este de aproximativ 39 ani.

9. DMPDC dispune de o infrastructură ce constă din 12,2 mii mp imobile în valoare inițială de circa 29,2 milioane lei, cu o uzură contabilă de 47%, precum și de 5,2 mii mp terenuri sportive. Aceasta servește sediul central, DPDC-urile de sector și rețeaua de servicii (centre, case comunitare, CCCT-uri, alte servicii sociale).

BUNA GUVERNARE

10. Sistemul public, din care face parte și DMPDC, are la bază interesul public, iar realizarea acestuia are loc prin implementarea principiilor de bună guvernare[105]: integritate, etică și legalitate, echitate, transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate. Din analiza realizată în cursul procesului de evaluare reiese că DMPDC se încadrează în limitele unui nivel general de implementare a principiilor de bună guvernare. Astfel:

INTEGRITATE, VALORI ETICE, RESPECTAREA LEGII

10.1. Întreaga activitate a DMPDC are la bază respectarea regulilor de conduită conform Codului deontologic de etică profesională și integritate, și legii privind evaluarea integrității instituționale. DMPDC depune eforturi pentru ca orice angajat, imediat după angajare, să fie familiarizat cu prevederile legale în domeniu. Unele subdiviziuni desfășoară campanii anticorupție prin aplicarea semnelor de descurajare a actelor de corupție și raportare a cazurilor. DMPDC nu a instituit, totuși, norme interne de conduită specifice instituției, ca parte a culturii organizaționale, și nu dispune de o declarație de valori sau o reflectare explicită a acestora în misiunea sa.

10.2. Serviciile și deciziile DMPDC, ca autoritate tutelară, respectă principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului, ratificată de Republica Moldova. Avocatul Poporului pentru drepturile copilului nu a primit sesizări legate de încălcarea drepturilor copilului care să fie direct legate de activitatea DMPDC. Au existat însă situații în care DMPDC a întâmpinat dificultăți în înțelegerea comună și aplicarea unitară în practică a principiului interesului superior al copilului.

TRANSPARENȚĂ, IMPLICAREA PĂRȚILOR INTERESATE

10.3. DMPDC asigură un anumit nivel de transparență în activitatea sa, în conformitate cu cerințele legale (legea privind controlul financiar public intern, legea finanțelor publice și responsabilității fiscale, etc.), însă nu are politici

[105] Legea nr. 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern

suficient de solide de implementare a acestui principiu. Ca urmare, nici personalul DMPDC, nici corpul de conducere și nici publicul larg sau alte părți interesate nu sunt suficient de bine informate asupra misiunii, rezultatelor și resurselor utilizate de DMPDC, ceea ce este în defavoarea instituției care a obținut rezultate frumoase în ultimii ani, așa cum s-a arătat mai sus.

10.4. DMPDC nu dispune de un proces de planificare strategică și bugetară care să implice în mod explicit și deschis părțile interesate (beneficiarii, alte direcții municipale și ministere relevante, parteneri de dezvoltare, ONG-uri, publicul larg, etc.). În ce privește bugetarea, există un proces limitat de implicare a unor actori publici, însă această practică nu vizează întregul ciclu bugetar. Nu au fost identificate procese instituționalizate de implicare a beneficiarilor în monitorizarea rezultatelor și activităților DMPDC.

10.5. Există o bună colaborare cu reprezentanții societății civile în domeniul dezvoltării serviciilor sociale și instruirii, de multe ori formalizată prin acorduri de colaborare/parteneriat. Totuși, reprezentanții acestor organizații sunt mai puțin implicați în procesele de planificare, luare a deciziilor și evaluare a rezultatelor.

VIZIUNEA, MISIUNEA, STABILIREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A REZULTATELOR ORGANIZAȚIONALE

10.6. Documentele oficiale ale DMPDC nu conțin viziunea și misiunea acesteia (înafara rapoartelor anuale), care să definească direcția dezirabilă de dezvoltare pe care se va orienta, respectiv rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. De asemenea, instituția duce lipsă de un cadru de obiective bine formulate, integrate în strategiile sectoriale, coerente în timp, bine argumentate și sustenabile financiar, care să răspundă nevoilor beneficiarilor în cel mai adecvat mod și cu resurse minime. În aceste condiții este dificil de urmărit procesul de schimbare instituțională și legăturile între obiectivele de la diferite niveluri, și nici nu se pot aloca eficient resursele, creând confuzii în procesul de planificare și riscuri ca anumite nevoi să nu fie satisfăcute.

10.7. DMPDC activează în baza unor planuri anuale insuficient argumentate. Nu există evidențe că s-ar fi realizat analize pertinente care să fi stat la baza stabilirii obiectivelor anuale (de exemplu privind situația demografică, migrația în municipiul Chișinău sau profilul nevoilor copiilor și familiilor social-vulnerabile), generând riscuri însemnate privind atingerea dezideratelor de lungă durată și realizării misiunii DMPDC. Obiectivele anuale ale DMPDC nu sunt măsurabile.

10.8. Indicatorii utilizați de DMPDC în practica actuală de planificare corespund în mică măsură criteriilor de validitate, fiabilitate și reprezentativitate[106]. Modalitatea de colectare a datelor și a informațiilor necesare pentru monitorizarea obiectivelor și rezultatelor nu este clar stabilită. Datorită unor cerințe normative, DMPDC produce o mare parte de date referitoare la serviciile prestate (de exemplu pentru raportarea statistică CER 103), fără a fi întotdeauna conectate la procesul de planificare și evaluare financiară.

10.9. Un impediment în formularea de către DMPDC a unui cadru de obiective coerente și sustenabile financiar este lipsa unui cadru superior de reglementare și politici. Astfel, municipiul Chișinău nu are un document strategic la care DMPDC să adere prin „conectarea" obiectivelor sale. La nivel central există Strategia pentru protecția copilului pe anii 2014-2020, dar aceasta nu e transpusă într-un document strategic corespunzător la nivelul municipiului Chișinău. Aceasta reprezintă o constrângere pentru DMPDC care nu poate să își alinieze propriul cadru de obiective la cele municipale și la cele din domeniul educației, asistenței sociale, sănătății sau siguranței publice.

INTERVENȚIILE NECESARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR PLANIFICATE

10.10. În planificarea serviciilor ce urmează a fi prestate, DMPDC se conduce aproape exclusiv de normele din cadrul de reglementare, și mai puțin de o analiză sistematică a nevoilor sau a lecțiilor învățate din perioadele anterioare. În prezent DMPDC nu dispune de analize a diferitor opțiuni privind realizarea aceluiași obiectiv sau furnizarea aceluiași serviciu care să fundamenteze asigurarea economicității, eficacității, eficienței și echității. Aceeași abordare există și în ce privește calitatea serviciilor, DMPDC utilizând cerințele minime de calitate pentru serviciile sociale existente în cadrul de reglementare.

[106] Valid: măsoară suficient de exact rezultatul. Fiabil: poate compara datele în timp și este colectat periodic. Reprezentativ: prezintă informațiile în forma necesară de dezagregare

10.11. Un impediment în atingerea obiectivelor planificate îl constituie regulamentul depășit de organizare și funcționare al DMPDC și lipsa unor procese interne scrise/formalizate care conduc la percepții diferite și practici neuniforme asupra împărțirii responsabilităților și interacțiunii necesare între DMPDC și DPDC-urile de sector, precum și între DMPDC și primăriile din suburbii în procesul de separare de familie și plasament.

DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ENTITĂȚII, LEADERSHIP ȘI CAPITAL UMAN

10.12. Un obstacol important în planificarea dezvoltării organizaționale pe termen mediu și lung a DMPDC îl constituie cronicizarea interimatului la nivelul conducerii de vârf a instituției. În aceste condiții, nici Primarul General actual (aflat și el în interimat în ultimul an), nici predecesorii săi și nici CMC nu au avut un rol determinant în orientarea strategică a DMPDC și stabilirea țintelor de performanță. Implicarea CMC s-a limitat la aprobarea solicitărilor de înființare sau reorganizare a unor servicii, fără a se asigura – prin intermediul comisiei de resort - că acestea fac parte dintr-un demers coerent, de dezvoltare sustenabilă a rețelei de servicii pentru copii din familiile social-vulnerabile, ca parte integrantă a sistemului municipal de protecție a copilului. Conducerea actuală a DMPDC se bucură de apreciere din partea angajaților, acest capital de încredere trebuind a fi valorificat în procesul de dezvoltare strategică a DMPDC, susținut puternic de actualul Primar General interimar al municipiului Chișinău.

10.13. DMPDC se confruntă de ani de zile cu fenomenul fluctuației de personal (aproximativ 20%) și al subocupării, care s-a agravat în anul 2018 când erau vacante aproape un sfert din totalul unităților normate. Subocuparea a fost cauzată de restructurarea unor centre, închiderea provizorie a unor CCCT-uri, dar în special de salariile neatractive comparativ cu volumul mare de muncă și de stresul profesional ridicat. CMPRCVF, cel mai important centru autonom aflat în coordonarea funcțională a DMPDC, a fost confruntat, de asemenea, cu acest fenomen (16% în 2018). Subocuparea în cadrul instituției a condus la scăderea calității unor servicii oferite beneficiarilor și la demotivarea personalului existent care a fost deseori supraîncărcat cu sarcini. Supraîncărcarea cu sarcini a provenit și dintr-o normare necorespunzătoare a muncii, favorizată pe alocuri de lacune în cadrul de reglementare. Nici una din fișele de post nu specifică ponderea timpului de muncă ce ar trebui alocat fiecărei sarcini, iar suprapunerile de sarcini între diferite posturi coexistă cu sarcini neatribuite nimănui. Un sfert din fișele de post sunt neactualizate. Aproape toate posturile (97%) sunt ocupate de persoane care au studiile specificate în fișa postului, dar nu există date centralizate cu privire la modul de adecvare a experienței profesionale solicitate la angajare.

10.14. În cadrul DMPDC nu este foarte clar cine evaluează nevoile de dezvoltare profesională a personalului *în ansamblu* și nici cine planifică activitățile în acest domeniu. Responsabilitatea fragmentată și lipsa de proceduri clare de evaluare a nevoilor și transpunere într-un plan coerent de dezvoltare profesională constituie factori care pot fragiliza în timp instituția. Datorită lipsei de bugetare a formării profesionale în ultimii trei ani, aceasta a avut loc intern (prin formatori proprii, supervizare suportivă, împărtășire de cunoștințe între colegi și mentorat informal) sau prin instruiri oferite gratuit de părți terțe; deși utile, acestea nu au fost suficient de bine adaptate nevoilor specifice ale personalului DMPDC. Instituția nu dispune de un sistem de urmărire a modului în care cunoștințele și abilitățile acumulate prin intermediul cursurilor sunt folosite la locul de muncă și nu evaluează impactul obținut, în ce măsură au fost suficiente și au acoperit nevoile.

10.15 Deși are o anumită experiență în ce privește efectuarea evaluărilor periodice a stării și utilizării mijloacelor fixe și infrastructurii, DMPDC nu asigură pe deplin un management eficace al activelor. Acest lucru se răsfrânge asupra calității și nivelului de dezvoltare a infrastructurii, cea mai proastă situație fiind înregistrată în cazul unora dintre cele mai importante elemente ale managementului modern, și anume bazele de date și sistemele de raportare managerială.

GESTIONAREA RISCURILOR ȘI A PERFORMANȚEI

10.16. DMPDC are o înțelegere parțială și neuniformă asupra riscurilor, modului de identificare și strategiilor de management a acestora. Deși dispune de documente aferente implementării standardelor de control intern în sectorul public (registrul riscurilor, funcțiile sensibile, etc), acestea sunt puțin utilizate în practică, inclusiv din cauza lipsei cadrului adecvat de obiective strategice.

10.17. Procesele operaționale implementate de DMPDC permit desfășurarea activității și furnizarea serviciilor planificate. În acest sens, DMPDC are un sistem de management operațional care cuprinde toate structurile DMPDC pe tot lanțul ierarhic și instituite procesele de bază necesare. Totodată, există câteva constrângeri, cea mai importantă

provenind din lipsa unui sistem care să acopere toți indicatorii de monitorizare și evaluare, inclusiv parametrii de calitate ai serviciilor livrate și rezultatele subdiviziunilor, individual și pe diferite niveluri. Sarcinile managerilor de nivel diferit nu sunt suficient de bine echilibrate, astfel încât chestiunile curente să fie realizate la un nivel inferior de management, fără implicarea conducerii de vârf.

10.18. Nivelul de dezvoltare a controlului intern managerial la DMPDC a fost în permanenta atenție a instituției, în mare măsură datorită recomandărilor emise de serviciul de audit intern al Primăriei. Ca urmare a acestor recomandări, DMPDC și-a revizuit structura organizațională, diviziunea sarcinilor și responsabilităților, descrierea proceselor de bază, identificarea riscurilor, procedurile de achiziții și altele. Procesul de implementare a standardelor de control public intern este însă destul de lent, cauzat de factorii strategici menționați anterior, dar și de factori interni: inexistența unui leadership al procesului de organizare și implementare a controlului intern managerial și nivelul insuficient de cunoștințe în rândul managerilor din DMPDC, inclusiv din cadrul Direcției de evidență contabilă și analiză economică, în ce privește conceptul de control intern managerial.

10.19. Evaluarea performanței individuale a personalului DMPDC acoperă doar o mică parte din angajați, și anume funcționarii publici. Din 290 de posturi ocupate de personalul de conducere și specialitate (noiembrie 2018)[107], doar 39 (13,5%) posturi revin funcționarilor publici, fiind astfel subiect de evaluare a performanței individuale. Restul personalului este evaluat indirect, cu ocazia evaluărilor interne de ansamblu a serviciului în care lucrează, dar care evident nu pot înlocui o evaluare individuală propriu-zisă. Decizia DMPDC de a evalua, începând cu anul 2019, toți angajații reprezintă un progres semnificativ. În ce privește APP, aceștia sunt evaluați anual pentru reatestare.

10.20. Indicatorii de performanță utilizați în evaluarea funcționarilor publici sunt deseori nemăsurabili sau neadecvați măsurării obiectivelor individuale, care oricum au probleme de formulare și relaționare cu scopul postului și obiectivele subdiviziunii/direcției din care face parte angajatul evaluat. Chiar și în cazul în care evaluarea performanței are loc, rezultatele acesteia nu au o finalitate concretă, nefiind folosite nici pentru dimensionarea necesarului de personal și fundamentarea politicilor de recrutare, nici pentru dezvoltarea profesională sau motivarea personalului, și nici pentru sancționarea celor care nu își îndeplinesc în mod corespunzător sarcinile. Responsabilitățile în ce privește analiza, sinteza, raportarea și urmărirea implementării rezultatelor evaluării performanței la nivelul întregii organizații nu sunt atribuite formal nimănui.

10.21. Sarcinile referitoare la motivarea și retenția personalului sunt incomplet formalizate în documentele oficiale ale DMPDC. Rolul strategic, de dezvoltare de politici organizaționale care să vizeze diminuarea fluctuației de personal, stimularea personalului de a rămâne în organizație și motivarea sa de a lucra din ce în ce mai performant pentru a atinge obiectivele DMPDC pare a nu fi deținut de cineva anume.

RESPONSABILIZAREA (RAPORTARE, AUDIT, TRANSPARENȚĂ)

10.22. DMPDC are o pagină web și acest lucru o face cu mult mai transparentă decât alte direcții municipale. Astfel, instituția publică pe pagina web planurile și rapoartele anuale de activitate, rapoartele statistice și alte informații de interes public. Totodată, DMPDC nu publică informații financiare despre activitatea sa. Astfel, publicul nu poate să-și facă o opinie privind măsura în care DMPDC a activat în interes public și cât de bine a cheltuit banii publici. În acest sens, DMPDC nu se conformează principiilor de bună guvernare și nici cerințelor legale (legea privind finanțele publice și responsabilitatea bugetar-fiscală și legea privind controlul financiar public intern).

10.23. Asigurarea activității DMPDC în conformitate cu cadrul legal și alte principii de bună guvernare se realizează prin mecanisme de audit, alte forme de control extern, și raportare internă și externă. Principalul mecanism de asigurare a responsabilității față de Primar este planificarea bugetară, care este efectuată sub monitorizarea și supravegherea DGF, prin aprobarea planurilor și rapoartelor semestriale asupra implementării planului de acțiuni, efectuarea auditului și controalelor de către auditul intern al Primăriei și DGF. Răspunderea față de CMC este efectuată indirect, prin Primarul general, și limitat prin comisia de profil a CMC. Pe plan intern, a fost constituit, cu 14 ani întârziere, Consiliul de Administrație al DMPDC; până la data evaluării, acesta nu contribuise semnificativ la conformarea instituției la principiile de bună guvernare.

[107] Fără asistenții personali, asistenții parentali profesioniști și personalul auxiliar și de deservire.

4.2 RECOMANDĂRI

4.2.1 RECOMANDĂRI ADRESATE DMPDC

Recomandările prezentate mai jos se bazează pe constatările și concluziile evaluării, precum și pe opinia părților interesate consultate în timpul vizitei la Chișinău. Fiecare interviu și focus grup a verificat percepțiile diverșilor interlocutori asupra măsurilor prioritare ce trebuie întreprinse pentru ca DMPDC să devină o organizație mai performantă pentru binele copiilor și familiilor pentru care este responsabilă (a se vedea ghidurile din Anexa 3). Validarea recomandărilor a fost făcută în două etape: 1) de către DMPDC, APSCF și UNICEF Moldova după transmiterea draftului Raportului de evaluare, cu ocazia unui debriefing organizat pe data de 11 februarie 2019; și 2) de către un grup mai larg de părți interesate în timpul evenimentului de validare din data de 20 februarie 2019, la care a participat și Primarul General interimar al municipiului Chișinău.

Recomandările sunt grupate pe domenii majore de dezvoltare organizațională a DMPDC, astfel:

PLANIFICARE STRATEGICĂ ȘI OPERAȚIONALĂ

→ Elaborarea unei Strategii de dezvoltare organizațională a DMPDC pe termen lung ca fundament pentru planificarea activității și conformarea cu obiectivele municipale și naționale în domeniul protecției drepturilor copilului

DMPDC nu are o strategie de dezvoltare organizațională, ceea ce reprezintă o constrângere majoră în asigurarea eficacității și eficienței instituției. În vederea remedierii acestei situații se recomandă ca DMPDC să demareze un proces de planificare strategică, care să aibă drept rezultat viziunea și misiunea revizuită a instituției, declarația de valori și strategia de dezvoltare pe termen lung. Procesul de planificare strategică trebuie să implice toate părțile interesate-cheie, inclusiv beneficiarii și potențialii beneficiari (copii, părinți, îngrijitori), alături de publicul intern (angajații DMPDC), CMC, ministere și direcții municipale relevante, societatea civilă, donatori și parteneri de dezvoltare. Strategia de dezvoltare organizațională a DMPDC trebuie să rezulte din nevoile beneficiarilor-țintă și prevederile cadrului de politici superior, municipal și la nivel de țară. În acest sens, o precondiție pentru elaborarea strategiei DMPDC este existența unui ***cadru strategic de dezvoltare a sistemului municipal de protecție a drepturilor copilului, la nivel de CMC***, care în momentul de față lipsește. DMPDC va trebui să pregătească și să inițieze elaborarea acestui cadru strategic, în strânsă coordonare cu Primăria municipiului Chișinău și comisia de resort a CMC și pe baza unui proces înalt participativ.

→ Elaborarea și aprobarea unui regulament intern cu privire la procesul de planificare anuală a acțiunilor și bugetului DMPDC într-un mod participativ, bazat pe evidențe și efectuat la timp

Planurile anuale trebuie să fie elaborate în conformitate cu obiectivele stipulate în strategie, prin intermediul unui proces participativ, care să implice mai mulți actori. Pentru ca acest proces să decurgă în termenii stabiliți și să cuprindă toate elementele necesare pentru asigurarea managementului performanței, se recomandă elaborarea unui regulament intern cu privire la elaborarea planului și a bugetului anual. Acest regulament intern va cuprinde graficul de elaborare, cerințele privind furnizarea datelor și informațiilor, structura notei informative și a documentelor de suport. De asemenea, regulamentul va conține proceduri cu privire la asigurarea coerenței planului și a bugetului cu strategia DMPDC, recomandări privind integrarea planurilor subdiviziunilor în planul anual al instituției și alte elemente ce țin de planificarea anuală.

REORGANIZARE ȘI DEZVOLTAREA STRUCTURII INSTITUȚIONALE

→ Elaborarea și aprobarea unui nou regulament de organizare și funcționare a DMPDC și redefinirea structurii organizaționale în vederea sporirii capacității sale de a-și îndeplini misiunea

DMPDC are nevoie de un nou regulament care să corespundă cerințelor actuale de management public. La baza elaborării regulamentului vor sta prevederile legale, precum și o analiză a funcțiilor și responsabilităților astfel încât descrierea atribuțiilor, precum și a modului de organizare și funcționare a aparatului de lucru și subdiviziunilor să faciliteze îndeplinirea în cel mai bun mod cu putință a misiunii DMPDC. Regulamentul va institui și o nouă structură organizațională (organigramă) pentru a asigura o mai bună delegare a împuternicirilor la nivelul managementului de

mijloc, eliberând conducerea de vârf de chestiunile de rutină. Aprobarea noului regulament va fi urmată de revizuirea regulamentelor serviciilor DMPDC.

De asemenea, se recomandă constituirea unui Consiliu Consultativ și înființarea a două noi structuri (audit intern și managementul calității) în cadrul DMPDC, astfel:

- ***Consiliul Consultativ al DMPDC*** este necesar pentru a orienta direcția strategică de dezvoltare a instituției. Din componența consiliului ar putea face parte Primarul general al municipiului Chișinău, șeful comisiei de resort din CMC, APSCF, UNICEF Moldova, donatori internaționali, un reprezentant al mediului de afaceri, un reprezentant mass-media. Un asemenea consiliu ar fi cu atât mai important în cazul în care interimatul la nivelul conducerii de vârf a instituției s-ar prelungi.
- ***Crearea unui serviciu de audit intern*** este necesară pentru a spori capacitatea echipei de conducere a DMPDC în asigurarea conformării proceselor interne la cerințele legale, realizării obiectivelor instituției și îmbunătățirii eficacității proceselor de management al riscului, de control și guvernanță.
- ***Introducerea unui sistem de management al calității serviciilor sociale*** în cadrul DMPDC ar asigura funcționarea în parametri optimi ai serviciilor. Acesta ar presupune crearea unei structuri/serviciu care să monitorizeze și să evalueze, în mod independent, calitatea serviciilor sociale furnizate de către aparatul DMPDC și subdiviziunile sale în raport cu standardele minime de calitate aplicabile fiecărui tip de serviciu, precum și în raport cu niște standarde interne pentru serviciile pentru care nu există un cadru de reglementare la nivel național (de exemplu, centrele de zi). O asemenea structură ar avea, de asemenea, rolul de a raporta șefului serviciului evaluat și conducerii rezultatele evaluării, monitoriza punerea în aplicare a recomandărilor cuprinse în rapoarte, dar și a recomandărilor făcute de către Inspecția Socială. Un alt rol ar fi legat de pregătirea acreditării serviciilor existente sau a celor nou înființate. Întrucât calitatea serviciilor este strâns legată de resurse, rapoartele structurii de management al calității serviciilor sociale ar constitui o bază solidă pentru fundamentarea nevoilor de personal ale DMPDC (ca volum și calificări), bugetare, de infrastructură, informaționale.

