

**CONSILIUL NAȚIONAL PENTRU DETERMINAREA DIZABILITĂȚII ȘI
CAPACITĂȚII DE MUNCĂ**

**STRATEGIA DE COMUNICARE INTERNĂ ȘI EXTERNĂ A
CONSILIULUI NAȚIONAL PENTRU DETERMINAREA DIZABILITĂȚII
ȘI CAPACITĂȚII DE MUNCĂ,
PENTRU ANII 2019-2021**

APROBAT

prin ord. 164
din 28.11.2019

Narcisa Mamaliga
Directorul CNDDCM

N. Mamaliga

CHIȘINĂU, 2019

CUPRINS:

LISTA ABREVIERILOR	3
INTRODUCERE	4
I. PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE STRATEGIEI DE COMUNICARE.....	9
II.CANALE, INSTRUMENTE A STRATEGIEI DE COMUNICARE	10
2.1 Comunicarea internă.....	10
2.2 Comunicarea externă.....	12
2.3. Instrumente de comunicare utilizate de către CNDDCM	12
III. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA	16

LISTA ABREVIERILOR

CNDDCM	Consiliul Național pentru Determinarea Dizabilității și Capacității de Muncă
RM	Republica Moldova
TI	Tehnologii informaționale
UE	UE

INTRODUCERE

Strategia de comunicare internă și externă a Consiliului Național pentru Determinarea Dizabilității și Capacității de Muncă cuprinde totalitatea aspectelor în ceea ce privește comunicarea internă și externă a instituției. Această strategie vine să asigure punerea în practică a unui plan intern de comunicare corespunzător, implicând toate structurile din subordinea Consiliului, toți angajații, precum și să optimizeze comunicarea sa externă.

Strategia particularizează modalitatea de atingere a obiectivelor de comunicare în funcție de tipul de public-țintă. Pentru majoritatea beneficiarilor CNDDCM, informarea este o măsură suficientă, în timp ce pentru anumiți reprezentanți ai publicului intern (angajați) și ai publicului extern (mass-media, parteneri instituționali) este necesară generarea unor atitudini de sprijin și chiar pozitivarea comportamentelor.

Luând în considerare analiza diverselor aspecte legate de rolul și așteptările publicului din partea CNDDCM vom stabili următoarele obiective de comunicare:

Obiectivul general de comunicare externă vizează informarea corectă, obiectivă, în timp util și transparentă a publicului-țintă extern cu privire la atribuțiile și activitățile CNDDCM, precum și asigurarea unei vizibilități pozitive a instituției, inclusiv a structurilor subordonate, în mass-media.

Obiectivul general al comunicării interne constă în ameliorarea relațiilor de colaborare intra și inter-instituționale, odată cu diseminarea informațiilor și luarea deciziilor în mod transparent, astfel încât publicul-țintă intern (angajații CNDDCM și ai structurilor din subordine) să capete o mai bună înțelegere a acțiunilor Consiliului și să aibă posibilitatea de a contribui la implementarea și îmbunătățirea acestora.

Cadru instituțional

Consiliul este instituție de stat, subordonată Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, abilitată cu funcții în domeniul determinării dizabilității și capacității de muncă.

Consiliul își desfășoară activitatea în conformitate cu Constituția Republicii Moldova, decretele Președintelui Republicii Moldova, legile, hotărârile Parlamentului, ordonanțele, hotărârile și dispozițiile Guvernului, alte acte normative, tratatele internaționale la care Republica Moldova este parte.

Consiliul Național pentru Determinarea Dizabilității și Capacității de Muncă are misiunea de a asigura realizarea prevederilor actelor normative în vigoare privind determinarea dizabilității și capacității de muncă, având ca obiective finale incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități.

În vederea realizării misiunii sale, Consiliului îi revin următoarele funcții de bază:

- Implementarea legislației în domeniul determinării dizabilității și capacității de muncă, precum și asistenței medicale și sociale, în limita competențelor funcționale stabilite de prezentul Regulament;
- Asigurarea, în condițiile legislației în vigoare, a modului de organizare și funcționare a sistemului de determinare a dizabilității și capacității de muncă, precum și îmbunătățirea calității acestuia;
- Expertizarea și reexpertizarea cetățenilor pentru determinarea dizabilității și capacității de muncă;
- Planificarea strategică, analiza, monitorizarea și evaluarea politicilor implementate și a procesului de activitate;
- Conlucrarea cu instituțiile medico-sanitare, structurile teritoriale de asistență socială, asigurări sociale, ocuparea forței de muncă și din domeniul educației în scopul acumulării de informații despre persoanele trimise pentru expertizare sau reexpertizare, în vederea asigurării investigării complexe și calitative;
- Informarea cetățenilor despre drepturile lor la determinarea dizabilității și capacității de muncă și despre criteriile de bază.