→ Formalizarea și aplicarea uniformă de către toți angajații și colaboratorii din suburbii ai DMPDC a procedurilor de lucru în vederea eficientizării activității DMPDC

Se recomandă elaborarea de proceduri interne scrise, care să expliciteze principiul respectării interesului superior al copilului și prevederile legale în domeniu (de exemplu, pentru plasamentul de urgență, plasamentul copiilor care nu au domiciliul în municipiul Chișinău, participarea în instanța de judecată, etc.), rolurile și responsabilitățile tuturor părților implicate la fiecare nivel de autoritate (Primărie suburbană – DPDC de sector – DMPDC), mecanismul și instrumentele de lucru, termenele, cu exemple de rezolvare a unor cazuri concrete, acompaniată de instruiri aplicate (mai ales având în vedere fluctuația mare de personal în sistem), sprijin mutual și discuții în echipă între asistenții sociali comunitari, DPDC-urile de sector, specialiștii din sediul central al DMPDC și centrele de plasament. Aceste proceduri trebuie să decurgă din noul regulament de organizare și funcționare a DMPDC.

STUDII, ANALIZĂ, PROGNOZĂ

→ Dezvoltarea capacității de analiză și prognoză a DMPDC în scopul fundamentării corespunzătoare a portofoliului de servicii, ca volum și structură

Nevoile copiilor și a familiilor cu copii din municipiul Chișinău sunt în continuă schimbare, iar DMPDC trebuie să fie pregătită să ofere un răspuns rapid și adaptat astfel încât problemele acestora să nu se agraveze și să nu sporească inutil costurile pentru societate pe termen mediu și lung. În acest scop, este necesară elaborarea unei agende de cercetare a DMPDC, care să vizeze atât studii pe probleme punctuale sau urgente (de exemplu, copiii reseparați după reintegrarea în familie, pe cauze sau costul serviciilor similare prestate de sectorul privat), cât mai ales analiza tendințelor pe termen mediu a nevoilor. În acest proces, implicarea mediului academic (ca, de exemplu, cooperarea recentă cu masteranzii la asistență socială) ar fi foarte benefică. Astfel, DMPDC ar fi proactivă și și-ar putea dimensiona din timp serviciile, personalul și bugetul, pe bază de evidențe (coroborat și cu sistemul informațional), în coordonare cu celelalte direcții municipale relevante și cu partenerii de dezvoltare, într-un mod organic, bine integrat în rețeaua

municipală de servicii sociale și în concordanță cu obiectivele strategice ale DMPDC și ale municipiului Chișinău în ansamblu.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

→ Dezvoltarea capacității de management al resurselor umane în vederea asigurării unui capital uman suficient, mai bine pregătit profesional și cu un grad înalt de motivație

Managementul resurselor umane presupune o abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai importante resurse ale DMPDC, oamenii, în vederea atingerii obiectivelor organizației. Managementul resurselor umane îndeplinește mai multe funcții, și anume de asigurare, dezvoltare profesională, evaluare a performanțelor, motivare și retenție a acestora. Analiza a demonstrat că sunt necesare îmbunătățiri semnificative în îndeplinirea tuturor acestor funcții. Astfel, pentru asigurarea resurselor umane se recomandă o planificare riguroasă a acestora pe termen mediu, pornind de la obiectivele strategice ale DMPDC și pe baza unei Analize a Muncii – esențială pentru o normare fundamentată a personalului ca volum, structură a calificărilor și repartizare internă pe subdiviziuni și în cadrul aparatului DMPDC. Analiza Muncii sprijină și procesul de revizuire a fișelor de post (scopul postului, timpul alocat pentru fiecare sarcină în parte, calificările și experiența profesională necesară), eliminând suprapunerile de sarcini între diferite posturi și acoperind sarcinile actualmente neîndeplinite de nimeni, dar necesare.

O altă funcție care e necesar a fi fundamental îmbunătățită este cea de evaluare a performanțelor personalului, în sensul conectării acestui proces cu obiectivele DMPDC în stabilirea indicatorilor de performanță ai personalului, elaborării și aplicării de proceduri și instrumente unitare de evaluare a întregului personal și valorificării sistematice a rezultatelor în dezvoltarea politicilor DMPDC de dezvoltare profesională, avansare în carieră și motivare în ansamblu. Formarea profesională necesită o planificare judicioasă și o bugetare corespunzătoare, precum și un sistem de evaluare a impactului programelor de instruire asupra performanței la locul de muncă a celor instruiți.

În afara oportunităților de dezvoltare profesională, unul dintre pilonii pe care se sprijină întreaga politică DMPDC de motivare și retenție, este, fără îndoială, salarizarea. Aceasta nu se află însă în controlul direct al DMPDC și ține în cea mai mare parte de cadrul legal de salarizare în sectorul bugetar.

MANAGEMENTUL RISCURILOR ȘI MANAGEMENTUL FINANCIAR

→ Dezvoltarea capacităților de bugetare pe programe pentru asigurarea planificării orientate pe rezultate și performanță

Un element important în asigurarea performanței DMPDC este bugetarea pe programe. Aceasta asigură o conexiune între resursele alocate și obiectivele instituției (strategice și anuale). Pentru sporirea capacității de bugetare pe programe, DMPDC are nevoie de instruire privind conceptul acestui instrument, relația între programele instituției în ansamblu și subprogramele subdiviziunilor componente, elementele de planificare ce asigură managementul performanței și managementul riscurilor la etapa de elaborare a bugetului, etc. De instruire trebuie să beneficieze în primul rând conducerea DMPDC și direcția de evidență contabilă și analiză economică. Un modul introductiv este necesar pentru tot personalul de conducere.

→ Implementarea principiilor de bună guvernare prin îmbunătățirea capacității DMPDC privind managementul riscurilor și aplicarea standardelor de control intern managerial

Managementul riscurilor este o componentă a standardelor naționale de control intern insuficient de bine înțeleasă în DMPDC, lucru ce împiedică implementarea optimă a acestuia. În acest sens recomandăm organizarea unei instruiri în domeniu care să cuprindă nu doar elementele tehnice de identificare, evaluare și gestiune a riscurilor, cât mai ales unde și în ce etape apar aspectele ce țin de managementul riscurilor. În acest sens instruirea trebuie să conțină și un modul cu privire la conceptul de control intern managerial, fiind adresată în primul rând coordonatorului MFC (management financiar și control) și grupului de lucru responsabil de organizarea și implementarea inițială a MFC.

→ Îmbunătățirea capacității DMPDC privind bugetarea resurselor și achizițiile publice în vederea sporirii economicității și eficienței resurselor alocate

DMPDC a implementat o serie de recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de achiziții publice precum și pentru fundamentarea cheltuielilor în procesul planificării resurselor (bugetării). Pentru a spori în continuare capacitățile instituției în acest domeniu se recomandă: (i) organizarea unei instruiri privind conceptul costurilor totale, definirii parametrilor de procurare (în special clarificarea sintagmei ‚raport cost-calitate') și procedurilor de achiziții; (ii) elaborarea la nivel de DMPDC a unei instrucțiuni interne privind modul de bugetare a resurselor. Aceasta va spori capacitatea instituției în special în ce privește asigurarea economicității.

MONITORIZARE, RAPORTARE ȘI SISTEME INFORMAȚIONALE

→ Dezvoltarea unui sistem informațional la nivelul DMPDC care să faciliteze procesul de colectare, analiză și raportare a datelor (atât în scop intern, cât și extern), precum și de luare a deciziilor în timp real

Sistemul ar include date despre beneficiari (total și pe diferite dezagregări utile) și potențiali beneficiari (liste de așteptare), servicii (tipuri, capacitate, locuri disponibile), costuri aferente (pe servicii componente ale fiecărui serviciu social, pe beneficiar), personal (total, pe subdiviziuni, sex, vârstă, normat/ocupat, calificări, experiență, data actualizării fișei de post, evaluarea performanței, etc.), indicatorii de rezultat, produs și performanță. Sistemul ar trebui să permită colectarea de date longitudinale care să urmărească traseul copilului în sistemul de protecție. Sistemul ar fi un instrument prețios, de mare ajutor pentru raportarea statistică CER 103 și 103 A la MSMPS, precum și pentru elaborarea unor rapoarte semestriale și anuale bazate pe rezultate. Rapoartele generate de sistem și transpuse vizual într-un mod care să transmită mesaje ușor de înțeles și cu semnificații majore, ar putea sprijini comunicarea instituțională externă a DMPDC, prin care aceasta și-ar prezenta realizările, ar oferi modele de bună practică direcțiilor raionale din domeniu, ar atrage parteneri și finanțatori, și, nu în ultimul rând, ar influența elaborarea politicilor în domeniul său de competență, la nivel local și național. Funcționarea optimă a acestui sistem ar presupune elaborarea și implementarea unor proceduri referitoare la colectarea și introducerea datelor, politica de acces în sistem, instruirea personalului care îl utilizează, înnoirea rețelei de calculatoare în cadrul DMPDC și alocarea de fonduri pentru administrarea și întreținerea sistemului.

→ Dezvoltarea unui sistem comprehensiv de monitorizare și raportare pentru a asigura un proces decizional bazat pe informații operaționale, financiare și de management

Conducerea DMPDC trebuie să se asigure că instituția va realiza obiectivele stabilite în condiții de eficacitate, eficiență și economicitate, că se încadrează în termenii și bugetul stabilit, și că respectă cerințele cadrului legal și politicile interne. În acest sens întreg procesul de luare a deciziilor are nevoie și trebuie să fie asigurat cu informații potrivite și la timp. În situația apariției unor riscuri sau oportunități, conducerea are, de asemenea, nevoie de date și informații care pot fi furnizate dacă DMPDC dispune de un sistem comprehensiv de monitorizare și raportare internă. În acest scop se recomandă ca DMPDC să organizeze o instruire-atelier de lucru privind dezvoltarea unui astfel de sistem, adresată managerilor și direcției evidență contabilă și analiză economică. Mecanismele prin care se va pune în funcțiune depinde de mijloacele informaționale existente, elaborarea acestui sistem fiind necesară urgent și netrebuind a fi astfel condiționată de implementarea noului sistem informațional menționat în recomandarea de mai sus (care necesită timp pentru a fi pe deplin funcțional).

PARTICIPARE, TRANSPARENȚĂ, COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ

→ Elaborarea unei politici interne privind implicarea și colaborarea cu părțile interesate în vederea atingerii obiectivelor sale

Procesul de elaborare a acestei politici ar trebui să demareze cu o analiză a părților interesate (actori publici, societate civilă, agenți economici, beneficiari, mediul academic, etc) prin care să se determine interesele pe care le au, dar și punctele comune de interes, și cum pot influența (pozitiv sau negativ) politicile DMPDC și rezultatele sale. Documentul va prezenta rezultatele analizei și o strategie de implicare a părților interesate (obiective, domenii, procese, în ce condiții și cine din DMPDC poate stabili raporturi de colaborare sau alte forme de interacțiune, etc.). Colaborarea poate viza o arie largă de domenii, ca de exemplu, influențarea politicilor municipale sau naționale în protecția copilului, atragerea de resurse financiare suplimentare pentru copil prin proiecte comune, dezvoltarea de servicii noi, schimb de informații și experiență, promovarea rezultatelor DMPDC, dezvoltarea de practici noi și instruirea personalului, etc.

→ **Elaborarea și aprobarea unei proceduri interne privind comunicarea și asigurarea transparenței în vederea conformării cu principiul de transparență și cerințele cadrului legal**

Acest document are menirea de a stabili regulile de comunicare cu actorii externi și subdiviziunile DMPDC, informațiile obligatorii ce trebuie publicate pe pagina web, regularitatea publicării, responsabilii pentru furnizarea rapoartelor (informațiilor), aprobarea acestora și postarea pe pagină. De asemenea acest document ar fi bine să conțină elementele de identitate vizuală a instituției, regulile și standardele privind semnele distinctive (cromatică, sigle, etc.). Documentul de procedură trebuie să prevadă monitorizarea tuturor cerințelor legale privind asigurarea transparenței, inclusiv a celor cu privire la finanțele publice, și aplicarea lor în practică. Principiul de bază cu privire la transparența în sectorul public se referă la faptul că toate informațiile sunt publice cu excepția datelor cu caracter personal și altor informații ce încalcă drepturile individuale ale beneficiarilor. În consecință, subiectul ce ține de protejarea datelor cu caracter personal sau altor informații sensibile trebuie, de asemenea, reflectate în document.

→ **Elaborarea și implementarea unui cod de conduită al personalului DMPDC în conformitate cu cerințele standardelor naționale de control intern**

Ținând cont de specificul DMPDC se recomandă ca instituția să elaboreze un cod intern de conduită, care ar veni în îmbunătățirea standardelor de comportament. Valorile etice fac parte din standardul național de control intern SNCI 1 Etica și integritatea. Codul ar ajuta angajații și conducerea să mențină și să demonstreze valorile etice.

4.2.2 RECOMANDĂRI ADRESATE PRIMĂRIEI ȘI CONSILIULUI MUNICIPAL CHIȘINĂU

La evenimentul de validare din 20 februarie 2019, părțile interesate au solicitat echipei de evaluare să prezinte în raport recomandări specifice pentru CMC și alte instituții publice relevante în vederea sporirii capacității DMPDC de realizare a misiunii sale.

Deși rolul DMPDC este crucial în domeniul protecției drepturilor copilului în municipiul Chișinău, aceasta nu este singura instituție publică implicată în domeniu. Primarul General și primăria municipiului, CMC, primăriile și consiliile locale din suburbiile municipiul Chișinău, precum și alte instituții ale CMC (responsabile de educație, sănătate, asistență socială, tineret, siguranță publică) dețin, de asemenea, un rol important în rezultatul final în domeniul protecției drepturilor copilului. Pentru a formula recomandări specifice privind rolul acestora, inclusiv al Primarului General și CMC, este necesară o analiză mai profundă, axată pe acest subiect, și care depășește scopul evaluării DMPDC. Totuși, acest raport de evaluare conține câteva recomandări indirecte adresate autorităților municipale, rezultate din analiza constrângerilor de dezvoltare a DMPDC și care sunt menite să înlăture unele dintre acestea.

Pentru o mai bună evidențiere a măsurilor pe care echipa de evaluare consideră că ar trebui să fie luate de autoritățile municipale, prezentăm în continuare separat aceste recomandări:

→ Cea mai importantă constrângere a DMPDC este lipsa unui cadru strategic deplin care să o ghideze în elaborarea propriei sale strategii. În acest sens este necesar ca Primăria să demareze, cu aprobarea CMC, un **proces participativ de dezvoltare a strategiei municipale privind protecția drepturilor copilului**. Desigur, în acest proces, un rol important îi va reveni DMPDC.

→ O altă constrângere importantă în dezvoltarea DMPDC este regulamentul de organizare și funcționare depășit al acestei instituții. Prin urmare, chiar dacă DMPDC-ului îi revine rolul principal, **implicarea Primăriei în procesul de elaborare a noului regulament ar aduce plus valoare documentului.** Prin implicarea structurilor primăriei și direcțiilor municipale relevante s-ar asigura o mai bună echilibrare a competențelor conexe între diferitele structuri municipale și s-ar asigura implementarea unitară a cerințelor privind managementul instituțiilor publice din municipiul Chișinău. Ulterior este necesară **aprobarea cât mai rapidă a noului regulament de către CMC**.

→ Conform rezultatelor evaluării, rolul CMC în supervizarea și orientarea dezvoltării organizaționale a DMPDC este redus. Pentru sporirea acestui rol, se recomandă **implicarea comisiei de resort a CMC în ghidarea strategică a DMPDC, de exemplu prin organizarea unor ședințe publice (minim două anual) în care să se dezbată nivelul de atingere a obiectivelor și alocarea resurselor financiare.** Astfel, la o ședință, DMPDC va prezenta raportul anual privind atingerea

obiectivelor strategice și executarea bugetului instituției. O a doua ședință va avea loc în perioada pregătirii proiectului de buget al DMPDC pentru anul viitor. În prezent, DMPDC nu dispune de un proces transparent și participativ de elaborare a bugetului, inclusiv din cauză că nu există o finalitate bine stabilită a acestui proces la „ieșirea" din direcție, consecință și a prevederilor insuficient de coerente a legii privind statutului municipiului Chișinău. În aceste condiții, dezbaterea în comisia de resort a CMC a proiectului de buget al DMPDC ar face ca elaborarea acestuia să aibă loc într-un mod transparent, participativ și care să aibă o finalitate la etapa trecerii acestuia din direcție în primărie și încorporarea acestuia în bugetul CMC. Totodată, este important de menționat că implicarea comisiei trebuie să fie doar la nivel de supervizare și orientare strategică, fără intervenții în activitatea operațională al DMPDC.

→ Răspunsul prompt la nevoi al DMPDC este constrâns de lipsa de implicare sau implicarea insuficientă a reprezentanților diferitor instituții ce fac parte din Comisia municipală pentru protecția copilului aflat în dificultate. Activitatea acestei Comisii are o importanță decisivă în asigurarea drepturilor acestor copii, iar DMPDC nu deține instrumentele necesare pentru a remedia situația. În aceste condiții, în componența comisiei figurează doi specialiști din cadrul DMPDC, ca membri cu drept de vot, ceea ce contravine prevederilor legale. Reprezentanții autorităților administrației publice locale de nivelul întâi (în cazul municipiului Chișinău, aceste se referă la suburbii) lipsesc din componența comisiei. În plus, comisia se subordonează DMPDC și nu CMC, așa cum prevede legislația aplicabilă. Astfel, **este imperios necesar ca CMC să-și revizuiască decizia 5/7 din 22.09.2016 cu privire la comisia municipală pentru protecția copilului aflat în dificultate prin punerea acesteia în acord cu prevederile HG nr.7/2016**. În plus, **este necesar ca CMC și primăria să aplice un set de măsuri suplimentare care să asigure funcționalitatea calitativă a acestei Comisii în asigurarea drepturilor copilului**.

→ Interimatul prelungit la nivelul conducerii de vârf a afectat serios capacitatea DMPDC de dezvoltare și management strategic. În aceste condiții, **se recomandă ca în cel mai scurt timp Primarul general să numească o persoană în funcția de Șef deplin al DMPDC**.

→ Pentru implementarea cu succes și în termen a activităților privind dezvoltarea organizațională a DMPDC **este necesar ca CMC să aprobe Foaia de parcurs (vezi mai jos) și să aloce resursele financiare necesare în anul bugetar curent**. De asemenea, **Primăria ar trebui să lanseze negocieri cu partenerii de dezvoltare** relevanți care ar putea să susțină implementarea Foii de Parcurs.

4.3 FOAIA DE PARCURS

Prioritizarea recomandărilor, calendarul orientativ și responsabilitățile instituționale sunt specificate în Foaia de parcurs (document separat). Este de remarcat faptul că Foaia de parcurs a fost prezentată de Șeful interimar al DMPDC în cadrul evenimentului de validare din 20 februarie 2019, ceea ce arată însușirea constatărilor, concluziilor și recomandărilor evaluării de către conducerea instituției și, mai ales, angajamentul echipei DMPDC de a implementa un program amplu de schimbare în următorii doi ani.

În acest sens, se recomandă constituirea, la nivelul DMPDC, a unui **Grup de Coordonare** care să asigure derularea în bune condiții și la timp a activităților prevăzute în Foaia de parcurs, implicarea tuturor părților interesate și raportarea regulată către CMC a progreselor înregistrate. Dat fiind faptul că implementarea Foii de parcurs presupune o infuzie financiară importantă, se recomandă costificarea și prezentarea acesteia CMC pentru aprobare și alocarea resurselor necesare.

ANEXA 1

TERMENI DE REFERINȚĂ (ÎN LIMBA ENGLEZĂ)

Assessing the efficiency and effectiveness of the Chisinau Municipal Directorate for Child Rights Protection of the Republic of Moldova

Type individual consultancy (international)

Duration October 2018 - February 2019 (34 working days)

Location Chisinau municipality, including min. three suburbs

BACKGROUND

The Municipal Directorate for Child Rights Protection (DMPDC) is the authority subordinated to the Chisinau Municipal Council, and exercises the functions of territorial guardianship authority in the Chisinau municipality. DMPDC mission is to provide assistance and protection to children at risk and their families, and to children separated from parents. In fulfilling its mandate, DMPDC is responsible, *inter alia*, for: 1) receiving, registering and referring petitions on violation of children's rights; 2) providing support to local authorities in the process of identifying, evaluating and assisting children at risk and children separated from their parents; 3) taking the necessary actions to prevent the separation of the child from the family environment or his (re) integration into the family; 4) ensuring the placement of children separated from parents; 5) deciding on the establishment / withdrawal of the status of children temporarily without parental care or left without parental care; 6) establishing the status of adopted child; 7) keeping records of the children who are temporarily without parental care and of the children without parental care who are in placement, receives / systematizes the data regarding the children registered by the local guardianship authorities; 8) determining the training needs of specialists involved in child protection.

The support offered by DMPDC affects 1/3 of Moldova population with the most complex issues (abandonment, addiction, violence, children in street situations, children left behind, etc.). More than 4,000 children from all over the country enter the municipal child protection system on annual basis and are assisted and/or referred to the available services, such as placement centres, small-group homes, etc. The network of institutions and services for vulnerable children is very complex and sophisticated, and there are different and diversified models for financing these services. Yet, the civil society organizations signal several challenges that affect the functionality of the DMPDC.

The regulatory framework is not fully in line with national legislation and international standards, while the decision-making process is constantly delayed due to excessive bureaucracy. It is considered that a greater focus is put on records, files (for instance in foster care) than on improving recruitment, support provided to foster carers and placing the most disadvantaged children. This resulted in losing 11 foster families in 2017 only. Also, the lack of leadership and vision leads to focus on material and external details (renovations, donations of goods, participation in events etc.) rather on the implementation of policies. The high turnover rate (close to 40%) in the DMPDC severely impacts the capacity of the staff, and its efficiency. Thus, a structure of over 550 people is "looking after" more than 4,000 children.

At the beginning of 2018, the Chisinau City Hall (Mayor's office) has expressed its interest and willingness to strengthen the municipal child protection system, and asked the support of the Alliance of NGOs active in the field of Child and Family Social Protection (APSCF) and UNICEF in conducting a comprehensive assessment of the efficiency and effectiveness of the Municipal Directorate for Child Rights Protection. Through its Decision no. 5/10 from 24 July 2018, the Chisinau Municipal Council approved the initiative to sign the Memorandum of Understanding with APSCF and UNICEF for assessing the efficiency and effectiveness of the Municipal Directorate for Child Rights Protection. It is clearly mentioned that access will be granted to all relevant documents (plans, regulations, budgets, narrative and financial reports) to facilitate the assessment process. Also, the Municipal Council committed to publicly present and approve the results of the assessment and the accompanying Roadmap for further action.

PURPOSE OF THE CONSULTANCY

The purpose of this consultancy is to inform the Chisinau City Hall on the opportunities for improving the functionality of the Municipal Directorate for Child Rights Protection, thus creating the necessary knowledge and argumentation basis for further strengthening the municipal child protection system.

OBJECTIVES OF THE CONSULTANCY

The objective of the consultancy is to conduct, by end of February 2019, a comprehensive assessment of the efficiency and effectiveness of the Municipal Directorate for Child Rights Protection (DMPDC), with the following specific objectives:

- Assessing the DMPDC's positioning in relation to other child rights related structures (e.g. Directorate of Education, Directorate for Social Protection and Health, General Inspectorate of Police, etc.), and its role in the overall child protection system in Chisinau municipality;
- Providing insight into the mandate and functions performed by DMPDC, their alignment to national policies and priorities, results achieved against the current situation in child protection field in Chisinau municipality;
- Assessing the extent to which the DMPDC activity has contributed toward improving the situation of vulnerable children in Chisinau;
- Developing a comprehensive and time bound Roadmap for strengthening the municipal child protection system, including but not limiting to regulations, quality assurance, human resources, funding and service development etc.

The results and recommendations of the assessment will be an important source of information in (re)designing the child protection policies and system in Chisinau. The key findings of the planned assessment will contribute to the formulation of the future work plans with specific activities and needed resources related to child protection in Chisinau. In this regard, the Roadmap should reflect the priority and emergency of activities.