Consiliul are următoarele atribuții:

- Asigură expertizarea primar/repetat a cetățenilor pentru determinarea gradului de dizabilitate conform criteriilor medicale și sociale de bază, cu întocmirea raportului de determinare a dizabilității și capacității de muncă;
- Stabilește circumstanțele/cauza dizabilității și perioada pentru care a fost determinată dizabilitatea și capacitatea de muncă;
- Stabilește recomandările generale privind necesitățile persoanei cu dizabilități;
- Asigură evidența electronică și pe suport de hârtie a persoanelor expertizate și efectuează schimbul de date, informații cu alte autorități publice, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare și acordurilor semnate între părți;
- Întocmește trimestrial, semestrial și anual rapoarte de activitate și statistice, care sînt plasate și pe pagina electronică a Consiliului;
- Întocmește și eliberează certificatul privind gradul de dizabilitate, precum și programul individual de reabilitare și incluziune socială.
- Reprezintă interesele instituției în relațiile cu alte instituții;
- Avizează prelungirea certificatului de concediu medical, în cazul tratamentului de durată, în baza fișei de trimitere la expertizare a instituției medico-sanitare (formularul nr. 088/e), în conformitate cu actele normative în vigoare;
- Asigură analiza cauzelor dizabilității primare și recomandă măsuri de prevenire a dizabilității;

Definirea problemei. În anul 2018, a fost aprobată o nouă reformă a sistemului de determinare a dizabilității și capacității de muncă, care în procesul de determinare a dizabilității, persoanele sunt evaluate obiectiv și echidistant, fiind aplicat modelul bio-psiho-social din perspectiva funcționalității și identificării necesităților pentru formularea de recomandări individuale. La fel, sunt aplicate măsuri de reabilitare până la trimiterea, precum și după stabilirea gradului de

dizabilitate, astfel încât, să se asigure incluziunea socială, educațională și pe piața forței de muncă a persoanelor cu dizabilități.

În cadrul Consiliului sunt formate 15 echipe, dintre care 12 echipe pentru determinarea gradului de dizabilitate la persoanele adulte și 3 echipe pentru determinarea gradului de dizabilitate la copii.

- *Echipa pentru determinarea gradului de dizabilitate la persoanele adulte* este formată din 3 unități de experți în determinarea gradului de dizabilitate: medic, asistent social și reabilitolog.
- *Echipa pentru determinarea gradului de dizabilitate la copii* este formată din 3 unități de experți în determinarea gradului de dizabilitate: medic pediatru, psihopedagog și reabilitolog.

Dosarele sunt distribuite aleatoriu echipelor de către biroul de înregistrare și arhivare se examinează în aceeași zi. Nu se permite stocarea la echipe a dosarelor electronice și nici a dosarelor pe suport de hârtie.

În același timp, beneficiarii sistemului, adică persoanele cu dizabilități încă duc lipsă de informații privind noile aspecte ale reformei, noile condiții de acordare a gradului de dizabilitate, documentele necesare, unde le depune, cine fac parte din echipele care examinează, unde pot contesta decizia, etc. În context, CNDDCM are nevoie de o comunicare amplă și de o informare continuă privind toate aspectele de acordare a gradului de dizabilitate.

- Informarea societății și beneficiarilor despre noile reguli de determinare a gradului de dizabilitate, despre documentele necesare și unde trebuie depuse;
- Informarea despre cum pot să conteste deciziile Consiliului și care sunt drepturile lor;
- Comunicarea amplă despre incluziunea persoanelor cu dizabilități în societate și programele de reabilitare, incluziune în sistemul educațional, în câmpul muncii, etc;
- Actele și Hotărârile aprobate, care vizează direct beneficiarii;
- Rezultatele CNDDCM în procesul de determinare a dizabilității;

- Acțiunile CNDDCM privind prestarea unor servicii calitative și eficiente beneficiarilor.

I. PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE STRATEGIEI DE COMUNICARE

Principiile strategiei de comunicare se referă la un set de principii care ghidează CNDDCM în implementarea tuturor activităților de comunicare, de la informări zilnice, la campanii de comunicare sau în situații de criză.