DETAILS OF HOW THE WORK SHOULD BE DELIVERED

The consultancy is expected to be carried out within a 4 months period, starting from October 2018 and ending in January 2019. To achieve the above-mentioned objectives, the Provider under the guidance of APSCF will:

- Develop a detailed assessment methodology and work plan (draft to be submitted to Chisinau City Hall, APSCF and UNICEF for approval, including data collection instruments such as questionnaires and/ or guides for interviews and other related documents);
- Conduct briefing and de-briefing meetings with APSCF, UNICEF Moldova, Chisinau City Hall, DMPDC administration and other partners;
- Perform a desk review of relevant documents and reports;
- Conduct field visits to Chisinau (Moldova) and meet with selected partners and stakeholders;
- Draft a clear, accessible and usable report on the findings of the assessment, including key findings, lessons learned and recommendations for way forward, and draft the Roadmap for strengthening the child protection system in Chisinau municipality;
- Hold consultations with Interim General Mayor of Chisinau, DMPDC administration, APSCF, UNICEF and other partners on the draft assessment, and integrate their feedback into the report and Roadmap;
- Prepare the final version of the report with all key findings and recommendations (including prioritization of key strategic recommendations[108]), and the final draft of the Roadmap;
- Present and validate the respective report in a multi-stakeholder technical meeting of the public bodies and civil society in view of gathering participants' feedback and advocating for the implementation of the assessment recommendations.

108Prioritization of strategic recommendations - The following should be clearly stated in the Assessment report (i) the intended use (how the assessment process and results will be used and by whom), and (ii) prioritization of key strategic recommendations.
Requirements for effective assessment recommendations:
To ensure programmatic and technical relevance, key stakeholders should be consulted during the development of recommendations.
The assessment team should highlight key strategic recommendations, suggesting an appropriate sequencing in the implementation of recommendations whenever possible.
Recommendations should be firmly based on evidence and analysis.
Recommendations should clearly identify the specific operational units/ offices/ divisions responsible for its implementation.

While conducting the assessment, the Provider will look into the system's response to the needs of: children temporary left without parental care, children separated from their parents, children victims of violence, neglect, exploitation and trafficking, children in street situations, children left behind by migrant parents, children in conflict with law and other categories of vulnerable children.

The scope and focus of the assessment should take into consideration the following indicative questions pertaining exclusively to the child protection field in Chisinau municipality:

To what extent the mandate of DMPDC is aligned to national and municipal child protection policies and responds to real needs of vulnerable children?

- What are the ways, quality and the frequency of collecting data and assessing needs in Chisinau municipality?
- Are the DMPDC set objectives and indicators achievable, realistic and time-bound?
- Are the anticipated results achieved? What is the success rate (%) against the originally planned objectives?
- What is the regulatory framework mechanism in place for DMPDC to respond to new situations and emerging children needs (e.g. children in street situations)?
- How flexible the DMPDC is in adapting to the new environments and external factors? How does it respond to the changing external conditions and unexpected (both positive and negative) effects that impact the planned results?
- What are the synergies between the activity of DMPDC and other municipal structures in planning and pursuing common objectives/interventions?

To what extent are the existing human resources adequate to perform the DMPDC mandate?

- Does the current number of staff satisfy the needs of DMPDC and its deconcentrated structures? What is the occupancy rate?
- How relevant and updated are key staff Job description and roles? Are the staffs aware of their responsibilities?
- What is the workload of child protection specialists from DMPDC and its deconcentrated structures?
- Is the current staff adequately qualified to perform their duties?
- What is level of staffing in the municipal child protection services (e.g. foster families, small-group homes, placement centres)?
- What are the means and frequency of assessing the training needs of child protection professionals in Chisinau municipality?
- What is the role and level of DMPDC's involvement in developing the capacities of child protection professionals in the municipal child protection system? Are the DMPDC employees capacitated enough to respond to emerging children' needs?
- What are the procedures and indicators for evaluation of staff performance? What are the policies and practices to retain and motivate the staff, as well as the accountability mechanisms for underperforming?

To what extent the institutional, managerial and financial development of DMPDC is ensured?

- Does the Municipal Council have a clear view and understanding about the future strengthening of the DMPDC and the whole municipal child protection system? What is the envisaged way forward?
- What are the existing alternative and/ or complementary mechanisms at municipal level for addressing child rights related issues?
- How well have the activities implemented by DMPDC been managed? To what extent are activities implemented as scheduled, how flexible is the management of the DMPDC and its subordinated structures in adapting to changing needs? What are the evaluation mechanisms in place?
- Did the management of DMPDC ensure proper co-ordination within and among involved stakeholders to promote synergy and avoid overlaps in the child protection area? How?
- What is the annual budget of DMPDC, including its subordinated structures and services? What is the share allocated for administrative costs, salaries, service provision, capacity development, emergency needs, etc.? What is the annual cost/ child in different services?
- What are the means for financial management and ensuring financial efficiency of services? How is the financial accountability ensured and measured? Is the DMPDC budget made public?
- Does the DMPDC have a robust budget planning process based on evidences?

To what extent did DMPDC succeed in improving the situation of children in Chisinau municipality?

- What are the vulnerable groups of children reached through DMPDC interventions? Does the DMPDC take decisions with due consideration to principles of non-discrimination, best interests of the child, the right to life, survival and development and respect for the views of the child?

- How do vulnerable parents and caregivers themselves assess their situation? What did improve for them and their children, and what did not? What is missing? What are their recommendations for the future in this regard?
- How are decisions taken/ informed by DMPDC and its deconcentrated structures about placing a child in a particular service (e.g. placing children in alternative care, identifying the right form of protection for children victims and street children)? Is it a needs-based or an availability driven process

Stakeholders' involvement

During the assessment, a series of stakeholders should be consulted through interviews and/ or focus groups discussions, including but not limited to the parents and caregivers, child protection professionals, Directorate of Education, Directorate for Social Assistance and Health, General Inspectorate of Police, the Prosecutor Office, municipal councillors, Ombudsperson for Children's Rights, and involved CSOs, such as National Centre for Child Abuse Prevention, CIDDC, AVE Copiii, CCF/ HHC Moldova, Lumos Foundation, Terre des hommes etc. The identification of relevant representatives from above mentioned stakeholders will be done in consultation with Chisinau City Hall, DMPDC, APSCF and UNICEF Moldova Country Office.

The **field work** should take place in the five sectors of Chisinau municipality and in at least three suburbs, including also social services. The methodology will be proposed by applicants to ensure proper coverage of the respondents (duty bearers and right holders) considering the following criteria: sex, age, urban/ rural areas, vulnerability, types of services for children and families, etc.

The final report will not exceed 70 pages (A4, TNR 14, spacing 1) including Annexes, and shall include an Executive Summary of findings and recommendations. The Roadmap will not exceed 10 pages (A4, TNR 14, spacing 1).

DELIVERABLES AND TIME FRAME

Major tasks to be accomplished and indicative workload:

NR.	ACTIVITY	DELIVERABLES*	TENTATIVE DEADLINES*
1.	Develop detailed assessment methodology, detailed work plan (with clear responsibilities and timeline, specifying interviews' schedule, including field-visits, key moments when coordination and briefing-debriefing/ consultations meetings with relevant stakeholders and focus group discussions will be organized, etc.) and template for Roadmap	Detailed Methodology and Work plan incorporated into Inception report Roadmap template	**3 days**
2.	Desk review of available sources: administrative statistics, assessments, evaluations, reports, records from relevant ministries, Municipal Directorates and agencies, etc.	Evaluability check incorporated into Inception report	**4 days**
3.	Develop data collection instruments based on approved methodology and desk review	Inception report, incorporating evaluability check, methodology and workplan, data collection tools, annotated outline of final report and roadmap template (in Romanian)	**2 days**
4.	Data collection, including interviews, field visits and focus group discussions, meeting with selected partners, stakeholders and beneficiaries.	Debriefing ppt on field work Debriefing notes including questions and comments from APSCF, UNICEF and Chisinau City Hall	**10 days**
5.	Data analysis and development of the first draft assessment report with key findings, recommendations and lessons learned based on all sources of information used and draft of the Roadmap	Draft assessment report and Roadmap (in Romanian) submitted to APSCF, UNICEF and Chisinau City Hall, with gender sensitivity, human rights and equity based approach	**10 days**
6.	De-briefing meeting with Chisinau City Hall, UNICEF, APSCF and other partners and interim validation of findings and conclusions	Meeting notes indicating the received comments/ suggestions to the Assessment Report and to the Roadmap	**2 days**

NR.	ACTIVITY	DELIVERABLES*	TENTATIVE DEADLINES*
7.	Develop the second draft of the assessment report. Develop the second draft (ready for public consultations) of the Roadmap, based on initial comments received	Revised assessment report (in Romanian) submitted to APSCF and UNICEF for approval. Revised draft (ready for public consultations) of the Roadmap (in Romanian) submitted to APSCF and Chisinau City Hall	**2 days**
8.	Prepare PPT presentation and two pages of key findings. Participate to the validation meeting on the report with relevant stakeholders and on validation of the Roadmap	Power Point presentation / summary of key findings per area and per stakeholders and related recommendations (in Romanian).	**2 days**
9.	Finalize report, based on comments and recommendations received through the consultation Finalize Roadmap, based on comments and recommendations received through the consultation	Final report (in Romanian) Final Roadmap in Romanian (version ready to be presented to the City Council Meeting)	**1 day**
	TOTAL:		**34 days (not later than 10/02/2019)**

*Exact deliverables and deadlines will be mutually agreed upon submission of the Inception Report.

REPORTING REQUIREMENTS

The assessment should be carried out under the supervision of the APSCF General Secretary in close and regular consultations with the Interim General Mayor of Chisinau. The Provider shall also consult with relevant civil society organizations and national experts. All activities and deliverables undertaken by the Provider shall be discussed and planned in coordination with Secretary General of APSCF, UNICEF Child Protection Specialist and Interim General Mayor of Chisinau. Provider is expected to deliver each component of the work plan electronically (in Word format) in the languages specified above. At each stage, the deliverable shall be sent to the APSCF Secretary General by email, with the UNICEF Child Protection Specialist and Interim General Mayor of Chisinau of Chisinau in copy. APSCF will regularly communicate with the Provider and offer formats for reports, feedback and guidance on performance and all other necessary support so as to achieve objectives of the assignment, as well as remain aware of any upcoming issues related to Providers performance and quality of work.

DESCRIPTION OF OFFICIAL TRAVEL INVOLVED

The consultancy will require both international and local travels. A travel plan will be included in the first set of deliverables submitted by the provider. All travel arrangements and expenses will be covered by the provider according to the financial proposal submitted (lump sum and per-line breakdown).

SUPPORT PROVIDED BY APSCF

To achieve the above-mentioned objectives, APSCF will facilitate the contact with Chisinau City Hall, DMPDC and other relevant stakeholders, and will provide timely feedback to all deliverables to be presented by the Provider. APSCF and Chisinau City Hall will provide with relevant data, documents and available researches; contacts and lists of relevant technical people to work with. APSCF will provide a work place for the Provider in one of the NGOs members of the APSCF. The Provider will use his/ her own computer to perform the tasks specified in the contract.

ETHICAL CONSIDERATIONS

During the assignment, semi-structured interviews and/ or focus group discussions are envisaged. Thus, the Provider will ensure that the process is in line with the United Nations Evaluation Group (UNEG) Ethical Guidelines.[109] The Provider should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty while interacting with stakeholders and beneficiaries. Furthermore, the Provider should protect the anonymity and confidentiality of individual information. The Provider may not share findings with media in the Republic of Moldova or abroad concerning individual children, their families, alleged and sentenced adult offenders or institutions. All participants should be informed about the context and purpose of the assignment, as well as about the confidentiality of the information shared.

[109] UNEG Guidelines http://www.uneval.org/document/detail/102

ANEXA 2

METODELE DE COLECTARE A DATELOR PRIMARE

INSTITUȚII/PERSOANE	METODA DE CERCETARE	INSTRUMENT	DETALII
NIVEL CENTRAL			
APSCF	Interviu de grup	Ghid interviu	În Chișinău. Interviu cu Președintele, Secretarul General și un membru al Consiliului coordonator.
UNICEF Moldova	Interviu de grup	Ghid interviu	În Chișinău. Interviu cu Șeful adjunct și specialistul în protecția copilului
Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale (MSMPS), Inspecția Socială, Inspectoratul de Poliție Chișinău, Avocatul Copilului	Interviu în profunzime	Ghid interviu	În Chișinău. Interviuri cu reprezentanți ai instituțiilor menționate.
Organizații neguvernamentale relevante	Focus grup	Ghid focus grup	În Chișinău. Un focus grup alcătuit din 8-10 reprezentanți ai unor ONG-uri direct implicate în protecția copilului în municipiul Chișinău. *Criterii de recrutare*: ONG-uri partenere ale DMPDC în diverse proiecte; ONG-uri care furnizează servicii diferitelor categorii de copii vulnerabili (copii din familii sărace cu mulți copii; copii victime ale violenței domestice, abuzului, neglijării și exploatării; copii cu dizabilități și/sau cerințe educaționale speciale; copii instituționalizați; copii separați de părinți din grupa de vârstă 0-3 ani; copii în situație de stradă; copii refugiați, etc.); ONG-uri care sunt implicate prioritar în activități de advocacy și watchdog; asociații de părinți.
MUNICIPIUL CHIȘINĂU			
Consiliul Municipal Chișinău	Interviu în profunzime	Ghid interviu	În Chișinău. Interviu cu șeful comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice
	Focus grup *(nu a avut loc)*	Ghid focus grup	În Chișinău. Un focus grup alcătuit din membrii comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice
	Anchetă McKinsey	Chestionar-grilă	Anchetă pe bază de instrument auto-administrat (de completat de membrii comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice).
Primăria Municipiului Chișinău	Interviu în profunzime	Ghid interviu	În Chișinău. Interviuri cu Primarul General interimar și reprezentanți ai Direcției generale educație, cultură, tineret și sport, Direcției generale asistență socială și sănătate, Direcției generale finanțe, Direcției management financiar și Direcției audit intern
	Anchetă McKinsey	Chestionar-grilă	Anchetă pe bază de instrument auto-administrat (de completat de Primarul General interimar)
DMPDC	Interviu în profunzime	Ghid interviu	În Chișinău. Interviuri cu conducerea DMPDC (șef interimar, șef adjunct), șefi de departamente (reintegrare familială și adopții, asistență juridică, monitorizare, sinteză și strategii, resurse umane, evidență contabilă și analiză economică) și echipa lor
	Anchetă McKinsey	Chestionar-grilă	Anchetă pe bază de instrument auto-administrat (de completat de conducerea și personalul de specialitate al DMPDC)
	Observație participantă	Teme de observație	Vizită la sediul central al DMPDC, consultare documente originale și baze de date.
DPDC-uri de sector	Focus grup	Ghid focus grup	În Chișinău. Un focus grup cu șefii celor cinci DPDC-uri de sector. Două focus grupuri cu specialiști din aceste direcții, fiecare compus din 10 participanți, 2/DPDC. *Criterii de recrutare a specialiștilor*: pentru un focus grup – specialiști în protecția familiei și probleme de tutelă/curatelă; pentru celălalt focus grup

INSTITUȚII/PERSOANE	METODA DE CERCETARE	INSTRUMENT	DETALII
			– juriști, asistenți sociali, psihologi; pentru ambele grupuri: o reprezentare echilibrată femei-bărbați.
	Anchetă McKinsey	Chestionar-grilă	Anchetă pe bază de instrument auto-administrat (de completat de conducerea și personalul de specialitate al DPDC -urilor de sectoare)
	Observație participantă	Teme de observație	Vizită la un DPDC de sector.
Furnizori de servicii din cadrul DMPDC	Focus grup	Ghid focus grup	În Chișinău, 2 focus grupuri din câte 8-10 reprezentanți ai serviciilor reprezentative DMPDC. *Criterii de recrutare a participanților*: șefii serviciilor de APP, asistență personală; echipă mobilă; servicii de zi (pentru copii 0-3 ani, pentru copii cu dizabilități); servicii rezidențiale (case comunitare, centre de plasament, centre rezidențiale); centre comunitare pentru copii și adolescenți
	Anchetă McKinsey	Chestionar-grilă	Anchetă pe bază de instrument auto-administrat (de completat de furnizorii de servicii în calitate de subdiviziuni ale DMPDC)
	Observație participantă	Teme de observație	Vizită pe teren la trei servicii alese aleatoriu din categoria: centrelor de plasament, serviciilor/centrelor de zi, centrelor comunitare pentru copii și adolescenți
Părinți/Îngrijitori	Focus grup	Ghid focus grup	În Chișinău, 3 focus grupuri din 8-10 participanți fiecare, cu reprezentare femei-bărbați. *Criterii de recrutare a participanților*: - primul grup: părinți/familii vulnerabile cu 3 sau mai mulți copii ce beneficiază de sprijin familial secundar; 2/sector sau suburbii aferente; - al doilea grup: APP; studii (medii, superioare); nr. copii în asistență parentală profesionistă (1, 2 și 3 copii); categorii de copii (cu dizabilități, copii 0-3 ani); vechime ca APP (sub 1 an, între 1-3 ani, peste 3 ani) - al treilea grup: asistenți personali; studii (primare, medii, superioare); tip dizabilitate a copilului (fizică, mintală); vechime ca asistent personal (<1 an, 1-3 ani, > 3 ani)
Suburbiile municipiului Chișinău	Interviu în profunzime	Ghid interviu	Cele 3 suburbii eșantionate. Interviuri cu primarul și asistentul social comunitar din fiecare suburbie.
	Focus grup	Ghid focus grup	În Chișinău, 1 focus grup din 8-10 asistenți sociali comunitari (ASC). *Criterii de recrutare a participanților*: ASC din suburbii, în afara celor trei eșantionate; invitația va fi transmisă așadar celor 15 suburbii rămase; în cazul în care doresc să participe toți cei 15 ASC, atunci echipa de evaluare se va împărți și se vor desfășura simultan 2 focus grupuri.
	Observație participantă	Teme de observație	Vizită pe teren la servicii relevante din fiecare suburbie (dacă este relevant)

ANEXA 3

INSTRUMENTE DE COLECTARE A DATELOR PRIMARE

NOTE METODOLOGICE GENERALE
Fiecare interviu și focus grup va urma o structură standard, și anume:

INTRODUCERE
- Prezentarea scopului interviului/focus grupului
- Prezentarea echipei de evaluare
- Regulile interviului/focus grupului
  - răspunsuri sincere
  - nu există opinii greșite sau opinii corecte, ci doar puncte de vedere diferite
  - asigurarea confidențialității
  - utilizarea rezultatelor interviului/focus grupului
  - participare voluntară, oricine se poate retrage din discuție oricând dorește
  - (pentru focus grupuri) necesitatea înregistrării audio și obținerea acordului participanților de înregistrare a discuției
  - timpul alocat interviului/focus grupului
- Semnarea acordului de participare
- Prezentarea participanților (informații solicitate în funcție de interlocutor, vezi mai jos)

INTERVIUL/FOCUS GRUPUL PROPRIU-ZIS
Adresarea întrebărilor și/sau lansarea temelor de discuție, după caz, în funcție de participanți.

ÎNCHEIERE
Echipa de evaluare mulțumește participanților.

GHIDURI DE INTERVIU

INTERVIURI CU DMPDC – TEME DE DISCUȚIE

(conducere, personal din direcțiile și serviciile DMPDC, în afară de direcția de evidență contabilă și analiză economică)

Notă: Temele/Întrebările vor fi adaptate tipului de interlocutor.

1. Viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale DMPDC. Poziționare în sistemul municipal de protecție a copilului și influența asupra politicilor în domeniul său de competență.
2. Rolul/ Contribuția Consiliului Municipal Chișinău (comisia socială) și a Primarului general în orientarea strategică a DMPDC.
3. Indicatori de performanță organizațională.
4. Monitorizare, evaluare, raportare. Sisteme de asigurare a calității. Sisteme informaționale. Utilizarea datelor în luarea deciziilor.
5. Relevanță (nevoi beneficiari) și flexibilitate organizațională (adaptare la evoluțiile externe).
6. Participarea părinților/copiilor în identificarea nevoilor și monitorizarea implementării măsurilor. Mecanisme formalizate de participare a copiilor.
7. Abordări specifice pentru diferite categorii de copii (copiii străzii, copii din familii de refugiați, etc.)
8. Roluri și responsabilități DMPDC – DPDC – ATL (suburbii) în luarea deciziei de protecție. DMPDC, ca autoritate tutelară teritorială și locală.
9. Resurse umane. Volum și caracteristici. Politici de planificare, recrutare și selecție, dezvoltare, evaluare a performanței și motivare. Scheme de mentorat. Voluntariatul. Provocări.
10. Buget și surse de finanțare. Planificare bugetară. Management financiar. Cost-eficacitatea activității DMPDC. Constrângeri și soluții.

11. Conlucrarea cu alte direcții municipale, ministere, Avocatul Poporului, societatea civilă, parteneri de dezvoltare.
12. Planuri de dezvoltare organizațională de perspectivă.

INTERVIURI CU SPECIALIȘTI ÎN DOMENIUL FINANCIAR – ÎNTREBĂRI ȘI TEME DE DISCUȚIE

(DMPDC - Direcția de evidență contabilă și analiză economică, Direcția generală finanțe, Direcția audit intern)

Notă: unele întrebări sunt relevante pentru interviul cu conducerea DMPDC și vor fi adresate în consecință în interviul respectiv. Întrebările corespund cu prevederile din actele normative ale Republicii Moldova privind managementul financiar și control intern.

1. Prin ce măsuri și instrumente DMPDC asigură cerințele de Etică și Integritate?
2. Care este implicarea Șefului DMPDC în implementarea și funcționarea sistemului de control intern?
3. Considerați că liniile de subordonare și raportare sunt bine determinate și clare pentru toate subdiviziunile DMPDC?
4. Cum, pe ce criterii are loc delegarea împuternicirilor de la nivelurile superioare de management la cele inferioare?
5. În ce mod și în ce măsură în DMPDC se aplică planificarea integrată?
6. Cât de bine Programele Bugetare aplicate în DMPDC și municipiul Chișinău reflectă prioritățile și rezultatele reale ale acestui sector?
7. Care sunt sursele de risc și cum are loc managementul riscurilor?
8. Are DMPDC descrise toate procesele de bază?
9. Dispune DMPDC de proceduri de autorizare și aprobare a acțiunilor sau tranzacțiilor și de proceduri de supraveghere și control al accesului la resurse, valori materiale, mijloace financiare, sisteme informaționale etc.?
10. Cum se asigură separarea funcțiilor de inițiere a tranzacției financiare de cele de verificare a validității acestora?
11. Există proceduri care identifică posturile cu risc sporit de fraudă, corupție etc? Cât de des se efectuează evaluarea persoanelor ce ocupă astfel de posturi? Se semnează acorduri de confidențialitate și răspundere materială?
12. Se raportează în DMPDC performanța financiară (indicatorii bugetari)?
13. Există o politică privind asigurarea cu informații și date? Dacă DMPDC deține sisteme funcționale privind gestiunea informațiilor? Cât de bine sunt stabilite fluxurile informaționale și de comunicare în DMPDC?
14. Cum sunt colectate și luate în seamă reclamațiile din partea beneficiarilor?
15. Cum au fost luate în calcul recomandările auditului intern și extern, dacă au avut loc?
16. Care sunt riscurile de fraudă sau erori în procesul de gestiune a plăților și numerar?
17. Cum este asigurată evidența mijloacelor fixe?
18. Cum este organizat procesul de achiziții publice? Care sunt cele mai importante probleme întâmpinate în acest domeniu?
19. Care este necesarul de programe și soluții IT pentru asigurarea funcționalității DMPDC?

INTERVIURI CU ALTE PĂRȚI INTERESATE – TEME DE DISCUȚIE

(APSCF, UNICEF, Primar general, șef comisie socială/CMC, direcții municipale educație/sănătate, ministere, Inspecția Socială, Procuratură, Avocatul Poporului, primari din suburbiile eșantionate)

Notă: Temele/Întrebările vor fi adaptate tipului de interlocutor.

1. Poziționarea DMPDC în sistemul municipal de protecție a copilului și influența asupra politicilor în domeniul său de competență. Valoare adăugată, impact.
2. Rolul/ Contribuția Consiliului Municipal Chișinău (comisia socială) și a Primarului general în orientarea strategică a DMPDC și atingerea țintelor de performanță.
3. Relevanță (nevoi beneficiari) și flexibilitate organizațională.
4. Monitorizare, evaluare, raportare. Sisteme de asigurare a calității. Utilizarea datelor în luarea deciziilor.
5. Roluri și responsabilități DMPDC – DPDC – ATL (suburbii) în luarea deciziei de protecție. DMPDC, ca autoritate tutelară teritorială și locală.
6. Resursele umane – percepții asupra gradului de adecvare (număr, calificări, experiență) .
7. Buget și surse de finanțare. Percepții asupra cost-eficacității activității DMPDC.
8. Conlucrarea cu alte direcții municipale, ministere, Avocatul Poporului, societatea civilă, parteneri de dezvoltare – complementaritate, sinergii.

9. Recomandări de îmbunătățire a eficienței și eficacității DMPDC.

GHIDURI PENTRU FOCUS GRUPURI

GHID PENTRU FOCUS GRUP CU DPDC-URILE DE SECTOR

(șefi și personal de specialitate)

→ Prezentarea participanților (funcția, sectorul, studii, vechime, nr. personal în DPDC-ul respectiv)

→ Întrebări/Teme de discuție care vor fi adaptate în funcție de interlocutori

1. Care este misiunea DPDC? Dar a DMPDC? Când o familie în dificultate ce locuiește într-o suburbie are nevoie de sprijin, la cine apelează: DMPDC, DPDC sau primar?
2. Dați un exemplu de obiectiv strategic/operațional al DPMDC pe care îl cunoașteți. Cum știți că acest obiectiv s-a realizat?
3. Cum vă asigurați că serviciile DPDC răspund nevoilor copiilor beneficiari? Ce metode/instrumente folosiți în acest sens? Există un mecanism formalizat de consultare/participare a copiilor? (frecvență, rezultate)
4. Dați un exemplu concret prin care să ilustrați cum a fost respectat interesul superior al copilului și opinia sa în măsuri care îl privesc.
5. Comentați succint această afirmație: "Activitățile planificate în planurile anuale de acțiuni ale DMPDC sunt implementate la timp, conform indicatorilor specificați și standardelor de calitate aplicabile, în limita resurselor disponibile". Care au fost factorii care au favorizat/împiedicat acest proces?
6. Cum ați caracteriza cooperarea dintre DMPDC cu alte direcții municipale, societate civilă, alți parteneri? Există rezultate concrete?
7. Ce responsabilități specifice aveți în ce privește monitorizarea activității DPDC? Vă rugăm să dați două exemple de decizii luate de DPDC, respectiv conducerea DMPDC pe baza datelor din monitorizare.
8. Ce măsuri întreprindeți în mod uzual pentru a vă asigura că resursele avute la dispoziția DPDC sunt cheltuite eficient?
9. În ce măsură considerați că fișele de post reflectă sarcinile curente ale angajaților DPDC? Există discordanțe?
10. Care au fost efectele concrete ale evaluării performanțelor angajaților DPDC? (cursuri de instruire, creșteri salariale, promovare, sancțiuni, concediere). Ce pârghii de motivare a personalului are DMPDC?
11. La ce cursuri de instruire ați participat în ultimii trei ani? Dați vă rugăm un exemplu care să arate cum ați utilizat cunoștințele și abilitățile dezvoltate ca urmare a cursurilor de instruire.
12. Ce credeți că ar trebui făcut astfel încât DPDC să fie mai performant? Dar DMPDC în ansamblu?

GHID PENTRU FOCUS GRUP CU FURNIZORII DE SERVICII

(șefi servicii: AP, APP, echipă mobilă, servicii de zi, servicii de tip rezidențial, centre comunitare pentru copii și tineri)

→ Prezentarea participanților (funcția/serviciul, studii, vechime, nr. personal în serviciul respectiv/calificări)

→ Întrebări/Teme de discuție

1. Cum vă asigurați că serviciile pe care le conduceți răspund nevoilor copiilor beneficiari? Ce metode/instrumente folosiți în acest sens? În ce măsură copiii sunt consultați cu privire la nevoile lor? (frecvență, rezultate)
2. Dați un exemplu concret prin care să ilustrați cum a fost respectat interesul superior al copilului și opinia sa în măsuri care îl privesc.
3. Comentați succint această afirmație: "Activitățile planificate în planurile anuale de acțiuni ale DMPDC sunt implementate la timp, conform indicatorilor specificați și standardelor de calitate aplicabile, în limita resurselor disponibile".
4. Ce responsabilități specifice aveți în ce privește monitorizarea serviciului pe care îl conduceți? Vă rugăm să dați două exemple de decizii luate de dvs., respectiv conducerea DMPDC pe baza datelor din monitorizare.
5. Ce măsuri întreprindeți în mod uzual pentru a vă asigura că resursele avute la dispoziție sunt cheltuite eficient?

6. În ce măsură considerați că fișele de post reflectă sarcinile curente ale dvs. și personalului din serviciul pe care îl conduceți? Există discordanțe?
7. Care au fost efectele concrete ale evaluării performanțelor personalului din serviciul pe care îl conduceți? (cursuri de instruire, creșteri salariale, promovare, sancțiuni, concediere).
8. La ce cursuri de instruire ați participat în ultimii trei ani? Dați vă rugăm un exemplu care să arate cum ați utilizat cunoștințele și abilitățile dezvoltate ca urmare a cursurilor de instruire.
9. Ce credeți că ar trebui făcut astfel încât serviciul pe care îl conduceți să fie mai performant? Dar DMPDC în ansamblu?
10. Dacă ați fi mâine șeful DMPDC, care ar fi primele trei decizii care le-ați lua?

GHID PENTRU FOCUS GRUP CU ASISTENȚII SOCIALI COMUNITARI DIN SUBURBII

→ Prezentarea participanților (localitatea, studii, vechime)

→ Întrebări/Teme de discuție

1. Care sunt grupurile de copii vulnerabili care beneficiază de serviciile dvs./autorității tutelare locale? Dar ale DMPDC/DPDC?
2. Cum vă asigurați că serviciile pe care le oferiți răspund nevoilor copiilor beneficiari? Ce metode/instrumente folosiți în acest sens? În ce măsură copiii sunt consultați cu privire la nevoile lor? (frecvență, rezultate)
3. În ce măsură credeți că viața copiilor din localitatea dvs. s-a îmbunătățit ca urmare a sprijinului primit de la DMPDC/DPDC? (de cerut exemple)
4. Dați un exemplu concret prin care să ilustrați cum a fost respectat interesul superior al copilului și opinia sa în luarea măsurilor care îl privesc.
5. Ce responsabilități specifice aveți în ce privește colectarea și raportarea datelor? Vă rugăm să dați câteva exemple de decizii luate de dvs./Primar/DPDC pe baza datelor culese și raportate.
6. În ce măsură considerați că fișa de post reflectă sarcinile curente ale dvs.? Există discordanțe?
7. La ce cursuri de instruire ați participat în ultimii trei ani? Dați vă rugăm un exemplu care să arate cum ați utilizat cunoștințele și abilitățile dezvoltate ca urmare a cursurilor de instruire.
8. Ce este cel mai dificil în munca dvs.? Ați fost sprijinit de DPDC pentru a depăși dificultățile? Dacă da, cum?
9. Cum sunt împărțite rolurile între DMPDC, DPDC de care aparțineți și Primarul din localitatea dvs. în ce privește luarea deciziei privind forma de protecție a unui copil?
10. Ce credeți că ar trebui îmbunătățit în ce privește cooperarea între autoritatea tutelară locală și cea teritorială?

GHID PENTRU FOCUS GRUPURI CU PĂRINȚII/ÎNGRIJITORII

(părinți/familii vulnerabile, asistenți personali - AP, asistenți parentali profesioniști - APP)

→ Prezentarea participanților (vârsta, ocupația, câți membri sunt în familie, câți copii în îngrijire, vârsta acestora)

→ Întrebări generice care vor fi adaptate ca limbaj în funcție de interlocutori și ca teme în funcție de cum decurge discuția.

Întrebări comune

1. În ce măsură credeți că viața copiilor aflați în îngrijirea dvs. s-a îmbunătățit ca urmare a sprijinului primit de la DMPDC? (de cerut exemple)
2. Ați fost întrebat vreodată de către personalul DMPDC dacă mai aveți alte nevoi sau dacă sunteți satisfăcut de ajutorul primit? (de întrebat cât de frecvent). Dar copilul aflat în îngrijirea dvs.? (de cerut exemple concrete). Au existat situații în care ați simțit ca DMPDC putea face mai multe pentru copil/familie, dar nu a făcut? (de cerut exemple)
3. În opinia dvs., cât de adevărată este următoarea afirmație: "Personalul DMPDC tratează orice copil /familie vulnerabilă în mod egal, profesionist și conform nevoilor".
4. Care ar fi principalele trei sugestii pe care le-ați da DMPDC pentru ca serviciile pentru copiii aflați în situație de vulnerabilitate să fie mai bine adaptate nevoilor?

Întrebări specifice pentru părinții/familiile vulnerabile și AP

1. Când aveți nevoie de sprijin pentru familia dvs., unde vă duceți să cereți ajutor? Numiți primele trei surse de sprijin.
2. În ce măsură v-a ajutat DMPDC să vă rezolvați problemele? Sunteți mulțumiți de sprijinul primit? (de întrebat ce sprijin au primit) Dacă da/nu, de ce?
3. Cât de ușor a fost pentru dvs. să primiți sprijinul solicitat? Cu ce probleme v-ați confruntat? De ce ați avut nevoie?

Întrebări specifice pentru APP

1. Descrieți în trei cuvinte relația dumneavoastră cu DMPDC (cele care vă vin cel mai repede în minte).
2. Cât de ușor a fost pentru dvs. să deveniți APP? Cu ce probleme v-ați confruntat?
3. Care sunt provocările uzuale cărora trebuie să le facă față un APP? Dvs. cum ați reușit să le rezolvați?
4. Ați recomanda unei alte persoane să devină APP al unui copil 0-3 ani? Dar cu dizabilități? De ce sprijin din partea DMPDC ar avea nevoie un asemenea APP?
5. Ce oportunități de formare profesională v-au fost oferite? Cât de des?

GHID PENTRU FOCUS GRUP CU ONG-URILE

→ Prezentarea participanților (funcția, organizația, misiunea organizației, beneficiari)

→ **Întrebări/Teme de discuție**

1. Vă rugăm să ne oferiți câteva informații legate de cooperarea pe care ați avut-o/o aveți cu DMPDC?
2. În opinia dvs., care este poziționarea DMPDC în cadrul sistemului municipal de protecție a copilului?
3. Cât de deschisă este conducerea DMPDC în dezvoltarea de alianțe strategice și parteneriate cu societatea civilă? Dați un exemplu concret prin care această cooperare/coordonare a condus la obținerea de sinergii/complementaritate. Dar suprapuneri?
4. În ce măsură considerați că serviciile oferite de DMPDC corespund nevoilor copiilor beneficiari? Sunt copiii consultați?
5. În opinia dvs., cât de adevărată este următoarea afirmație: "Personalul DMPDC tratează orice copil /familie vulnerabilă în mod egal, profesionist și conform nevoilor".
6. În ce măsură considerați că există coerență între deciziile luate de DMPDC ca ATT, respectiv ATL și interesul superior al copilului?
7. Dați un exemplu concret de caz care a fost abordat cu succes de către DMPDC, adică a avut un impact pozitiv asupra situației copilului și familiei sale.
8. După părerea dvs., cât de eficient sunt folosite resursele DMPDC comparativ cu alți actori ce oferă servicii similare (societatea civilă, parteneri de dezvoltare, etc.)? S-ar fi putut obține aceleași rezultate cu resurse mai puține sau mai multe rezultate cu aceleași resurse?
9. Având în vedere cooperarea dvs. cu DMPDC, cum comentați afirmația: "În DMPDC este adevărată zicala: omul potrivit la locul potrivit"? Ce argumente aduceți în sprijinul răspunsului dvs.?
10. Care ar fi principalele trei sugestii pe care le-ați da DMPDC pentru ca serviciile pentru copiii aflați în situație de vulnerabilitate să fie mai bine adaptate nevoilor și mai eficiente?

GHID PENTRU FOCUS GRUP CU COMISIA SOCIALĂ A CONSILIULUI MUNICIPAL CHIȘINĂU (CMC)

→ Prezentarea participanților (funcție, specializare, expertiză/experiență în protecția socială)

→ **Întrebări/Teme de discuție**

1. Care este rolul comisiei sociale a CMC?
2. În ce măsură sunteți la curent cu activitatea DMPDC? Aveți un sistem de monitorizare a modului în care DMPDC îți îndeplinește misiunea și obiectivele?
3. În ce măsură comisia socială/CMC este implicată în stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță pentru DMPDC? Dar în atingerea acestora?
4. Cum influențează comisia socială/CMC activitatea DMPDC? (pârghii, metode). Dați un exemplu de decizie luată de comisie/CMC în ultimul an care a avut un impact major asupra DMPDC.

5. Caracterizați în trei cuvinte leadership-ul DMPDC. Argumentați-vă răspunsul.
6. În ce măsură considerați că serviciile DMPDC răspund nevoilor copiilor vulnerabili din municipiul Chișinău? Care considerați că este contribuția DMPDC la îmbunătățirea situației acestora? (de cerut exemple concrete)
7. Care credeți că sunt punctele tari ale DMPDC? Dar cele slabe?
8. Cum ați caracteriza cooperarea dintre DMPDC cu alte direcții municipale, societate civilă, alți parteneri? În ce măsură comisia socială a facilitat această cooperare/parteneriate? Există rezultate concrete?
9. Este comisia socială la curent cu modul în care DMPDC își planifică bugetul și cheltuiește resursele? Aveți îngrijorări în acest domeniu?
10. Ce credeți că ar trebui făcut astfel încât capacitatea organizațională a DMPDC să se îmbunătățească? (personal, infrastructură, sisteme, politici, etc.). Dar în ce privește sistemul municipal de protecție a copilului? Ce propuneri/demersuri concrete ați făcut în acest sens?

CHESTIONAR-GRILĂ DE EVALUARE A CAPACITĂȚII ORGANIZAȚIONALE A DMPDC

În perioada octombrie 2018 - februarie 2019 se desfășoară o evaluare independentă a eficienței și eficacității Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului (DMPDC) Chișinău. Evaluarea examinează mai multe aspecte, printre care capacitatea organizațională a DMPDC din perspectiva persoanelor direct implicate în activitatea acesteia.

În acest scop, echipa de evaluare a dezvoltat chestionarul-grilă de față care este organizat pe 7 domenii de analiză (numerotate cu cifre latine și redactate cu MAJUSCULE) și care conține în total 54 de itemi. Fiecare item are 4 grupe de răspunsuri posibile, poziționate în același rând. Vă rugăm să alegeți, pentru fiecare item în parte, un singur răspuns - care considerați că descrie cel mai bine situația actuală a DMPDC, marcând cu „x" căsuța respectivă.

În textul chestionarului-grilă, „Organizația" înseamnă DMPDC Chișinău, iar „membrii organizației" înseamnă „angajații DMPDC Chișinău".

Vă rugăm să returnați chestionarul-grilă completat dnei Camelia Gheorghe, consultant internațional, la e-mail: camelia.gheorghe@promeso.ro până la data de 7 decembrie 2018. În cazul în care aveți întrebări legate de completarea grilei, îl puteți contacta pe dl. Dumitru Budianschi, consultant național prin e-mail la dumitrubdi@yahoo.co.uk.

Răspunsurile dumneavoastră sunt confidențiale și vor fi folosite doar de echipa de evaluare pentru realizarea de analize agregate la nivelul DMPDC în ansamblu, și strict în scopul acestei evaluări. Răspunsurile dumneavoastră se vor combina așadar cu cele primite de la alți respondenți și se vor prezenta într-o formă agregată care face imposibilă asocierea unor răspunsuri cu o persoană anume.

Vă mulțumim foarte mult!

I. ASPIRAŢII				
Misiune	• Organizaţia nu are o misiune scrisă; • În cazul în care totuşi există o misiune scrisă, motivul existenţei organizaţiei este exprimat neclar şi nespecific; • Misiunea este cunoscută de foarte puţini membri ai organizaţiei; • Membrii organizaţiei fac foarte rar referire la misiune.	• Misiunea e neclară dar cuprinde în exprimarea ei unele idei despre motivul existenţei organizaţiei care reflectă valorile şi scopul acesteia; • Misiunea e cunoscută doar de câteva persoane; • Lipseşte înţelegerea comună a misiunii; • Membrii organizaţiei fac rar referire la misiune.	• Misiunea exprimă clar motivul existenţei organizaţiei, reflectând valorile şi scopul organizaţiei; • Misiunea este cunoscută de mulţi membri ai organizaţiei şi aceştia fac deseori referire la ea.	• Misiunea exprimă clar motivul existenţei organizaţiei, descriind o realitate de lungă durată ce reflectă valorile şi scopul organizaţiei; • Misiunea este cunoscută de majoritatea membrilor organizaţiei; • Membrii organizaţiei fac frecvent referire la misiune.
Viziune	• Membrii organizaţiei nu au o înţelegere comună asupra a ceea ce aspiră să devină sau să obţină organizaţia, înafară de misiunea scrisă.	• Membrii organizaţiei au o oarecare înţelegere comună, dar neclară şi nespecifică, asupra a ceea ce vrea să devină sau să obţină organizaţia; • Viziunea este înţeleasă doar de câţiva membri ai organizaţiei; • Viziunea este afişată la vedere, dar rareori este folosită pentru a stabili priorităţile sau a direcţiona acţiunile organizaţiei.	• Membrii organizaţiei au o înţelegere comună, clară şi specifică asupra ceea ce vrea să devină sau să obţină organizaţia; • Viziunea este însuşită (înţeleasă şi împărtășită) de mulţi membri ai organizaţiei care o folosesc adeseori pentru a stabili priorităţile şi a direcţiona acţiunile organizaţiei.	• Membrii organizaţiei au o înţelegere clară, specifică şi riguroasă asupra a ceea ce vrea să devină sau să obţină organizaţia; • Viziunea este folosită frecvent pentru a stabili priorităţile şi a direcţiona acţiunile organizaţiei.
Scopuri/ Obiective generale	• Viziunea (dacă există) nu este transpusă explicit într-un set de obiective concrete, totuşi în cadrul organizaţiei se cunosc (deşi nu foarte precis) obiectivele generale şi ce se doreşte să se realizeze.	• Viziunea este transpusă explicit într-un set de obiective concrete; • Deşi există, obiectivele nu îndeplinesc cel puţin două din caracteristicile următoare: claritate, îndrăzneală, sistem de măsurare asociat sau planificare în timp pentru a vedea gradul de realizare; • Obiectivele sunt cunoscute doar de câţiva membri şi sunt rar folosite pentru a direcţiona activităţile sau a stabili priorităţi.	• Viziunea este transpusă explicit într-un set de obiective concrete, concise, însă le lipsesc una sau două din caracteristicile următoare: claritate, îndrăzneală, sistem de măsurare asociat sau planificare în timp pentru a vedea gradul de realizare; • Obiectivele sunt cunoscute de mulţi membri ai organizaţiei şi sunt deseori folosite pentru a direcţiona activităţile sau a stabili priorităţi.	• Viziunea este transpusă într-un set (maxim 3) de obiective clare pe care organizaţia vrea să le atingă, definite SMART (specifice, măsurabile, posibil de atins, relevante şi încadrate în timp); • Obiectivele sunt cunoscute de majoritatea membrilor organizaţiei şi sunt în mod sistematic folosite pentru a direcţiona activităţile sau pentru a stabili priorităţi.
II. STRATEGIA				
Strategia generală	• Organizaţia fie nu are o strategie, fie nu este clară sau coerentă (este doar un set de iniţiative dispersate); • Strategia nu influenţează comportamentul de zi cu zi al membrilor organizației.	• Organizaţia are o strategie, dar fie nu e clar legată de misiune, viziune şi obiective, fie îi lipseşte coerenţa, fie nu se poate implementa uşor; • Strategia nu este cunoscută de membrii organizaţiei şi are o influenţă limitată asupra comportamentului lor de zi cu zi.	• Organizaţia are o strategie coerentă cu misiunea, viziunea şi obiectivele sale, dar nu este pusă în practică în totalitate; • În mare parte, strategia este cunoscută şi comportamentul de zi cu zi al membrilor săi este condus de către aceasta.	• Organizaţia are o strategie clară, coerentă, pe termen mediu sau lung, care este implementabilă în totalitate şi care e în concordanță cu misiunea şi viziunea generală; • Strategia e cunoscută şi ajută în mod substanţial la ghidarea comportamentului de zi cu zi al membrilor organizației de la toate nivelurile ierarhice.
Ţinte de performanţă organizaţională	• Nu există ţinte de performanţă stabilite sau sunt puţine; • Ţintele sunt vagi, confuze sau imposibil de realizat; • Nu sunt legate în mod clar de aspiraţii sau strategie şi se pot schimba de la an la an; • Nu sunt cunoscute sau sunt ignorate de personal.	• Există ţinte realiste pentru unele domenii cheie şi cele mai multe sunt aliniate aspiraţiilor şi strategiei; • Sunt stabilite pe termen scurt sau le lipsesc reperele sau se focalizează mai mult pe inputuri (acţiuni/ activităţi) sau se renegociază des; • Personalul poate cunoaşte sau nu ţintele stabilite şi le adoptă sau nu.	• Există ţinte cuantificabile, îndrăzneţe în cele mai multe domenii; • Legate de aspiraţii şi strategie; • Se focalizează în principal pe rezultate; • În general ţintele se stabilesc pe mai mulţi ani, însă nu au repere; • Personalul cunoaşte şi, de obicei, se ghidează după ele în munca sa.	• Există un set clar de ţinte cuantificabile în toate domeniile care definesc performanţa; • Sunt legate strâns de aspiraţii şi strategie, focalizate pe rezultate, au repere anuale şi sunt de lungă durată; • Personalul cunoaşte şi adoptă ţintele de performanţă şi munceşte conştient pentru atingerea lor.

Relevanţa şi integrarea programelor şi serviciilor oferite beneficiarilor	• Principalele programe şi servicii oferite beneficiarilor sunt vag definite şi le lipseşte coerenţa cu misiunea şi cu obiectivele organizaţiei; • Programele/serviciile par dispersate şi nu sunt legate între ele.	• Cele mai multe programe şi servicii oferite beneficiarilor sunt bine definite şi sunt în concordanţă cu misiunea şi cu obiectivele organizaţiei; • Oferta de programe/servicii e însă dispersată, neintegrată în strategia organizaţiei.	• Programele principale şi serviciile oferite beneficiarilor sunt bine definite şi se aliniază misiunii şi obiectivelor organizaţiei; • Oferta de programe/servicii este coerentă şi este parte integrantă din strategia organizaţiei.	• Toate programele şi toate serviciile oferite beneficiarilor sunt bine definite şi se aliniază în totalitate cu misiunea şi obiectivele organizaţiei; • Oferta de programe/servicii are coerenţă şi se leagă în mod clar de strategia generală; există o sinergie a tuturor programelor/serviciilor.
Dezvoltarea programelor/ serviciilor oferite beneficiarilor şi replicarea acestora	• Nu există o evaluare a posibilităţilor de dezvoltare a programelor/serviciilor existente oferite beneficiarilor; • Există abilităţi reduse pentru dezvoltarea programelor/serviciilor sau pentru replicarea celor existente.	• Există o evaluare limitată a posibilităţilor de dezvoltare a programelor/serviciilor existente oferite beneficiarilor; • Chiar când se găsesc soluţii pentru dezvoltarea programelor/ serviciilor, sunt întreprinse acţiuni limitate pentru dezvoltarea lor; • Există o oarecare abilitate pentru dezvoltarea sau replicarea programelor/serviciilor existente.	• Se face o evaluare ocazională a posibilităţilor de dezvoltare a programelor/serviciilor existente oferite beneficiarilor; • Atunci când se consideră necesar, se întreprind acţiuni de dezvoltare a programelor/ serviciilor, dar ocazional; • Există capacitate de dezvoltare sau de replicare a programelor/ serviciilor existente.	• Se face o evaluare frecventă a posibilităţilor de dezvoltare a programelor/serviciilor existente oferite beneficiarilor şi întotdeauna se întreprind acţiunile necesare; • Există capacitatea de dezvoltare a programelor/serviciilor existente pentru a răspunde nevoilor beneficiarilor organizaţiei.
Dezvoltarea de noi programe/servicii pentru beneficiari	• Nu există o evaluare a măsurii în care programele/serviciile actuale răspund nevoilor beneficiarilor; • Există o capacitate redusă de a crea noi programe/servicii; • Noile programe/servicii sunt create în mare măsură ca răspuns la posibilităţile de finanţare.	• Există o evaluare limitată a măsurii în care programele/serviciile existente răspund nevoilor beneficiarilor; • Există o oarecare abilitate de a modifica programele/serviciile existente şi de a crea noi programe/servicii.	• Există o ajustare ocazională a programelor/serviciilor existente pentru a răspunde nevoilor beneficiarilor; • Există abilitatea de a modifica şi adapta programele/serviciile existente şi de a crea noi programe/servicii.	• Există o evaluare continuă a capacităţii programelor/serviciilor existente de a răspunde nevoilor beneficiarilor şi, prin urmare, reajustările se fac întotdeauna; • Există abilitatea de a crea programe/ servicii noi, inovative care să răspundă nevoilor beneficiarilor; • Există în organizaţie o sursă continuă de idei noi.
Modelul de finanţare	• Organizaţia depinde în mare măsură de cîţiva finanţatori, în general din aceeaşi categorie (ex. bugetul municipal, bugetul de stat).	• Organizaţia are acces la multiple tipuri de finanţare (ex. bugetul municipal, bugetul de stat, ONG-uri, donatori internaţionali, corporaţii, persoane fizice), având câţiva finanţatori din fiecare categorie sau are mai mulţi finanţatori dintr-o categorie sau două.	• Baze solide de finanţare din toate categoriile de finanţatori; • Există activităţi de contracarare a instabilităţii pieţei; • Organizaţia a dezvoltat nişte activităţi generatoare de venit.	• Finanţare diversificată din partea multor categorii de finanţatori; • Organizaţia este protejată de instabilitatea pieţei şi/sau a dezvoltat activităţi sustenabile de generare de venit; • Alte organizaţii încearcă să imite activităţile şi strategiile de fund-raising ale organizaţiei.
III. ABILITĂŢI ORGANIZAŢIONALE				
Managementul performanţei				
Măsurarea performanţei	• Măsurarea şi urmărirea performanţei se face sporadic; • Organizaţia colectează unele date referitoare la activităţi/ programe/servicii şi rezultatele acestora, dar nu măsoară impactul lor.	• Performanţa este parţial măsurată; • Organizaţia colectează regulat informaţii asupra activităţilor/ programelor/serviciilor şi rezultatelor, dar lipsesc unele informaţii; • Măsurarea impactului nu e validată din exteriorul organizaţiei.	• Măsurarea performanţei se face cu indicatori de performanţă, de mai multe ori pe an, luând în considerare impactul activităţilor/ programelor/ serviciilor din punct de vedere social, financiar şi organizaţional; • Lipseşte evaluarea făcută de cineva din exteriorul organizaţiei.	• Perfomanţa organizaţiei este măsurată prin indicatori-cheie, incluzând impactul programelor/serviciilor/activităţilor din punct de vedere social, financiar şi organizaţional; • Impactul este măsurat de experţi externi.
Planificarea				
Monitorizarea altor organizaţii şi programe cu activităţi în domeniul de competenţă al DMPDC	• Există minime cunoştinţe despre alte organizaţii sau programe (statale și nestatale) din domeniul de activitate al organizaţiei.	• Există cunoştinţe despre alte organizaţii/programe similare (statale și nestatale); • Există o capacitate limitată de a folosi aceste cunoştinţe.	• Există cunoştinţe solide despre alte organizaţii/programe (statale și nestatale) în aria sa de activitate; • Există abilitatea de a folosi ocazional aceste cunoştinţe.	• Există cunoştinţe largi despre organizaţii şi programe similare (statale și nestatale); • Există abilitatea de a folosi sistematic aceste cunoştinţe.

Planificare strategică	• Există o abilitate limitată pentru dezvoltarea unui plan strategic; • Dacă planul strategic există, acesta nu este folosit.	• Există o anumită abilitate de a dezvolta un plan strategic; • Planul strategic direcţionează în mare parte deciziile conducerii organizaţiei.	• Există abilitatea de a dezvolta un plan strategic concret şi realist; • Există expertiză internă în planificare strategică sau acces la asistenţă externă; • Planul strategic este folosit pentru a ghida deciziile conducerii organizaţiei.	• Există expertiză internă de a dezvolta un plan strategic concret, realist şi detaliat; • Sunt folosite resurse externe înalt calificate; • Planificarea strategică se face cu regularitate şi planul strategic este folosit pentru ghidarea deciziilor conducerii.
Planificarea financiară/ Bugetarea	• Nu există planificare bugetară sau aceasta este foarte limitată; • Există doar un buget pentru întreaga organizaţie; • Performanţele financiare nu sunt monitorizate.	• Există planificare financiară limitată; • Bugetul e folosit pentru a ghida sau a evalua activităţile financiare; • Există bugete pe departamente (servicii) și subdiviziuni în cadrul bugetului DMPDC; • Performanţele financiare sunt monitorizare periodic.	• Există planuri financiare solide, aduse la zi regulat; • Bugetul reflectă nevoile organizaţiei; • Există bugete pe departamente (servicii) și subdiviziuni în cadrul bugetului DMPDC; • Perfomanţele financiare sunt monitorizare regulat.	• Există planuri financiare foarte solide, aduse la zi în mod continuu; • Bugetul este un instrument strategic, care încorporează şi reflectă nevoile organizaţiei, precum şi obiectivele acesteia; • Bugetele pe departamente (servicii) și subdiviziuni în cadrul bugetului DMPDC sunt bine înţelese; • Performanţele financiare sunt monitorizate regulat.
Planificare operaţională (planificarea acțiunilor pe termen scurt și mediu)	• Organizaţia derulează operaţiuni pentru activităţile de zi cu zi fără o planificare de scurtă sau lungă durată; • Nu există experienţă în planificare operaţională.	• Există abilitatea şi tendinţa de a dezvolta un plan operaţional fie intern, fie cu ajutorul asistenţei externe; • Planul operaţional este slab sau deloc legat de planificarea strategică a activităţilor şi folosit la modul general pentru a ghida operaţiunile.	• Există abilitatea şi tendinţa de a dezvolta şi rafina un plan operaţional concret şi realist; • Există expertiză internă în planificare operaţională sau organizaţia poate beneficia de asistenţă externă importantă; • Planificarea operaţională se realizează aproape regulat; • Planul operaţional este legat de planificarea strategică a activităţilor şi este folosit pentru a ghida operaţiunile.	• Organizaţia dezvoltă şi rafinează un plan operaţional concret, realist şi detaliat; • Există suficientă expertiză internă în planificare operaţională sau organizaţia foloseşte în mod eficient şi regulat asistenţă externă înalt calificată; • Planificarea operaţională se realizează regulat; • Planul operaţional este legat de planificarea strategică a activităţilor şi este folosit sistematic pentru a ghida operaţiunile.
Planificarea resurselor umane (RU)	• Organizaţia nu acoperă şi/ sau nu încearcă să acopere necesarul de resurse umane decât atunci când nevoia este prea mare pentru a putea fi ignorată; • Lipseşte planificarea RU şi expertiza (internă sau externă); • Nu există experienţă în planificarea RU.	• Există abilitatea şi tendinţa de a dezvolta un plan de RU fie intern, fie apelând la asistenţă externă; • Planul de RU este slab sau deloc legat de planificarea strategică a activităţilor şi folosit la modul general pentru a ghida activităţile de RU.	• Există abilitatea şi tendinţa de a dezvolta şi rafina un plan de RU concret şi realist; • Există expertiză internă în planificarea RU sau organizaţia poate beneficia de asistenţă externă relevantă; • Planificarea RU se realizează aproape regulat; • Planul RU e legat de planificarea strategică a activităţilor şi este folosit pentru a ghida activităţile de RU.	• Organizaţia dezvoltă şi rafinează un plan de RU concret, realist şi detaliat; • Există suficientă expertiză internă în planificarea RU (există un manager de RU pregătit şi dedicat acestui rol) sau se folosește în mod eficient şi regulat asistenţă externă înalt calificată; • Planificarea RU se realizează regulat; • Planul RU e legat de planificarea strategică a activităţilor şi e folosit sistematic pentru a ghida activităţile de RU.
Strângerea de Fonduri şi Activităţile Generatoare de Venit				
Strângerea de fonduri	• Există abilităţi slabe de strângere de fonduri şi lipsă de expertiză în domeniu.	• Principalele nevoi de strângere de fonduri sunt acoperite de o combinaţie între abilităţi interne şi accesul la expertiză externă în domeniu.	• Nevoile curente de strângere de fonduri sunt acoperite de abilităţi interne bine dezvoltate; • Acces ocazional la expertiză externă.	• Abilităţile interne de strângere de fonduri sunt foarte bine dezvoltate; • Acces la expertiză externă pentru nevoi suplimentare.
Activităţi generatoare de venit (de exemplu, servicii sociale cum ar fi de îngrijire, prestate de DMPDC altor autorităţi – din alte raioane/ sau unor familii care sunt gata să achite costurile)	• Nu există activităţi interne generatoare de venit; • Idei precum vânzarea serviciilor nu sunt urmărite.	• Există unele activităţi generatoare de venit, însă contribuţiile financiare sunt marginale; • Activităţile generatoare de venit nu sunt integrate programelor organizaţiei.	• Există unele activităţi generatoare de venit, care produc fonduri substanţiale adiţionale, dar necesită o atenţie importantă din partea managementului.	• Există experienţă, abilităţi şi importante activităţi interne generatoare de venit, care însă nu distrag atenţia de la obţinerea impactului social al programelor/serviciilor organizaţiei.
Construirea Relaţiilor Externe				

Dezvoltarea şi susţinerea parteneriatelor şi a alianţelor	• Parteneriatele şi alianţele cu sectorul public, non-profit sau profit sunt folosite limitat.	• Există un început de construire a relaţiilor şi colaborare cu alte organizaţii non-profit, profit sau sectorul public.	• Sunt construite relaţii-cheie, dar cu puţine tipuri de organizaţii (non-profit, profit sau sectorul public); • Unele relaţii s-ar putea să fie dificile sau să nu fie pe deplin câştig-câştig.	• Relaţiile sunt construite cu o varietate largă de organizaţii relevante (la nivel central, local, non-profit, profit, etc.); • Există colaborări stabile, pe termen lung şi mutual benefice.
Recunoaşterea şi imaginea în comunitate	•Organizaţia nu e cunoscută sau nu e percepută pozitiv în comunitate.	• Prezenţa organizaţiei în comunitate este oarecum recunoscută şi privită în general ca pozitivă.	• Organizaţia este recunoscută de comunitate şi percepută ca deschisă şi sensibilă la nevoile comunităţii.	• Organizaţia este larg recunoscută şi percepută ca fiind activ angajată în viaţa comunităţii.
Alte Aptitudini				
Relaţiile publice şi marketingul	• Organizaţia nu foloseşte deloc sau doar foarte puţin relaţiile publice/ marketingul; • Există o lipsă generală a abilităţilor ce ţin de relaţiile publice/ marketing, dar şi a expertizei (fie interne, fie externe).	• Organizaţia face uz de unele oportunităţi de a se implica în relaţii publice/marketing, pe măsură ce este nevoie de acestea; • Există anumite abilităţi în relaţii publice/marketing ale personalului sau obţinute prin asistenţă externă.	• Organizaţia consideră relaţiile publice/marketingul ca fiind folositoare şi caută mereu oportunităţi de a se implica în aceste activităţi; • Există expertiză internă şi experienţă în relaţii publice/ marketing sau acces la asistenţă externă relevantă.	• Organizaţia este pe deplin conştientă de importanţa relaţiilor publice/ marketingului şi în mod continuu şi activ se implică în acest tip de activităţi; • Există expertiză în relaţii publice/ marketing şi experienţă în cadrul organizaţiei; • Se folosesc surse externe de asistenţă înalt calificate.
Influenţarea elaborării politicilor	• Organizaţia nu are abilitatea sau nu este conştientă de posibilitatea de a influenţa elaborarea politicilor; • Nu a fost niciodată invitată la discuţii de substanţă privind diferite politici din domeniul său de competenţă.	• Organizaţia este conştientă de posibilitatea de a influenţa elaborarea politicilor din domeniul său de competenţă; • Există o anumită pregătire şi abilităţi de a participa la discuţiile privind politicile, dar este rareori invitată la întâlniri de acest tip.	• Organizaţia este pe deplin conştientă de posibilităţile sale de a influenţa elaborarea politicilor din domeniul său de competenţă şi este una din acele câteva organizaţii active în dialogul asupra politicilor la nivel local sau naţional.	• Organizaţia influenţează elaborarea politicilor în domeniul său de competenţă, într-o manieră foarte eficientă, la nivel local sau naţional; • Întotdeauna este pregătită şi frecvent invitată să participe în discuţiile de substanţă privind anumite politici şi, uneori, la rândul său, iniţiază discuţii.
Folosirea şi dezvoltarea procedurilor organizaţionale	• Set limitat de proceduri (ex. pentru luarea deciziei, planificare, evaluare) pentru asigurarea funcţionării eficiente a organizaţiei; • Folosirea procedurilor este variabilă sau procedurile sunt privite ca cerinţe ad-hoc; • Nu există o monitorizare sau o evaluare a utilizării procedurilor.	• Există un set de proceduri în domenii-cheie pentru asigurarea funcţionării eficiente a organizaţiei; • Procedurile sunt cunoscute, folosite şi acceptate doar de o parte a personalului; • Există o monitorizare şi o evaluare limitată a utilizării procedurilor, cu puţine îmbunătăţiri ulterioare.	• Există un set elaborat de proceduri în domenii-cheie pentru asigurarea funcţionării fără probleme şi cu eficienţă a organizaţiei; • Procedurile sunt cunoscute, acceptate şi folosite deseori de personal pentru a creşte impactul; • Există o monitorizare şi o evaluare ocazională a utilizării procedurilor care au dus la câteva îmbunătăţiri ulterioare.	• Există un set clar, bine stabilit de proceduri în toate domeniile pentru asigurarea funcţionării eficiente şi eficace a organizaţiei; • Procedurile sunt larg cunoscute, acceptate şi folosite şi reprezintă cheia asigurării impactului organizaţiei; • Există o monitorizare şi o evaluare continuă a utilizării procedurilor pe baza cărora se realizează îmbunătăţiri sistematice.
IV. RESURSE UMANE				
Încadrarea cu personal	• Există multe poziţii neocupate în cadrul echipei permanente; • Sarcinile nu sunt îndeplinite sau sunt îndeplinite necorespunzător (de către personalul de conducere, executiv sau auxiliar); • Nivelul de implicare e necorespunzător, sunt probleme legate de prezenţa la serviciu şi există o importantă fluctuaţie de personal.	• Poziţiile-cheie din cadrul organizaţiei sunt ocupate; • Fluctuaţia de personal este redusă la fel ca şi problemele de prezenţă la serviciu.	• Majoritatea posturilor din cadrul organizaţiei sunt ocupate; • Problemele legate de fluctuaţia de personal şi de prezenţa la servciu sunt limitate.	• Posturile din cadrul organizaţiei sunt complet ocupate; • Nu există probleme cu fluctuaţia de personal şi nici cu prezenţa la serviciu.
Consiliul Municipal Chişinău (CMC) şi Viceprimarul de ramură				

Experiența, expertiza și angajamentul CMC (în special Comisia pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice - Comisia socială)	• Expertiza şi experienţa practică în domeniul protecţiei copilului a Comisiei Sociale a CMC este limitată; • Lipsa de interes pentru activitatea, misiunea şi succesul organizaţiei se manifestă prin prezenţă şi participare limitată la întâlnirile cu DMPDC.	• Există o anume diversitate de experienţă şi expertiză în domeniul protecţiei copilului a Comisiei Sociale a CMC; • Comisia socială manifestă oarecare interes pentru activitatea, misiunea şi succesul organizaţiei; • Sunt planificate şi organizate în mod regulat întâlniri, iar prezenţa este în general bună.	• Comisia socială a CMC are experienţă practică şi expertiză diversă în domeniul protecţiei copilului; • Comisia manifestă interes faţă de activitatea, misiunea şi viziunea, succesul organizaţiei; • Au loc întâlniri regulate cu obiective bine stabilite şi prezenţa este bună;	• Comisia socială a CMC are experienţă şi expertiză bogată în protecţia copilului; • Există o mare deschidere a Comisiei sociale de a investi timp şi energie în cunoaşterea activităţilor şi a problemelor cu care se confruntă organizaţia; • Există un interes foarte mare faţă de succesul, misiunea şi viziunea organizaţiei; sunt organizate frecvent întâlniri pe probleme specifice la care prezenţa este foarte bună.
Implicarea şi sprijinul Viceprimarului de ramură	• Oferă foarte puţin sprijin şi orientare personalului de conducere al DMPDC; • Nu este informat şi nu se informează asupra mersului organizaţiei şi aspectelor importante cu care se confruntă.	• Oferă ocazional sprijin şi orientare personalului de conducere al DMPDC; • Se informează în timp util asupra problemelor majore ale organizaţiei, dar deciziile şi răspunsurile sunt îndelung aşteptate.	• Oferă sprijin şi orientare personalului de conducere al DMPDC; • Este la curent cu toate problemele majore ale organizaţiei, furnizează informaţii şi idei preţioase care sunt apreciate; • Participă activ la toate deciziile majore ale organizaţiei.	• Oferă sprijin foarte consistent şi orientare personalului de conducere al DMPDC; • Se implică activ în formularea direcţiilor şi deciziilor strategice şi este folosit ca resursă strategică; • Comunicarea între Viceprimarul de ramură şi personalul de conducere al DMPDC se bazează pe respect reciproc, înţelegerea clară a rolurilor şi responsabilităţilor, angajament şi apreciere reciprocă.
Conducerea de vârf a DMPDC (Șef, Șef adjunct, Șefi de Direcții de sector)				
Entuziasm şi viziune	• Un nivel scăzut de entuziasm şi angajament; • Puţină atenţie acordată evoluţiei viitoare şi incoerenţă în dezvoltarea viziunii organizaţiei.	• Nivel de entuziasm adecvat; • Angajament vizibil pentru viitorul organizaţiei şi dezvoltarea viziunii.	• Manifestă în mod constant angajament şi entuziasm pentru organizaţie şi viitorul ei; • Constituie o sursă de inspiraţie pentru ceilalţi în dezvoltarea viziunii.	• Manifestă un entuziasm contagios şi un angajament puternic; • Activează în mod constant pentru dezvoltarea viziunii; • Deschide noi căi de atingere a viziunii care permite celorlalţi să conştientizeze direcţiile de dezvoltare.
Orientare pe impact	• Concentrată doar pe impactul social; • Abordează problemele financiare ca pe nişte constrângeri nefericite; • Aduce contribuţii nesemnificative organizaţiei; • Întârzie în luarea deciziilor; • Rezistentă la schimbarea situaţiei existente; • Preferă să delege implementarea schimbărilor în loc să le conducă.	• Concentrată pe impactul social, dar acordă atenţie din când în când şi aspectelor legate de cost şi eficienţă; • Contribuie în mod constant la bunul mers al organizaţiei; • Răspunde cu promptitudine problemelor care apar; • Acordă atenţie şi înţelege implicaţiile schimbărilor din organizaţie asupra personalului.	• Consideră soliditatea financiară ca pe o chestiune esenţială pentru organizaţie, alături de impactul social; • Pune accentul pe utilizarea eficientă a resurselor existente şi pe creşterea impactului activităţilor; • Este eficientă în luarea deciziilor legate de rezolvarea problemelor; • Dezvoltă şi implementează acţiuni care să faciliteze schimbarea (diminuează rezistenţa la schimbare)	• Conduce organizaţia în direcţia atingerii misiunii, toate activităţile fiind efectuate cu maximă eficienţă; • Este preocupată în mod constant de identificarea de noi oportunităţi de creşterea a impactului activităţilor organizaţiei şi anticipează posibilele probleme şi riscuri; • Conduce schimbările în organizaţie şi face ca întreg personalul să participe şi să fie vector al schimbării.
Leadership / Eficacitate	• Are dificultăţi în a construi încrederea şi a relaţiona cu ceilalţi; • Nu deleagă implementarea proiectelor; • Nu împărtăşeşte din propria experienţă şi nu oferă sprijin celorlalţi ca instrument de dezvoltare individuală şi de promovare a schimbării.	• Răspunde pozitiv la solicitările de lucru în echipă cu alţii; • Are încredere în capacitatea celorlalţi; • Împărtăşeşte propriile experienţe şi expertiza sa.	• Construieşte activ şi uşor relaţiile şi încrederea celorlalţi; • Încurajează pe alţii să reuşească; • Oferă altora libertatea de a fi creativi şi sprijină pe ceilalţi să testeze idei noi şi să se dezvolte profesional.	• Stabileşte în mod constant relaţii de colaborare cu ceilalţi, cu câştig reciproc atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei; comunică eficient şi motivează angajaţii; • Este capabilă să transfere responsabilitatea luării deciziilor şi să delege implementarea activităţilor; • Identifică şi creează oportunităţi pentru a promova dezvoltarea individuală.
Eficacitate personală şi interpersonală	•Nu respectă mai deloc opinia celorlaţi; •Este critică şi face judecăţi de valoare în mod deschis; •Are dificultăţi în a influenţa personalul dacă nu face uz de putere; •Carismă limitată; •Interes redus pentru idei şi experienţe noi.	•Câştigă respectul celorlaţi, dedică timp construirii relaţiilor; •Este capabilă să influenţeze şi să obţină sprijin folosind un stil de comunicare relativ sărăcăcios; •Acceptă oportunităţile de învăţare şi dezvoltare personală care apar.	•Este respectată şi solicită sfatul şi consilierea celorlalţi; •Are o puternică prezenţă de spirit şi carismă; •Utilizează abordări multiple de influenţare şi persuasiune, conştientizează impactul pe care cuvintele şi acţiunile sale le au; •Caută noi oportunităţi de învăţare şi dezvoltare personală.	•E recunoscut ca „un om pentru oameni” (membrii conducerii de vârf); •Utilizează stiluri diverse de comunicare şi carismă sa pentru a-i inspira pe ceilalţi şi a obţine rezultate de impact; •Îşi îmbunătăţeşte conştient şi permanent performanţele; este recunoscută pentru preocuparea sa continuă de dezvoltare personală şi învăţare pe parcursul întregii vieţi.

Capacitate analitică şi gândire strategică	•Evită situaţiile complexe sau ambigue şi face tot posibilul să le reducă; •Se bazează mai mult pe intuiţie decât pe analiză strategică.	•Este capabilă să tragă concluzii şi să găsească soluţii la probleme complexe sau ambigue după ce analizează toate faptele; •Este capabilă să analizeze şi evalueze strategii, dar nu le dezvoltă personal	•Asimilează cu rapiditate informaţii complexe şi este capabil să definească problemele esenţiale; •Face faţă în situaţii de ambiguitate şi nu se teme de necunoscut; •E capabilă să dezvolte strategii solide.	•Are o capacitate mare de analiză şi sinteză; •Ia decizii bine fundamentate, chiar în situaţii de incertitudine şi risc; •E capabilă să dezvolte strategii şi să identifice alternative care să facă faţă situaţiilor, să diminueze factorii de risc.
Capacitate de analiză financiară	• Are dificultăţi în evaluarea implicaţiilor financiare ale deciziilor sale.	• Trage concluzii adecvate ca urmare a analizării tuturor informaţiilor; • Înţelege concepte financiare de bază şi factorii de impact financiar ai deciziilor majore.	• Are capacitate de analiză financiară; • Consideră în mod constant implicaţiile financiare ale deciziilor.	•Are abilitatea de a emite judecăţi financiare pertinente; •Intuieşte imediat implicaţiile financiare ale deciziilor pe care le ia.
Experienţă şi imagine	• Experienţă limitată în managementul public şi în alte domenii relevante de activitate; • Nivel scăzut al aptitudinilor antreprenoriale; • Recunoaştere limitată în cadrul administraţiei publice locale.	•Oarecare experienţă în managementul public şi în alte domenii relevante; •Potenţial pentru dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale; •O anumită recunoaştere în cadrul administraţiei publice locale.	•Experienţă semnificativă în managementul public şi în alte domenii relevante; •Calităţi antreprenoriale evidente; • O anumită recunoaştere la nivel naţional ca lideri/formatori de opinie în domeniul protecţiei copilului.	•Experienţă mare în managementul public şi alte domenii relevante de activitate; •Calităţi antreprenoriale excepţionale; •Recunoaştere la nivel naţional ca lideri/formatori de opinie în domeniul protecţiei copilului.
Consiliul de administrație și Angajații				
Dependenţa de Șeful DMPDC	• Relaţii de dependenţă foarte puternice faţă de Șeful DMPDC; • Organizaţia incapabilă să funcţioneze în absenţa Șefului DMPDC.	• Dependenţă mare faţă de Șeful DMPDC; • Organizaţia ar continua să existe fără prezenţa acestuia dar, foarte probabil, într-o formă foarte diferită.	• O dependenţă limitată faţă de Șeful DMPDC; • Organizaţia ar continua să existe într-o formă similară fără prezenţa acestuia, dar anumite domenii probabil că vor suferi semnificativ în perioada de tranziţie; • Nici un membru al Consiliului de administrație nu poate să preia rolul Șefului DMPDC.	• Legătură puternică dar nu dependenţă faţă de Șeful DMPDC; • Este posibilă o tranziţie uşoară către un nou conducător; • Toate ariile de activitate probabil că vor continua fără probleme majore; • Consiliul de administrație poate înlocui Șeful DMPDC în perioada de tranziţie; • Câţiva din membrii Consiliului de administrație au capacitatea să preia rolul Șefului DMPDC.
Angajaţii	• Angajaţii au o experienţă limitată şi au formări profesionale similare; • Interesele şi abilităţile sunt limitate de actuala fişă de post din cadrul organizaţiei; • Abilităţi reduse de a rezolva probleme pe măsură ce acestea apar.	• Există o anumită varietate în pregătirea şi experienţa personalului; • Există unele aptitudini de a rezolva problemele ce apar; • Mulţi sunt interesaţi de succesul organizaţiei şi sunt gata să lucreze mai mult decât ceea ce fac în munca lor de zi cu zi.	• Personalul are experienţă şi profiluri diferite, având o varietate largă de abilităţi; • Mulţi dintre ei sunt foarte capabili şi ataşaţi faţă de misiunea şi strategia organizaţiei; • Mulţi sunt dornici să înveţe, să se dezvolte şi să îşi asume responsabilităţi sporite.	• Personalul are profiluri, aptitudini şi experienţe extrem de diverse şi utile; • Majoritatea personalului este foarte capabil şi pregătit să facă faţă mai multor roluri şi responsabilităţi; • Toţi sunt ataşaţi faţă de misiunea şi strategia organizaţiei şi deschişi către o învăţare continuă; • Cei mai mulţi dintre ei sunt nerăbdători să preia proiecte şi să colaboreze cu mai multe departamente; • Angajaţii sunt o sursă de idei pentru dezvoltarea organizaţiei şi inovaţie.
Voluntarii	• Au abilităţi limitate; • Nu este sigur că te poţi baza pe ei şi nu sunt foarte devotaţi organizaţiei; • Voluntarii sunt slab organizaţi şi coordonaţi.	• Au cunoştinte bune şi aptitudini; • Cei mai mulţi sunt de încredere, loiali şi devotaţi misiunii organizaţiei; • Voluntarii sunt organizaţi şi coordonaţi, dar nu există standarde de performanţă sau sisteme de responsabilizare.	• Sunt foarte capabili şi au aptitudini care sunt necesare organizaţiei; • Sunt de încredere, loiali şi devotaţi organizaţiei; • Lucrează destul de uşor cu restul personalului dar nu îşi asumă roluri importante fără supervizare din partea personalului; • Voluntarii sunt organizaţi şi coordonaţi pentru a contribui la succesul general al organizaţiei.	• Sunt extrem de capabili, contribuind cu diferite aptitudini la activităţile organizaţiei; • Sunt de încredere, loiali, puternic angajaţi în realizarea succesului organizaţiei; • Sunt capabili să lucreze astfel încât să servească foarte bine organizaţia; • Au abilitatea de a lucra uşor cu personalul şi îşi asumă roluri importante fără a fi nevoie de supervizare; • Voluntarii sunt foarte bine conduşi şi contribuie în mod semnificativ la succesul general al organizaţiei.
V. SISTEME ȘI INFRASTRUCTURĂ				

Sisteme				
Sistemul de planificare bazat pe date	• Planificarea se face ad-hoc şi nu se bazează pe o colectare sistematică de date.	• Planificarea are loc regulat şi foloseşte date colectate oarecum sistematic.	• Planificarea are loc în mod regulat şi de câte ori este necesar; • Unele informaţii colectate sunt folosite sistematic pentru a sprijini şi a îmbunătăţi efortul de planificare.	• Planificarea regulată este completată cu cea ad hoc, dacă este nevoie; • Există un sistem formal şi clar de a colecta date în toate domeniile relevante; • Informaţiile sunt folosite pentru a sprijini efortul de planificare.
Sistemul de luare a deciziilor	• Deciziile se iau în mare parte ad hoc de către o persoană şi/sau de oricine este disponibil; • Sistemul este extrem de informal.	• Cei care iau deciziile sunt nominalizaţi şi cunoscuţi de către ceilalţi; • În general, procesul de luare a deciziilor este destul de bine stabilit dar nu este respectat întotdeauna, devenind adeseori informal	• Sistemele de luare a deciziilor sunt clare, în mare parte formale, dar implementarea deciziilor nu este urmărită, astfel încât există discrepanţe; • Procesul de informare cu privire la deciziile luate este în general bun, dar ar putea fi îmbunătăţit.	• Sistemele de luare a deciziilor sunt clare, în mare parte formale, de natură participativă; • Procesul de decizie este însoţit de transmiterea deciziilor către cei care sunt responsabili cu implementarea şi monitorizarea.
Managementul operaţiunilor financiare	• Activităţile financiare sunt înregistrate, chitanţele/ facturile sunt plătite, documentaţia justificativă este păstrată.	• Operaţiunile financiare sunt înregistrate într-un mod transparent, clar şi sistematic, documentate, incluzând verificări relevante şi balanţe, şi care se pot urmări în procesul de aprobare a bugetului.	• Exită proceduri de control formal intern ce guvernează toate operaţiunile financiare; • Fluxul de fonduri este bine înregistrat, auditat şi bine administrat; • Se acordă atenţie mare managementului fluxului de numerar.	• Sisteme şi proceduri de control robuste ce guvernează toate operaţiunile financiare şi integrarea acestora în procesul de bugetare, luare a deciziilor si obiectivele strategice ale organizaţiei; • Flux de numerar administrat într-un mod corect şi eficient.
Sisteme de recrutare, dezvoltare şi menţinere a personalului managerial şi de execuţie din organizaţie	• Trasee profesionale standard ce nu iau în considerare dezvoltarea şi promovarea personalului; • Nu există sau se organizează foarte puţine programe de formare, coaching, nu există un sistem de feedback; • Nu se face evaluarea performanţelor personalului; • Nu există sisteme sau procese de identificare, dezvoltare sau cultivare a „talentelor”.	• Există unele planuri de dezvoltare a carierei pentru echipa de conducere; • Feedback şi coaching sporadice; • Analiza activităţii personalului şi evaluarea performanţei se face anual pentru conducere şi ocazional pentru personalul de execuţie; • Preocupare redusă pentru recrutarea unui personal de calitate pe posturile vacante; • Există câteva reţele formale de recrutare a managerilor şi unele iniţiative sporadice de identificare a surselor de recrutare a personalului.	• Planuri de dezvoltare a carierei individualizate doar pentru conducere; • Dezvoltarea procedurilor de recrutare, dezvoltare şi motivare a personalului este o prioritate în agenda Șefului DMPDC; • Există programe de formare relevante; sistemele de rotaţie a posturilor, coaching, feedback, evaluarea performanţelor sunt formalizate şi respectate; • Există o preocupare reală pentru atragerea de personal cu înaltă calificare; • Organizaţia este bine conectată la potenţialele surse de recrutare a resurselor umane.	• Există un sistem de recrutare, cointeresare şi fidelizare a personalului bine planificat şi dezvoltat; • Șeful DMPDC este foarte interesat în dezvoltarea aptitudinilor personalului; • Trasee individualizate de dezvoltare a carierei; • Există planuri de dezvoltare personală a angajaţilor cheie şi de identificare a celor cu potenţial şi talent deosebit; • Sunt oferite regulat programe de formare interne şi externe în domenii relevante; • Există sisteme formalizate de rotaţie a posturilor, îndrumare, evaluare a personalului şi de recrutare de resurse umane, care urmăresc în mod sistematic asigurarea calităţii.
Managementul resurselor umane - Stimulente	• Nu se poate vorbi de un sistem de stimulare sau, dacă există, este ineficient sau generează comportamente neadecvate.	• Există elemente ale unui sistem de stimulente şi motivare (care pot include: salariu competitiv bazat pe performanţă, oportunităţi de dezvoltare profesională atractive sau oportunităţi de promovare); • Sunt vizibile unele efecte ale politicii de motivare.	• Există multe elemente de stimulare a personalului (ex. salariu competitiv bazat pe performanţă, oportunităţi atractive de dezvoltare a carierei, oportunităţi de promovare în funcţii de conducere); • Sunt evidente efectele acestor politici de motivare a personalului.	• Există un sistem bine gândit, clar, acceptat şi transparent de stimulare (include salariu competitiv bazat pe performanţă, opţiuni atractive de dezvoltare a carierei, oportunităţi de promovare); • Sistemul funcţionează eficient şi personalul este motivat.
Managementul informaţiei (colectarea datelor relevante și analiza acestora, utilizarea datelor colectate în analize și planuri)	• Nu există un sistem formal de management al informaţiei.	• Există un sistem de management al informaţiei pentru unele domenii însă informaţiile fie sunt incomplete, fie sunt nerelevante şi greu de utilizat; • Sistemul este cunoscut doar de câteva persoane din organizaţie sau este folosit doar ocazional.	• Sistem de management al informaţiei ce există în câteva domenii, bine conceput, uşor de folosit; • Informaţiile nu sunt complete; • Sistemul este cunoscut de multe persoane din organizaţie şi folosit deseori.	• Sistem de management al informaţiei bine conceput, uşor de folosit, cuprinzător, în toate domeniile relevante; • Întreg personalul cunoaşte sistemul, ştie să îl folosească şi îl utilizează frecvent.
Infrastructură				

Infrastructura fizică – clădiri şi spaţii de birou	• Infrastructură fizică inadecvată care are ca efect o eficacitate şi eficienţă scăzute (ex. locaţie nepotrivită pentru beneficiari şi angajaţi, spaţiu insuficient pentru munca individuală, spaţiu inexistent pentru munca în echipă).	• Infrastructura fizică poate acoperi nevoile cele mai importante şi imediate ale organizaţiei; totuşi pot fi făcute îmbunătăţiri pentru a creşte eficacitatea şi eficienţa (ex. nu există un spaţiu suficient pentru munca în echipă, nu există posibilitatea de a avea discuţii confidenţiale, prea mulţi angajaţi împart acelaşi birou de lucru).	• Infrastructură fizică complet adecvată pentru nevoile curente ale organizaţiei; • Infrastructura nu reprezintă o piedică pentru eficacitatea şi eficienţa organizaţiei (ex. locaţii potrivite pentru beneficiari şi angajaţi, spaţiu suficient pentru munca de echipă şi individuală, există posibilitatea de a purta discuţii confidenţiale).	• Infrastructura fizică bine adaptată nevoilor curente şi anticipate ale organizaţiei; • Elaborat şi gândit astfel încât să îmbunătăţească eficienţa şi eficacitatea (ex. locaţii special adaptate pentru beneficiari şi angajaţi, spaţiu de lucru larg care încurajează munca în echipă, modul de organizare a spaţiului favorabil interacţiunilor constructive dintre angajaţi).
Infrastructura tehnică – telefon/ fax	• Calitate tehnică slabă sau număr limitat de telefoane, faxuri ce constituie un impediment pentru atingerea eficienţei şi eficacităţii în activitatea de zi cu zi.	• Facilităţi minime, adecvate de telefonie şi fax accesibile majorităţii personalului; • Sunt moderat fiabile şi uşor de folosit sau le lipsesc caracteristici care ar duce la creşterea eficienţei şi eficacităţii (ex. voice-mail individual sau WhatsApp sau Viber) sau nu sunt accesibile unor persoane (ex. personalul „din prima linie" care lucrează direct cu beneficiarii).	• Facilităţi de bază bune de telefonie şi fax accesibile întregului personal (de la birou şi din prima linie); • Adaptate nevoilor de comunicaţie de zi cu zi; • Includ caracteristici adiţionale care contribuie la creşterea eficienţei şi eficacităţii (ex. voice-mail individual şi de la distanţă sau WhatsApp sau Viber).	• Facilităţi sofisticate şi fiabile de telefonie şi fax accesibile întregului personal (de la birou şi din prima linie), includ voice-mail individual non-stop sau WhatsApp sau Viber; • Suplimentate de facilităţi adiţionale (ex. telefoane mobile) pentru anumite persoane; • Infrastructură tehnică eficientă şi eficace pentru a creşte la rândul ei eficienţa şi eficacitatea personalului.
Infrastructura tehnică – computere, aplicaţii, reţea şi e-mail	• Infrastructura tehnică limitată/ nu se utilizează computerele şi nici altă tehnologie în activităţile zilnice; • Personalul utilizează puţin sau nu utilizează deloc infrastructura IT existentă.	• Infrastructura tehnică bine echipată la nivel central și direcții de sector; • Infrastructură incompletă/ limitată în locaţiile exterioare sediului central (centre, servicii, etc.); • Personalul foloseşte acelaşi echipament IT; • Folosirea infrastructurii IT de către personal satisfăcătoare.	• Infrastructură hardware şi software solidă şi accesibilă personalului din sediul central și din direcțiile de sector; • Personalul utilizează echipament individual/ utilizarea în comun e foarte limitată; • Accesibilitate limitată pentru personalul din prima linie (centre, servicii, etc.); • Nivel ridicat de utilizare a echipamentului IT de către personal; • Contribuie la creşterea eficienţei.	• Infrastructură hardware complet conectată la reţea cu o diversitate de aplicaţii software actualizate; • Întreg personalul are acces la un computer individual şi la e-mail instituțional; • La fel de accesibilă personalului din prima linie (centre, servicii, etc.) ca oricărei persoane din staff; • Utilizată în mod regulat de personal; • Eficace şi eficientă în creşterea eficienţei personalului.
Infrastructura tehnică – website	• Organizaţia nu are un website individual.	• Există un website care conţine informaţii generale, însă prezintă puţine informaţii despre programele/ serviciile actuale; • Administrarea site-ului se realizează cu greutate şi doar ocazional.	• Website cuprinzător, conţinând informaţii de bază despre organizaţie, actualizat permanent cu ultimele noutăţi; • Cea mai mare parte a informaţiei este specifică organizaţiei; • Uşor de administrat; • Administrarea se face cu regularitate.	• Website sofisticat, cuprinzător şi interactiv, administrat cu regularitate şi permanent actualizat cu noutăţi despre organizaţie şi domenii de interes; • Apreciat pentru uşurinţa folosirii şi pentru informaţiile cuprinzătoare; • Include link-uri către organizaţii din acelaşi domeniu, servicii relevante sau conţine resurse utile despre tematici care prezintă interes pentru organizaţie.
Infrastructura tehnică – baze de date şi sistemele de raportare managerială	• Nu există sisteme de monitorizare a beneficiarilor, personalului, voluntarilor, rezultatelor implementării planurilor de acțiuni şi a informaţiilor financiare.	• Există baze de date electronice şi sisteme de raportare managerială doar în unele domenii; • Sistemele monitorizează doar caracteristicile de bază, sunt greu de folosit sau sunt folosite doar ocazional de personal.	• Există baze de date electronice şi sisteme de raportare managerială în cele mai multe domenii pentru monitorizarea beneficiarilor, personalului, voluntarilor, rezultatelor implementării planurilor de acțiuni şi a informaţiilor financiare; • Folosite de majoritatea personalului, ajută la creşterea schimbului de informaţii şi a eficienţei.	• Există baze de date electronice şi sisteme de raportare managerială sofisticate şi cuprinzătoare pentru monitorizarea beneficiarilor, personalului, voluntarilor, rezultatelor implementării planurilor de acțiuni şi a informaţiilor financiare; • Sunt folosite extensiv şi sunt esenţiale pentru creşterea schimbului de informaţii şi a eficienţei.
VI. STRUCTURA ORGANIZAŢIONALĂ				

Guvernarea de către Consiliul Municipal (CMC)	• CMC nu analizează bugete sau rapoarte de audit extern, nu stabileşte ţinte de performanţă şi nu responsabilizează Șeful DMPDC sau nu acţionează conform procedurilor oficiale; • Funcţiunile managementului executiv şi ale CMC sunt neclare.	• Există o distincţie clară în ceea ce priveşte rolul CMC şi al managementului executiv în organizaţie; • CMC funcţionează în conformitate cu legislaţia, examinează bugetele şi ocazional stabileşte direcţiile şi ţintele organizaţiei, dar nu analizează în mod regulat performanţa Șefului DMPDC, nu monitorizează potenţialele conflicte de interese, nu verifică auditorii, nu analizează rapoartele de audit extern.	• Rolul CMC şi al managementului executiv sunt clare şi funcţionează bine; • CMC analizează bugete, rapoarte de audit extern; • CMC co-defineşte ţintele de performanţă şi încurajează activ Șeful DMPDC să le atingă; • Se face o analiză anuală a performanţelor Șefului DMPDC, dar CMC nu este împuternicit să numească şi să concedieze.	• CMC şi managementul executiv lucrează bine împreună, având roluri clare; • CMC defineşte activ ţintele de performanţă şi responsabilizează Șeful DMPDC; • CMC este împuternicit să numească şi să concedieze Șeful DMPDC, dacă este necesar.
Schema organizaţională	• Entităţile organizaţionale (ex. DMPDC, DPDC, alte subdiviziuni) nu sunt „schiţate”, iar rolurile şi responsabilităţile entităţilor nu sunt nici oficializate nici clare.	• Unele entităţi organizaţionale sunt clar definite, altele nu; • Cele mai multe roluri şi responsabilităţi ale entităţilor organizaţionale sunt formalizate dar nu reflectă neapărat realităţile organizaţionale; • Organigrama este incompletă şi poate fi neactualizată.	• Entităţile organizaţionale sunt clar definite; • Toate rolurile şi responsabilităţile entităţilor organizaţionale sunt formalizate, dar nu reflectă neapărat realităţile organizaţionale; • Organigrama este completă, dar poate fi neactualizată.	• Rolurile şi responsabilităţile entităţilor organizaţionale sunt formalizate, clare şi se completează unele pe celelalte; • Organigrama este completă şi reflectă realitatea curentă.
Coordonare interfuncţională (în interiorul organizaţiei)	• Diferite departamente (servicii) funcţionează separat; • Există coordonare redusă sau disfuncţională între ele.	• Interacţiunile între diferitele departamente (servicii) sunt în general bune şi există elemente de coordonare; • Există o coordonare limitată între ele.	• Toate departamentele (serviciile) funcţionează împreună eficient prin împărtăşirea informaţiilor şi resurselor; • Există câteva elemente de coordonare.	• Integrare constantă şi omogenă între diferitele departamente (servicii) cu puţine elemente de coordonare; • Relaţiile sunt dictate mai ales de nevoile organizaţionale decât de cele ierarhice sau politice.
Proiectarea fişelor de post	• Lipsa poziţiilor necesare pentru un număr de roluri cheie; • Există roluri şi responsabilităţi neclare cu multe suprapuneri; • Nu există fişe ale postului.	• Există poziţii pentru multe roluri cheie, dar mai sunt câteva lipsă; • Multe funcţii-cheie sunt bine definite şi au fişa postului; • Există unele neclarităţi în obligaţii sau suprapuneri a rolurilor şi responsabilităţilor; • Fişa postului tinde să fie statică	• Toate rolurile-cheie sunt asociate unor poziţii; • Cei mai mulţi indivizi au roluri bine definite cu activităţi şi relaţii de raportare clare şi suprapuneri puţine; • Fişa postului este redefinită continuu pentru a permite dezvoltarea organizaţiei şi a indivizilor odată cu funcţiile lor	• Toate rolurile au asociate poziţii dedicate; • Toţi indivizii au clar definite rolurile principale pe care trebuie să le îndeplinească, dar şi o oarecare libertate care le permite să aibă iniţiativă; • Rolurile principale sunt mai degrabă definite în termeni de rezultate decât de activităţi; • Indivizii au competenţa de a-şi defini propriile activităţi şi sunt încurajaţi să-şi reexamineze continuu funcţiile.
VII. CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ				
Performanţa ca valoare împărtăşită	• Personalul este angajat, răsplătit şi promovat ca urmare a executării unui set de sarcini şi mai puţin ca urmare a impactului muncii sale. • Deciziile sunt luate pe baza „bunului simţ”.	• Contribuţia la realizarea performanţei organizaţionale este folosită rareori sau poate fi unul din criteriile care stau la baza angajării, remunerării şi promovării angajaţilor; • Datele referitoare la performanţă sunt folosite pentru a lua decizii.	• Contribuţia angajaţilor la impactul social, financiar şi organizaţional este considerat ca un criteriu preeminent pentru angajarea, remunerarea şi promovarea angajaţilor; • Deciziile importante despre organizaţie sunt înglobate într-o gândire atotcuprinzătoare a performanţei.	• Toţi angajaţii sunt în mod sistematic angajaţi, remuneraţi şi promovaţi pentru contribuţia lor colectivă la impactul social, financiar şi organizaţional; • Procedurile şi deciziile zilnice sunt înglobate într-o gândire atotcuprinzătoare a performanţei; • Se face referire în mod constant la performanţă.
Alte valori şi convingeri împărtăşite	• Nu există un set comun de valori şi convingeri de bază în cadrul organizaţiei.	• Există un set comun de valori şi convingeri de bază în anumite grupuri din cadrul organizaţiei, însă nu sunt împărtăşite de majoritate; • Valorile sunt doar parţial aliniate la scopurile organizaţiei sau foarte rar produc un impact.	• Există un set comun de valori şi convingeri de bază împărtăşite de mulţi angajaţi ai organizaţiei; • Oferă membrilor sentimentul identităţii; • Convingerile sunt aliniate scopului organizaţional şi ocazional au un impact.	• Există un set comun de convingeri şi valori care sunt în mod larg împărtăşite în cadrul organizaţiei; • Oferă membrilor sentimentul identităţii şi un model comportamental; • Liderul personifică convingerile organizaţiei, însă ele rămân stabile şi constante şi în timpul schimbării leadership-ului; • Convingerile sprijină în mod clar scopul organizaţional.

ANEXA 4

EȘANTIONUL SUBURBIILOR MUNICIPIULUI CHIȘINĂU

În construirea eșantionului s-au avut în vedere următoarele criterii de eșantionare:

→ Mediu urban/rural: municipiul Chișinău are 18 suburbii, din care 6 orașe și 12 comune. În vederea asigurării reprezentativității, eșantionul include 1 oraș și 2 comune.
→ Sector: municipiul Chișinău este împărțit în cinci sectoare. În constituirea eșantionului s-a ținut cont ca suburbiile alese să fie arondate unor sectoare diferite ale municipiului.
→ Cu sate în componență: unele orașe și comune au sate în componență, iar altele nu; în vederea surprinderii unei problematici cât mai diverse, eșantionul include 1 oraș și 2 centre de comună, fiecare cu câte 2 sate în componență.
→ Populația de copii: acest criteriu a avut în vedere alegerea unor suburbii care se situează, ca număr de copii, în diverse grupe de mărime, pentru a asigura reprezentativitatea eșantionului.
→ Cooperarea cu DMPDC: DMPDC este autoritate tutelară teritorială pentru suburbii și a solicitat analizarea cooperării cu autoritățile tutelare locale, percepută a fi mai slabă cu unele, mai bună sau neutră cu altele. Eșantionul reflectă această diversitate de percepții a DMPDC.

Eșantionul, care a rezultat din examinarea statisticilor relevante, a documentației și feedback-ului furnizat de DMPDC, și din analiza bazată pe criteriile de eșantionare, a fost alcătuit din trei suburbii (17% din numărul total), și anume: orașul Sîngera și comunele Bubuieci și Ciorescu. În acestea trăiesc 5.122 copii, adică 20% din populația de copii a suburbiilor municipiului Chișinău.

CRITERIU DE EȘANTIONARE		SÎNGERA	BUBUIECI	CIORESCU
Mediu urban/rural	• Urban (oraș)	da	-	-
	• Rural (sat/comună)	-	da	da
Sector	• Centru	-	-	-
	• Buiucani	-	-	-
	• Rîșcani	-	-	da
	• Botanica	da	-	-
	• Ciocana	-	da	-
Cu sate în componență	• niciunul	-	-	-
	• 1 sat	-	-	-
	• 2 sate	da (Dobrogea, Revaca)	da (Bîc, Humulești)	da (Făurești, Goian)
	• 3 sate	-	-	-
Populația de copii *(sursa: BNS)*	• sub 500	-	-	-
	• 501-1.000	-	-	-
	• 1.001-1.500	-	-	da (1.221 copii)
	• 1501-2000	-	da (1.712 copii)	-
	• 2.001-2.500	da (2.189 copii)	-	-
	• 2.501-3.000	-	-	-
	• peste 3.000	-	-	-
Cooperarea cu DMPDC (pe baza percepției DPMDC)	• Bună	-	da	-
	• Nici bună, nici slabă	-	-	da
	• Slabă	da (percepută a fi problematică)	-	-

ANEXA 5

MATRICEA DE EVALUARE

	ÎNTREBĂRILE DE EVALUARE	INDICATORI/DESCRIPTORI	METODA DE COLECTARE A DATELOR	SURSELE DE DATE
I. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC				
Relevanța: abilitatea organizației de a fi flexibilă și a-și alinia misiunea, obiectivele și serviciile la nevoile în evoluție a beneficiarilor și părților interesate-cheie				
1	Care sunt grupurile de copii vulnerabili care beneficiază de serviciile DMPDC?	Nr. total de copii beneficiari din municipiul Chișinău, dezagregat pe sex, urban/rural, suburbii, grupe de vârstă, dizabilitate, servicii (2015-2017)	Cartografierea beneficiarilor (copiii vulnerabili) Cartografierea studiilor/cercetărilor de analiză a situației Analiza documentelor	Documente relevante pentru evaluare Baze de date Rapoarte statistice
			Interviuri	DMPDC (conducere și șefi de departamente), primarii și asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate, Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate
			Focus grupuri	DPDC de sector (conducere si specialiști), asistenți sociali comunitari (suburbii), furnizori de servicii, părinți/îngrijitori, ONG-uri
			Observare participantă	Vizită la fața locului (servicii de zi, servicii de plasament, centre comunitare)
2	Cum identifică DMPDC nevoile copiilor și a familiilor cu copii din municipiul Chișinău? În ce măsură și care sunt mecanismele prin care copiii participă la procesul de identificare a nevoilor și	Identificarea nevoilor copiilor și a familiilor cu copii se face: - regulat/ad-hoc - utilizându-se metode și instrumente de lucru standardizate/nestandardizate de colectare și analiză a datelor	Analiza documentelor Interviuri	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și

	monitorizare a implementării măsurilor care îi privesc?	Există mecanisme formalizate/neformalizate de participare a copiilor la nivelul DMPDC Părțile interesate consultate pot oferi exemple concrete de nevoi identificate și de îmbunătățire a implementării măsurilor pe baza opiniei copilului	 Focus grupuri Ancheta McKinsey	sănătate, Avocatul copilului, primarii și asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate Asistenți sociali comunitari (suburbii), comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști), furnizori de servicii, părinți/îngrijitori, ONG-uri Respondenți
3	Cât de flexibilă este DMPDC în a-și adapta obiectivele și serviciile la nevoile în continuă evoluție a copiilor și familiilor vulnerabile?	Există evidențe că obiectivele DMPDC au fost adaptate nevoilor în continuă schimbare a beneficiarilor și potențialilor beneficiari, așa cum au fost acestea documentate pe baza unor studii, cercetări sau evaluări relevante Părțile interesate consultate pot identifica neconcordanțe între serviciile oferite de DMPDC și nevoile unor categorii de copii și familii vulnerabile	Cartografierea studiilor, cercetărilor și evaluărilor de context, analiză a situației și a nevoilor copiilor și familiilor vulnerabile Analiza documentelor (focalizată pe legătura dintre analiza situației/nevoilor și obiectivele și serviciile DMPDC) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare Interviuri: DMPDC (conducere), Primarul general interimar, UNICEF, MSMPS, IGP, Procuratură, Avocatul Copilului, primarii și asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate, Asistenți sociali comunitari (suburbii), comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere), părinți/ îngrijitori, ONG-uri Respondenți
4	În ce măsură serviciile și deciziile DMPDC respectă principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului ratificată de Republica Moldova?	Există formulări explicite a principiilor nediscriminării, respectării interesului superior al copilului, dreptului la viață, supraviețuire și dezvoltare, și respectării opiniei copilului în documentele oficiale ale DMPDC (regulamente, planuri de acțiune, rapoarte, indicatori de performanță, acorduri de parteneriat, decizii, fișe ale postului, evaluarea performanței personalului)	Analiza documentelor (focalizată pe legătura dintre aspectele-cheie reliefate de literatura analitică, abordările DMPDC și principiile Convenției ONU cu privire la drepturile copilului) Interviuri	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate, UNICEF, MSMPS, Inspecția

		Există coerență între deciziile luate de DMPDC, ca autoritate tutelară teritorială, respectiv autoritate tutelară locală, serviciile furnizate și principiile nediscriminării, respectării interesului superior al copilului, dreptului la viață, supraviețuire și dezvoltare, și respectării opiniei copilului Exemple de a abordări eficace sau, dimpotrivă, necorespunzătoare, a respectării interesului superior al copilului și opiniei copilului în măsuri care îl privesc	Focus groups Observare participantă	Socială, IGP, Procuratură, Avocatul Copilului Asistenți sociali comunitari (suburbii), DPDC de sector (conducere si specialiști), furnizori de servicii, părinți/îngrijitori, ONG-uri Vizită la fața locului (servicii de zi, servicii de plasament, centre comunitare)
Eficacitatea DMPDC: măsura în care organizația își atinge obiectivele				
5	Care sunt viziunea, misiunea și obiectivele DMPDC? Dar indicatorii săi de performanță? Sunt aceștia formulați SMART?	Documentele oficiale ale DMPDC specifică explicit viziunea, misiunea și obiectivele organizației. Acestea sunt cunoscute de personal și ghidează comportamentului său profesional Din documentele oficiale ale DMPDC se pot distinge: obiectivele strategice și obiectivele operaționale (sau pe termen lung, mediu și scurt) – reconstituire participativă dacă nu există Documentele oficiale ale DMPDC specifică indicatorii de performanță ai organizației Indicatorii sunt: - Specifici (nu lasă loc de interpretări) - Măsurabili (cu niveluri de referință și niveluri-țintă) - posibil de Atins (în timpul planificat și cu resursele avute la dispoziție) - Relevanți (măsoară ceea ce se dorește și este util a fi măsurat) - încadrați în Timp (specifică orizontul de timp pentru atingerea nivelului-țintă)	Analiza documentelor Testare obiective/indicatori reconstituiți (dacă e cazul) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști) Respondenți
6	În ce măsură DMPDC și-a atins obiectivele și țintele de performanță stabilite?	Obiectivele planificate ale DMPDC au fost îndeplinite integral/parțial /deloc în orizontul de timp avut în vedere	Analiza documentelor (focalizată pe documente strategice și rapoarte de activitate)	Documente relevante pentru evaluare Baze de date Rapoarte statistice

		Proporția indicatorilor de performanță al căror nivel-țintă a fost atins (rata de succes) Părțile interesate consultate pot furniza exemple de: factori favorizanți pentru atingerea rezultatelor planificate; măsuri concrete întreprinse de DMPDC pentru a-și atinge unele obiective planificate/ținte, dar care nu au reușit datorită unor motive obiective	Cartografierea rezultatelor obținute față de cele planificate Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, primarii și asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate, Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști), asistenți sociali comunitari, furnizori de servicii, ONG-uri Respondenți
7	În ce măsură a contribuit DMPDC, prin atingerea obiectivelor sale organizaționale, la sprijinirea copiilor vulnerabili și a părinților/îngrijitorilor acestora în a-și îmbunătăți situația și a face față provocărilor?	Părțile interesate consultate pot da exemple de cazuri concrete care au fost abordate cu succes de către DMPDC, ca autoritate tutelară teritorială, respectiv autoritate tutelară locală, adică au avut un efect pozitiv asupra situației copiilor/părinților/ îngrijitorilor vulnerabili Nivelul de satisfacție al părinților/îngrijitorilor consultați referitor a impactul DMPDC asupra vieții lor și a copiilor aflați în îngrijire; alți indicatori proxy – reconstituire participativă a unor indicatori proxy, calitativi, după caz DMPDC influențează elaborarea politicilor în domeniul său de competență, într-o manieră eficientă, la nivel local sau național Contribuția DMPDC la îmbunătățirea situației copiilor și familiilor vulnerabile din municipiul Chișinău este: - documentată - recunoscută explicit în documente publice	Cartografiere rapoarte și evaluări cu date longitudinale referitoare la situația copiilor și familiilor vulnerabile Analiza documentelor Testare indicatori proxy (dacă e cazul) Interviuri Focus grupuri Observație participantă Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate, UNICEF, MSMPS, IGP, Procuratură, Avocatul Copilului, primarii și asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate Asistenți sociali comunitari (suburbii), comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști), furnizori de servicii, părinți/îngrijitori, ONG-uri Vizită la fața locului (servicii de zi, servicii de plasament, centre comunitare) Respondenți
Eficiența DMPDC: măsura modului în care organizația își folosește resursele (fonduri, patrimoniu, expertiză, etc.) pentru a obține rezultatele planificate				

8	Cât de eficient sunt conduse activitățile desfășurate de DMPDC având în vedere resursele disponibile și constrângerile de timp? Ce mecanisme de monitorizare și evaluare folosește DMPDC pentru a se asigura că activitățile sale contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale în termenele stabilite?	Activitățile planificate în planurile anuale de acțiuni ale DMPDC sunt implementate la timp, conform indicatorilor specificați și standardelor de calitate aplicabile, cu resursele disponibile Există mecanisme, proceduri și instrumente de monitorizare a activității DMPDC și progresului înregistrat în îndeplinirea planurilor de acțiuni Conducerea DMPDC examinează regulat (zilnic, săptămânal, lunar, semestrial, anual) datele/rapoartele de monitorizare și ia decizii operative pentru remedierea deficiențelor constatate; acest proces este documentat DMPDC dispune de un plan de evaluare a îndeplinirii obiectivelor sale organizaționale Fișele de post ale echipei de conducere și a personalului relevant specifică responsabilitățile de monitorizare și evaluare Exemple concrete de decizii luate de conducerea DMPDC și șefii de departamente pe baza datelor/rapoartelor de monitorizare/evaluare Percepția părților interesate consultate asupra eficienței activității DMPDC Infrastructura fizică și tehnică este bine adaptată nevoilor DMPDC astfel încât să îmbunătățească eficiența și eficacitatea (ex. spațiu de lucru larg care încurajează munca în echipă, modul de organizare a spațiului favorabil interacțiunilor constructive dintre angajați, echipamente informatice și de comunicație)	Analiza documentelor și de sistem (focalizată pe management, monitorizare, asigurarea calității, evaluare, responsabilități) Examinarea sistematică a datelor și sistemelor de monitorizare și evaluare a DMPDC Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey Observare participantă	Documente relevante pentru evaluare Baze de date DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția management financiar, UNICEF, MSMPS, Inspecția Socială, primarii din suburbiile eșantionate Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere), furnizori de servicii, ONG-uri Respondenți Vizită la sediul DMPDC și a unei DPDc de sector
9	În ce măsură managementul DMPDC a asigurat parteneriate și o coordonare adecvată cu alte părți interesate ce activează în domeniul protecției copilului	Analiză bazată pe examinarea obiectivelor intervențiilor similare ale altor părți interesate și a complementarității cu activitatea DMPDC Efecte demonstrate de complementaritate/	Cartografierea părților interesate ce activează în domeniul protecției copilului în municipiul Chișinău Analiza documentelor (focalizată pe intervenții similare ale părților interesate,	Documente relevante pentru evaluare

	pentru obținerea de sinergii și evitarea suprapunerilor?	suprapunere în amonte (la nivel de coordonare și planificare strategică) și în aval (la nivel de implementare)	acorduri de parteneriat cu DMPDC, rapoarte de proiect/programe, minute ale întâlnirilor de coordonare, rapoarte ale unor evenimente comune)	
		Există evidențe că DMPDC a promovat parteneriate eficiente și alianțe strategice pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor sale (de exemplu, cu guvernul, APL, societatea civilă, partenerii de dezvoltare, mediul academic, agenții economici)	Interviuri	DMPDC (conducere și șefi de departamente), Primarul general interimar, Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate, UNICEF, MSMPS, IGP, Procuratură, Avocatul Copilului, primarii din suburbiile eșantionate
		Părțile interesate consultate pot oferi exemple de rezultate de succes (sinergii) obținute ca urmare a parteneriatelor, cooperării și coordonării cu DMPDC	Focus grupuri	Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști), ONG-uri
		DMPDC este larg recunoscută și percepută ca fiind activ angajată în viața comunității.	Ancheta McKinsey	Respondenți
10	Care este costul unitar/copil pentru diferite servicii furnizate de DMPDC?	Costul unitar/copil pentru: - servicii de zi - servicii de îngrijire de tip rezidențial - servicii de asistență personală - servicii de APP - tutelă/curatelă - centre comunitare - asistență stradală - locuință socială asistată - echipă mobilă - sprijin familial (primar, secundar)	Cartografierea serviciilor similare ale altor furnizori și a costurilor aferente Analiza documentelor (focalizată pe situații financiare, etc.)	Documente relevante pentru evaluare
		Structura costurilor pe categorii de servicii Benchmarking	Interviuri	DMPDC (conducere, șef direcție evidență contabilă și analiză economică)
11	Care este nivelul de cost-eficacitate al activității DMPDC?	Există evidențe/exemple că DMPDC ar fi putut obține aceleași rezultate pentru copiii vulnerabili și familiile lor cu resurse mai puține sau rezultate mai bune cu aceleași resurse	Analiză sistemică a strategiilor de management Analiza documentelor (focalizată pe rapoartele financiare, mecanismele de finanțare, costificări, studii de benchmarking)	Documente relevante pentru evaluare
		Resursele cheltuite sunt proporționale cu nivelul și scopul rezultatelor planificate		

		Percepții asupra raportului cost-eficacitate și a eficienței modalităților de implementare folosite pentru a obține rezultatele planificate (evitarea risipei și a suprapunerilor) Percepții asupra cheltuielilor făcute de DMPDC comparativ cu alte instituții/organizații (direcții raionale de asistență socială, ONG-uri, parteneri de dezvoltare) pentru servicii similare Exemple de activități cu un nivel bun/slab de cost-eficacitate Măsuri întreprinse de DMPDC pentru a-și îmbunătăți randamentul și a cheltui resursele într-un mod economicos Valoare pentru bani (*value for money*)	Examinarea sistematică a datelor și sistemelor de monitorizare și evaluare a DMPDC Interviuri Focus grupuri	DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, Direcția management financiar, UNICEF, MSMPS, primarii din suburbiile eșantionate Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere si specialiști), furnizori de servicii, ONG-uri
II. CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ A DMPDC				
Leadershipul strategic al DMPDC: leadership, planificare strategică				
12	Ce rol au jucat și joacă Consiliul Municipal și Primarul general în orientarea strategică a activității DMPDC? Dar conducerea de vârf a DMPDC?	Evidențe asupra rolului Consiliului Municipal, al Primarului general și al conducerii de vârf în stabilirea obiectivelor strategice și a țintelor de performanță pentru DMPDC Contribuția Consiliului Municipal și al Primarului general la atingerea obiectivelor strategice și a țintelor de performanță ale DMPDC Șeful DMPDC are capacitatea să dezvolte strategii și să identifice alternative care să facă față situațiilor dificile și să diminueze factorii de risc	Cartografierea ședințelor Consiliului Municipal Analiza documentelor (focalizată pe deciziile Consiliului Municipal, rapoartele anuale ale Primarului general, documentația aferentă proceselor de planificare, evaluare și revizuire strategică) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar Comisia socială a Consiliului Municipal DPDC de sector (conducere) Respondenți
13	Are Consiliul Municipal o viziune clară asupra modului în care ar	Există o mare deschidere a Consiliului Municipal de a investi timp și energie în cunoașterea	Cartografierea ședințelor Consiliului Municipal	Documente relevante pentru evaluare

	trebui îmbunătățită capacitatea organizațională a DMPDC? Dar în ce privește sistemul municipal de protecție a copilului?	activităților și a problemelor cu care se confruntă DMPDC, a rezultatelor obținute, a rezultatele evaluării performanței personalului Există propuneri documentate ale Consiliului Municipal de consolidare a capacității DMPDC (cost-eficacitate, resurse umane, management financiar, etc.) Comisia socială a Consiliului Municipal are experiență și expertiză bogată în protecția copilului Membrii comisiei sociale a Consiliului Municipal au opinii argumentate asupra modului în care ar trebui să funcționeze sistemul de protecție a copilului din municipiul Chișinău astfel încât nevoile copiilor și familiilor vulnerabile să fie abordate eficient și cu impact pozitiv tangibil Există proiecte de hotărâri de consiliu care vizează îmbunătățirea capacității organizaționale a DMPDC, respectiv al sistemului municipal de protecție a copilului.	Analiza documentelor (focalizată pe procesele verbale ale ședințelor, proiecte de hotărâri de consiliu, acorduri parteneriale) Interviuri Focus grup Ancheta McKinsey	DMPDC (conducere), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar Comisia socială a Consiliului Municipal, ONG-uri Respondenți
14	În ce măsură Consiliul Municipal a promovat cooperarea dintre DMPDC și alte direcții municipale relevante în planificarea și atingerea unor obiective comune?	Analiză bazată pe examinarea obiectivelor comune ale DMPDC și altor direcții municipale (Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate) Există evidențe că Consiliul Municipal a promovat cooperarea dintre DMPDC și alte direcții municipale relevante în planificarea și atingerea unor obiective comune (de ex., educație incluzivă și prevenirea instituționalizării, sprijinirea familiilor dezavantajate pentru reintegrarea în familie a copilului, etc.) Exemple de rezultate de succes obținute ca urmare a cooperării dintre DMPDC și alte direcții municipale relevante promovate de Consiliul Municipal	Analiza documentelor (focalizată pe intervenții similare ale direcțiilor municipale, acorduri de parteneriat/cooperare cu DMPDC, rapoarte de proiect/programe, minute ale întâlnirilor de coordonare, rapoarte ale unor evenimente comune) Interviuri Focus grupuri	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), Șeful comisiei sociale a Consiliului Municipal, Primarul general interimar, Direcția generală educație, Direcția generală asistență socială și sănătate Comisia socială a Consiliului Municipal, DPDC de sector (conducere)

Managementul resurselor umane al DMPDC: planificarea, normarea, motivarea, dezvoltarea profesională și evaluarea performanței personalului				
15	Care este volumul și ce caracteristici are personalul DMPDC?	Număr de angajați, dezagregat pe: - sex - grupe de vârstă - nivel studii - calificări - personal de conducere, personal de specialitate și personal auxiliar și de deservire - funcționari publici, alt tip de angajați - servicii (de zi, rezidențiale, echipă mobilă, centre comunitare, etc.) Organigrama DMPDC este completă și reflectă realitatea curentă.	Analiza documentelor (serviciul resurse umane – focalizare pe bazele de date referitoare la personalul DMPDC, total și pe subdiviziuni) Interviuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere, șef resurse umane) Respondenți
16	Este încadrarea actuală cu personal adecvată nevoilor DMPDC și subdiviziunilor sale? Ce proceduri de recrutare și selecție folosește DMPDC?	Rata de ocupare a posturilor, total și pe dezagregările de mai sus Motive ale subocupării (dacă e cazul) Politici de implicare a voluntarilor Gradul de încărcare al specialiștilor din DMPDC și subdiviziuni (de exemplu, nr. cazuri/manager de caz) DMPDC dispune de proceduri scrise de identificare și analiză a nevoilor de personal. Există evidențe asupra regularității aplicării acestor proceduri. Planificarea resurselor umane e corelată cu planificarea strategică și obiectivele DMPDC. DMPDC dispune de proceduri scrise de recrutare și selecție a personalului. Procesul de recrutare și selecție și rezultatele sale sunt documentate.	Analiza documentelor (serviciul resurse umane – focalizare pe planul de resurse umane, state de funcții, scheme de încadrare, documente de recrutare și selecție, state) Interviuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere, șef resurse umane) Respondenți
17	Cât de relevante sunt fișele de post pentru rolul și responsabilitățile personalului? Sunt acestea actualizate?	Fiecare angajat al DMPDC și subdiviziunilor sale are o fișă de post, anexată contractului de muncă Fișele de post au o structură standard care este folosită pentru toți angajații.	Analiza documentelor (serviciul resurse umane – focalizare pe fișe de post, procese de actualizare) Interviuri	Documente relevante pentru evaluare

		Fișele de post sunt actualizate în funcție de modificările survenite în regulile interne, metodele de lucru interne și activitatea DMPDC, legislația aplicabilă sau alte cauze care fac actualizarea necesară. Fiecare fișă de post clarifică scopul funcției și sarcinile aferente; aceste sunt cunoscute de angajați. Personalul poate da exemple de discordanțe între sarcinile menționate în fișa de post și sarcinile pe care le face în mod curent.	Focus grupuri Ancheta McKinsey	DMPDC (conducere și șefi de departamente), asistenții sociali comunitari din suburbiile eșantionate Asistenți sociali comunitari (suburbii), DPDC de sector (conducere si specialiști), furnizori de servicii Respondenți
18	În ce măsură calificările actuale ale personalului DMPDC sunt adecvate pentru îndeplinirea sarcinilor ce îi revin? Care sunt politicile DMPDC de dezvoltare profesională a resurselor umane?	În fișele de post, calificările profesionale corespund sarcinilor stipulate. Calificările actuale ale personalului corespund fișei de post (100%; peste 80%; 50-80%; sub 50%). DMPDC dispune de proceduri pentru evaluarea nevoilor de formare profesională a personalului. Evaluarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului se face regulat (semestrial, anual) și stă la baza programelor de formare. DMPDC are un plan de formare profesională în baza căruia asigură programe de formare și alte oportunități de dezvoltare profesională conform evaluării nevoilor și sarcinilor din fișa postului. Aceste programe sunt documentate (selecție furnizori de formare, rapoarte de curs, follow-up recomandări formatori). Există un sistem de urmărire a modului în care cunoștințele și abilitățile acumulate la curs sunt folosite în la locul de muncă. DMPDC dispune de programe de instructaj de debut (*induction*) pentru noii angajați; scheme de mentorat; scheme de *peer review; t*rasee	Cartografierea calificărilor personalului (deținute vs. stipulate în fișa de post) și a planurilor și programelor de formare și dezvoltare profesională Analiza documentelor (serviciul resurse umane) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente) Asistenți sociali comunitari (suburbii), DPDC de sector (conducere si specialiști), Asistenți sociali comunitari, furnizori de servicii Respondenți

		individualizate de dezvoltare a carierei; sisteme formalizate de rotație a posturilor și îndrumare ce urmăresc în mod sistematic asigurarea calității.		
19	Care sunt procedurile DMPDC de evaluare a performanței personalului? În ce măsură rezultatele evaluării performanței sunt utilizate în fundamentarea politicilor de dezvoltare profesională?	DMPDC dispune de proceduri pentru evaluarea performanței: întregului personal; doar a funcționarilor publici. Evaluarea performanței personalului se face regulat (trimestrial, semestrial, lunar). Personalului îi este adus la cunoștință rezultatul evaluării. Exemple a folosirii rezultatele evaluării performanțelor pentru: - fundamentarea programelor de formare profesională - promovarea în funcție, salarizare - sancționare, concediere	Analiza documentelor (serviciul resurse umane – focalizare pe documente de evaluare a performanței personalului) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente) DPDC de sector (conducere si specialiști), Asistenți sociali comunitari, furnizori de servicii Respondenți
20	Care sunt modalitățile/ pârghiile folosite de DMPDC pentru motivarea și retenția personalului?	DMPDC dispune de politici și pârghii de motivare (financiară și non-financiară) și retenție a personalului (salariu competitiv bazat pe performanță, opțiuni atractive de dezvoltare a carierei, oportunități de promovare) Aceste politici sunt cunoscute de personal. Rata fluctuației personalului Exemple concrete care demonstrează eficacitatea politicilor DMPDC în reducerea fluctuației personalului și fidelizării sale Angajații sunt o sursă de idei pentru dezvoltarea organizației și inovație (exemple)	Analiza documentelor (serviciul resurse umane – focalizare pe politici de salarizare și motivare) Interviuri Focus grupuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere și șefi de departamente), primarii din suburbiile eșantionate DPDC de sector (conducere si specialiști), Asistenți sociali comunitari, furnizori de servicii Respondenți
Managementul financiar al DMPDC = planificarea financiară, bugetarea, mobilizarea resurselor, responsabilizare, sistemele financiare ale organizației				
21	Care este bugetul DMPDC?	Bugetul anual al DMPDC (2015-2017), total și dezagregat pe: - subdiviziuni (DPDC, servicii)	Analiza documentelor Interviuri	Documente relevante pentru evaluare

		- capitole bugetare (salarii, formare profesională, servicii beneficiari, investiții, costuri administrative, etc.) Procentul din bugetul anual alocat pe capitole bugetare		DMPDC (conducere, șef direcție evidență contabilă și analiză economică), Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția management financiar
22	Dispune DMPDC de un proces robust de planificare bugetară bazat pe evidențe?	DMPDC dispune de mecanisme/proceduri scrise de dimensionare a nivelului de finanțare în conformitate cu necesarul Procesul de bugetare respectă principiile bugetare, în conformitate cu legea aplicabilă / practicile internaționale Bugetul este un instrument strategic și operațional ce încorporează și reflectă nevoile organizației, precum și obiectivele sale Corelarea necesarului cu normele de cheltuieli și calitatea serviciilor pentru beneficiari DMPDC are finanțare diversificată	Cartografierea normelor de cheltuieli Analiza documentelor (focalizată pe proiecții financiare, documente de bugetare) Interviuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere, șef direcție evidență contabilă și analiză economică), Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția management financiar Respondenți
23	Care sunt mijloacele de realizare a managementului financiar și a asigurării eficienței financiare a serviciilor furnizate?	Angajații cunosc misiunea, obiectivele strategice și operaționale ale DMPDC Există proceduri prin care se asigură economicitatea, eficiența și eficacitatea în activitatea DMPDC Performanțele financiare sunt monitorizate, evaluate și raportate regulat Flux de numerar administrat într-un mod corect și eficient Conducerea DMPDC emite judecăți financiare pertinente și intuiește imediat implicațiile financiare ale deciziilor pe care le ia (exemple) Riscurile sunt identificate, evaluate și gestionate în mod corespunzător	Analiza documentelor (focalizată pe managementul financiar și controlul intern) Interviuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere, șef direcție evidență contabilă și analiză economică), Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția management financiar Respondenți

24	Cum este reglementată, asigurată și măsurată răspunderea financiară pentru modul de utilizare a resurselor DMPDC financiare?	DMPDC dispune de sisteme și proceduri de control robuste ce guvernează toate operațiunile financiare și integrarea acestora în procesul de bugetare, luare a deciziilor si stabilire a obiectivelor strategice ale organizației Sunt identificate și descrise toate procesele operaționale Procesele operaționale sunt revizuite și actualizate Funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare și cele de verificare sunt separate Există proceduri de evaluare periodică pentru persoanele care ocupă posturi ce prezintă riscuri semnificative de delapidare/fraudă/corupție	Analiza documentelor (focalizată pe managementul financiar și controlul intern) Interviuri Ancheta McKinsey	Documente relevante pentru evaluare DMPDC (conducere, șef direcție evidență contabilă și analiză economică), Direcția generală finanțe, Direcția audit intern, Direcția management financiar Respondenți

ANEXA 6

LISTA DOCUMENTELOR EXAMINATE

DOCUMENTE DMPDC

- Regulamentul de organizare și funcționare a DMPDC, 2004
- Regulamente de organizare și funcționare a serviciilor DMPDC și a celor aflate în coordonare funcțională
- Note informative transmise Primăriei și CMC pentru aprobarea înființării de noi servicii sau de modificare a regulamentelor și statelor de funcții ale celor existente
- Planuri de acțiuni anuale ale DMPDC 2015, 2016, 2017
- Rapoarte anuale ale DMPDC 2015, 2016, 2017
- Rapoarte semestriale de activitate al DMPDC 2015, 2016, 2017
- Bugetul de venituri și cheltuieli al DMPDC 2015, 2016, 2017, 2018
- Rapoarte financiare cf. Ordin MF 216/2015
- Baza de date cu personalul DMPDC
- State de funcții
- Proceduri de recrutare și selecție a personalului
- Fișe de post
- Fișe de evaluare a performanței anuale a angajaților
- Plan anual de instruire 2017
- Rapoarte statistice CER 103 și CER 103A
- Instrucțiuni interne
- Plan strategic de dezvoltare a sistemului de protecție a copilului din Municipiul Chișinău 2016-2020
- Programe/Proiecte de finanțare
- Rapoarte privind campanii de strângere de fonduri
- Baza de date a APP
- Baza de date a asistenților personali
- Baza de date a beneficiarilor DMPDC
- Baza de date a partenerilor DMPDC
- Baza de date cu voluntarii DMPDC

ALTE DOCUMENTE

- Comisia Europeană (2013), "EVALSED Guide"
- Legislația în domeniul protecției drepturilor copilului și serviciilor sociale, inclusiv regulamente-cadru și standarde minime de calitate pentru diferite servicii sociale
- Legislația în domeniul finanțelor publice, controlul financiar public intern, contabilitate
- Legislația în domeniul administrației publice locale, statutul municipiului Chișinău, funcționarilor publici
- Ordine ale Ministrului Finanțelor și Ministrului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
- Stern et al (2012), "Broadening the range of designs and methods for impact evaluations", DFID, Working Paper 38.

- UNICEF, Asociația ”Copii în dificultate” (2014), ”Harta serviciilor sociale a municipiului Chișinău”, http://dmpdc.md/wp-content/uploads/2014/12/Kniga_ROM_side-1-1.pdf
- UNICEF (2015), “Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluations and Data Collection and Analysis”

RESURSE INTERNET

http://dmpdc.md

http://lex.justice.md/

mf.gov.md

https://www.universalia.com/en/services/institutional-and-organizational-performance-assessment

https://ocat.mckinseyonsociety.com/support/instructions/elements-of-the-ocat

https://www.Chișinău.md/pageview.php?l=ro&idc=453

https://www.Chișinău.md/doct.php?l=ro&idc=408&id=16376&t=/Consiliul/Activitatea-Consiliului/Decizii-CMC/Decizia-nr-57-din-22-septembrie-2016-Cu-privire-la-instituirea-Comisiei-pentru-protectia-copilului-aflat-in-dificultate

https://Chișinăuedu.md

http://politiacapitalei.md

http://www.uneval.org/document/detail/102

ANEXA 7

LISTA PERSOANELOR CONSULTATE

NR.	NUMELE ȘI PRENUMELE	FUNCȚIA	INSTITUȚIA/ORGANIZAȚIA
DMPDC			
1.	Lucia Caciuc	Șef interimar	
2.	Angela Tomuleț	Șef adj.	
3.	Ecaterina Şevcenco	Șef contabil	Direcția evidență contabilă și analiză economică
4.	Angela Todorov	Economist	Direcția evidență contabilă și analiză economică
5.	Natalia Terteac	Șef direcție	Direcția reintegrare familială și adopție
6.	Alexandru Pruteanu	Șef serviciu / Șef serviciu interimar	Serviciul juridic / Serviciul resurse umane
7.	Valentina Canariov	Șef serviciu	Serviciul monitorizare, sinteza și strategii
8.	Olesea Mija	Șef direcție	DPDC Buiucani
9.	Victoria Ioniță	Șef direcție	DPDC Botanica
10.	Lidia Ştefăneţ	Șef direcție	DPDC Centru
11.	Zinaida Micleuşan	Șef direcție	DPDC Ciocan
12.	Sorina Miron	Șef direcție	DPDC Rîșcani
13.	Tamara Blanari	Director	Centrul de zi Atenție
14.	Vera Grozavu	Pedagog-organizator	Centrul comunitar pentru copii și adolescenți "Satelit"
15.	Maria Jechiu	Manager	Centrul municipal de plasament și reabilitare pentru copii de vîrstă fragedă
Ministere, alte instituții			
16.	Corneliu Țăruș	Șef Direcția politici de protecție a drepturilor copilului și familiilor cu copii	MSMPS
17.	Boris Vizir	Șef secție	Inspecția Socială
18.	Maia Bănărescu	Avocatul poporului pentru drepturile copilului	
19.	Alexei Grosu	Șef al secției coordonare activități securitate publică	Direcția de Poliție Chișinău
20.	Alina Grossul	Specialist principal	Direcția de Poliție Chișinău
Autorități publice municipale/locale			
21.	Ruslan Codreanu	Primar general interimar	Primăria Municipiului Chișinău
22.	Ala Nemerenco	Șef al Comisiei pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice	Consiliul Municipal Chișinău
23.	Zinaida Plugari	Șef Serviciu *asistență socială* comunitară	Direcția Generală Asistență Socială și Sănătate
24.	Valentina Moțpan	Șef serviciu	Direcția Generală Finanțe
25.	Lilia Maximenco	Șef adjunct	Centrul Socio-psiho-pedagogic

26.	Svetlana Nazaria	Specialist principal metodist	Direcția Generală Educație, Cultură, Tineret și Sport
27.	Rodica Guțu	Șef	Direcția Generală Educație, Cultură, Tineret și Sport
28.	Viorica Bătrînu	Specialist în protecția drepturilor copilului	Primăria Sîngera
29.	Maria Brînzilă	Secretar	Primăria Sîngera
30.	Valeriu Marciuc	Viceprimar	Primăria Sîngera
31.	Diana Andrusciac	Asistent social comunitar	Primăria Ciorescu
32.		Echipa multidisciplinară din Bubuieci	Primăria Bubuieci
33.			
34.			
35.			
36.			
37.			
38.			
Parteneri de dezvoltare			
39.	Sergiu Rusanovschi	Specialist protecția copilului	UNICEF Moldova
40.	Margarita Tileva	Reprezentant adjunct	UNICEF Moldova
Organizații neguvernamentale			
41.	Liliana Rotaru	Președinte	APSCF
42.	Mariana Ianachevici	Director executiv	Ave Copiii, APSCF
43.	Carolina Buzdugan	Secretar general	APSCF

Notă:

Lista de mai sus nu include persoanele care au participat la cele 10 focus grupuri și cele care au răspuns la chestionarul-grilă.

ANEXA 8

SERVICII DMPDC DE PLASAMENT ȘI DE ZI

PLASAMENTUL DE TIP FAMILIAL ÎN SERVICII DMPDC, 2015-2018 (NR. COPII)

	2015					2016					2017					2018				
	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an
APP	1 (40 APP)	52	15	23	40	1 (37 APP)	40	26	29	42	1 (34 APP)	42	8	18	32	1 (33 APP)	32	8	11	29
CCTF	1	4	0	0	4	1	4	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tutelă/ curatelă	1	715	205	163	757	1	757	272	159	870	1	870	225	208	887	1	887	245	na	na
Total	**3**	**771**	**220**	**186**	**801**	**3**	**801**	**299**	**193**	**912**	**2**	**912**	**233**	**226**	**919**	**2**	**919**			

*la 30.06.2018. Conform DMPDC, datele pentru sfârșitul anului vor fi disponibile doar în luna februarie 2019 când va fi finalizată raportarea statistică CER 103.

Sursa: DPMDC și CER 103 (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

PLASAMENTUL DE TIP REZIDENȚIAL ÎN SERVICII DMPDC, 2015-2018 (NR. COPII)

	2015					2016					20017					2018				
	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an	Nr. serv.	La început de an	Plasați în timpul anului	Ieșiți în timpul anului	La sfârșit de an
PLASAMENT PLANIFICAT	**6**	**105**	**78**	**85**	**98**	**9**	**133**	**24**	**52**	**97**	**9**	**97**	**46**	**59**	**84**	**8**	**84**	**45**	**48**	**81**
a) centre plasament de sine-stătătoare	**3**	**76**	**43**	**53**	**66**	**3**	**66**	**15**	**30**	**43**	**3**	**43**	**18**	**28**	**33**	**2**	**33**	**17**	**16**	**34**
Casa Gavroche	1	18	13	12	19	1	19	3	6	16	1	16	17	19	14	1	14	15	11	18
Centrul de plasament pt. copii	1	20	9	10	19	1	19	7	6	20	1	20	1	2	19	1	19	2	5	16
Centrul de plasament temporar "Vatra"	1	38	21	31	28	1	28	5	18	7	1	7	0	**7**	**0**	0	0	0	0	0
b) centre mixte (comp. rezidențială)	**3**	**29**	**35**	**32**	**32**	**4**	**47**	**8**	**20**	**35**	**4**	**35**	**26**	**29**	**32**	**4**	**32**	**26**	**31**	**27**
CCAF	0	0	0	0	0	1	15	0	0	15	1	15	3	4	14	1	14	4	2	16
CMPRCVF	1	29	35	32	32	1	32	8	20	20	1	20	23	25	18	1	18	22	29	11
c) case comunitare	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**20**	**1**	**2**	**19**	**2**	**19**	**2**	**2**	**19**	**2**	**19**	**2**	**1**	**20**
PLASAMENT URGENȚĂ	**1**	**5**	**114**	**115**	**4**	**1**	**4**	**109**	**109**	**4**	**1**	**4**	**62**	**57**	**9**	**1**				8
CMPRCVF	1	5	114	115	4	1	4	109	109	4	1	4	62	57	9	1				8
ALTE SERVICII	**2**	**14**	**26**	**34**	**6**	**3**	**6**	**62**	**60**	**8**	**3**	**8**	**32**	**36**	**4**	**3**				**6**
centre mixte (comp. rezidențială)	**1**	**7**	**13**	**17**	**3**	**2**	**3**	**43**	**42**	**4**	**2**	**4**	**22**	**24**	**2**	**2**				**6**
CMPRCVF (secția maternală)	1	7	13	17	3	1	3	19	18	4	1	4	10	12	2	1				6 (3 mame)
CMPRCVF (serviciul respiro)	0	0	0	0	0	1	0	24	24	0	1	0	12	12	0	1				0

Sursa: DPMDC și CMPRCVF (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

SERVICII DMPDC DE ZI, 2015-2018 (NR. COPII)

Servicii de zi	2015		2016		2017		2018	
	Nr. serv.	Nr. copii în evidență la sfârșitul anului	Nr. serv.	Nr. copii în evidență la sfârșitul anului	Nr. serv.	Nr. copii în evidență la sfârșitul anului	Nr. serv.	Nr .copii în evidență la sfârșitul anului
a) centre de zi de sine-stătătoare	**5**	**747**	**5**	**777**	**5**	**537**	**5**	**520**
- Centru de zi Atenție	1	56	1	75	1	77	1	
- Centrul de zi Casa Speranței	1	274	1	147	1	119	1	
- Centru de zi Start	1	43	1	44	1	44	1	
- Centrul comunitar pentru copii și tineri cu dizabilități fizice	1	337	1	473	1	251	1	
- Centrul social regional "Renașterea"	1	37	1	38	1	46	1	
b) centre mixte de plasament și de zi (componenta de zi)	**3**	**305**	**3**	**260**	**3**	**313**	**3**	**251**
- CCAF (serviciul de zi)	1	270	1	220	1	253	1	196
- CMPRCVF (serviciul de zi pentru copii cu nevoi speciale)	1	7	1	9	1	14	1	17
- CMPRCVF (creșa)	1	28	1	31	1	46	1	38
TOTAL	**8**	**1052**	**8**	**1037**	**8**	**850**	**8**	**771**

Sursa: DPMDC și CMPRCVF (date verificate de Direcția Integrare familială și adopție)

ANEXA 9

CHELTUIELILE PE SUBDIVIZIUNILE DMPDC (ORG2)

SUBDIVIZIUNI/ CENTRE DMPDC	2016 MII LEI	2017 MII LEI	2016 % DIN TOTAL	2017 % DIN TOTAL	2017/2016 %
Aparatul DMPDC	12651,3	13724,3	28,5	28,5	108,5
Centrul comunitar pentru copii si tineret Chișinău	9536,9	10171,4	21,5	21,1	106,7
Serviciul social AP Chișinău	8658,6	9171,8	19,5	19,1	105,9
Serviciul de APP Chișinău	2657,1	2467,6	6,0	5,1	92,9
CCAF Chișinău	2031,6	2334,5	4,6	4,9	114,9
Centru de plasament pentru copii Chișinău	2019,5	2127,3	4,6	4,4	105,3
Centrul de reabilitare sociala a copiilor “Casa Gavroche" Chișinău	1572,2	1936,3	3,5	4,0	123,2
Serviciul social "Casa Comunitara" Chișinău	948,1	1229,7	2,1	2,6	129,7
Serviciul social "Casa comunitara" pentru copii cu dizabilități		941,6	0,0	2,0	>>>>>
Centrul de zi de socializare si dezvoltare a copiilor cu necesitați speciale "Atenție" Chișinău	808,2	882,7	1,8	1,8	109,2
Serviciul de ASC Chișinău	737,5	757,9	1,7	1,6	102,8
Centrul de recuperare activa si reintegrare sociala a copiilor si tinerilor cu handicap fizic	695,8	683,7	1,6	1,4	98,3
Centrul de plasament temporar "Teritoriul Adolescentei" Chișinău	906,8	592,2	2,0	1,2	65,3
Centrul de resocializare si reabilitare a copiilor surzi Chișinău	501,1	515,9	1,1	1,1	103,0
Serviciul social "Echipa Mobila" Chișinău	389,1	385,8	0,9	0,8	99,2
Serviciul de sprijin pentru familiile cu copii Chișinău	176,0	176,0	0,4	0,4	100,0
Casa de copii de tip familial Chișinău	58,1	13,8	0,1	0,0	23,7
Total	**44348**	**48113**	**100,0**	**100,0**	**108,5**

Sursa: DGF

ANEXA 10

LISTA PARTICIPANȚILOR LA EVENIMENTUL DE VALIDARE

Prezentarea Raportului de evaluare a eficienței și eficacității Direcției Municipale pentru Protecția Drepturilor Copilului (DMPDC) și a Foii de parcurs

Locație Hotel Jolly Alon, sala Marmură, et.1

Data 20.02.2019

NR.	NUMELE ȘI PRENUMELE	FUNCȚIA ȘI ORGANIZAȚIA
1	Ruslan Codreanu	Primar General interimar al Municipiului Chișinău
2	Valentina Moțpan	Direcția Generală Finanțe, Primăria Municipiului Chișinău
3	Elena Petroia	Direcția Generală Finanțe, Primăria Municipiului Chișinău
4	Mihaela Baciu	Consilier, Primăria Municipiului Chișinău
5	Vasile Chirilescu	Șef adjunct comunicare și PR, Primăria Municipiului Chișinău
6	Ala Nemerenco	Președinte, Comisia pentru protecție socială, ocrotire a sănătății, educație, cultură, mass-media și relații interetnice
7	Lucia Caciuc	Șef interimar, DMPDC
8	Alexandru Pruteanu	Șef Serviciu resurse umane, DMPDC
9	Natalia Terteac	Șef Direcția reintegrare familială și adopție, DMPDC
10	Valentina Canariov	Șef Serviciu monitorizare, sinteză și strategii, DMPDC
11	Angela Tomuleț	Șef adjunct, DMPDC
12	Ecaterina Șevcenco	Șef contabil, DMPDC
13	Vera Pșeneac	Specialist principal în probleme socio-educative și comunitare, DMPDC
14	Victoria Ioniță	Șef DPDC sectorul Botanica
15	Olesea Mija	Șef DPDC sectorul Buiucani
16	Lidia Ștefăneț	Șef DPDC sectorul Centru
17	Zinaida Micleușan	Șef DPDC sectorul Ciocana
18	Sorina Miron	Șef DPDC sectorul Râșcani
19	L. Maximenco	Șef adjunct, Centrul psiho-socio-pedagogic, DGECTS
20	Carolina Olaru	Șef interimar, DGASS
21	Anastasia Gruzin	Consultant principal, MSMPS

22	Tamara Tentiuc	Avocatul Poporului pentru drepturile copilului
23	Sergiu Rusanovschi	Specialist Protecția Copilului, UNICEF Moldova
24	Ecaterina Cernomorenco	Asistent programe, UNICEF Moldova
25	Ludmila Avtutova	Manager proiecte sectorul social, USAID Moldova
26	Liliana Rotaru	Președinte, APSCF
27	Carolina Buzdugan	Secretar General, APSCF
28	Mariana Ianachevici	Director executiv, AVE Copiii
29	Angelica Russu	Coordonator proiect, AVE Copiii
30	Daniela Sîmboteanu	Președinte, CNPAC
31	Rodica Corețchi	Coordonator programe asistență psiho-socială, CNPAC
32	Livia Marginean	Manager program, CCF Moldova
33	Domnica Gânu	Director, Lumos Moldova
34	Antonina Comerzan	Coordonator DI Chișinău, Lumos Moldova
35	Iulia Drozdova	Coordonator program, CIDDC
36	Cristina Triboi	Specialist în protecția copilului, Terre des Homme
37	Daniela Mămăligă	Director executiv, Parteneriate pentru Fiecare Copil
38	Marcela Dilion	Manager program, Keystone Moldova
39	Oleg Paraschiv	Misiunea Socială Diaconia
40	Diana Buzovici	Șef compartiment Managementul Calității, Concordia