- *principiul transparenței.* Toate informațiile se comunică publicului într-o manieră deschisă. Accentul se pune pe facilitarea accesului oamenilor la informația de interes public, mesajul principal fiind axat pe activitatea CNDDCM;
- *principiul obiectivității.* Mesajele și informațiile emise asigură o imagine cât mai echilibrată a acțiunilor Consiliului. În procesul de comunicare, instituția informează și pune la dispoziția publicului informații echidistante;
- *principiul simplității.* În procesul comunicării se utilizează un limbaj clar și direct. O atenție deosebită se acordă adaptării procesului de comunicare la grupurile-țintă. Mesajul trebuie să fie coerent prin menținerea pozițiilor exprimate.
- *principiul comunicării active.* Comunicarea se desfășoară în regim continuu și include evenimente, campanii și noutăți.
- *principiul reacției imediate.* Reacția imediată la orice problemă importantă este esențială pentru a avea un cuvânt de spus și a menține atenția societății. Răspândirea informațiilor de interes major pe rețelele de socializare, de cele mai multe ori, capătă un aspect viral.

II. CANALE, INSTRUMENTE A STRATEGIEI DE COMUNICARE

Scopul strategiei de comunicare este de a spori credibilitatea Consiliului Național pentru Determinarea Dizabilității și Capacității de Muncă și informarea și transparența privind acordarea gradelor de dizabilitate.

Obiectivul principal al Strategiei de comunicare vizează identificarea direcțiilor principale de acțiune în comunicarea internă și externă a CNDDCM, astfel încât, să se poată dezvolta și/sau menține o bună comunicare cu toate categoriile de public-țintă, atât cu publicul intern, cât și cu cel extern. Astfel, strategia va ținti două direcții cheie:

- **Comunicarea internă** - comunicarea între structurile din subordinea instituției (comunicarea pe verticală și comunicarea pe orizontală).
- **Comunicarea externă** - comunicarea între CNDDCM și grupurile de public-țintă extern (beneficiari direcți, ONG-uri, mass-media, parteneri de dezvoltare etc.)

2.1 Comunicarea internă

Comunicarea internă vizează relațiile de comunicare dintre angajații CNDDCM, angajații structurilor teritoriale, precum și angajații Direcțiilor și Secțiilor raionale de asistență socială. O comunicare internă eficientă va asigura că organizația vorbește cu o singură voce și că angajații săi cunosc despre rezultatele și munca colegilor lor. Aceasta va spori încrederea angajaților din sistemul social de acțiune ca purtători de cuvânt ai instituției pentru care lucrează. Mixul de comunicare internă cuprinde atât canale de comunicare oficiale (buletine informative, declarații publice), cât și canale de comunicare informale (email, întâlniri informale, team building etc).

Instrumentele de comunicare internă:

Buletin informativ intern permite o segmentare clară a publicului intern și se bucură de un nivel ridicat de credibilitate și acceptare din partea angajaților. Acesta are drept scop promovarea imaginii și rezultatelor organizației. El poate fi retransmis și recitit și nu implică costuri suplimentare.

Email - potrivit pentru transmiterea informațiilor confidențiale. Este o modalitate de comunicare atât cu superiorul, cât și cu publicul extern;

Intranetul este instrumentul cel mai util în comunicarea internă. Acesta reprezintă un spațiu virtual comun ideal pentru discuțiile în grup, schimbului de informații, permite interacțiunea cu toți angajații. Poate fi o platformă utilă de stocare a documentelor și materialelor de lucru;

Evenimentele (seminarii, ședințe interne, training-uri, team-building etc.) contribuie la dezvoltarea relațiilor de colegialitate; inițierea discuțiilor despre mediul în care lucrează; sporește cultura organizațională, valorile, sentimentul de apartenență, ideea de membru a unei comunități profesionale etc.

Acțiuni necesare pentru optimizarea comunicării interne:

- Informarea angajaților prin utilizarea unor mijloace de comunicare interne adecvate, incluzând informări regulate prin email-uri sau actualizări prin intermediul Intranetului (rețelei interne) și a paginii web;
- Schimb regulat de informații între angajații structurilor teritoriale, echipelor multidisciplinare, Direcțiilor și Secțiilor raionale de asistență socială, pentru a coordona activitățile și a evita situații de criză în comunicarea cu mass media;
- Întâlniri regulate la nivel de management, pentru a se asigura realizarea schimbului de informații, atât orizontal cât și vertical;
- Realizarea și distribuirea rapoartelor (informațiilor noi) după participarea la evenimente, întruniri, grupuri de lucru etc.
- Asigurarea faptului că angajații Consiliului au acces la informațiile privind practicile de lucru și noile cerințe;
- Transmiterea trimestrială a unui mesaj din partea directorului Consiliului angajaților tuturor structurilor din subordine.

2.2 Comunicarea externă

Comunicarea externă vizează relațiile între CNDDCM cu cetățenii și beneficiarii acesteia. În planificarea unei comunicări cu publicul-țintă extern se va ține cont de

comunicarea în dublu sens care implică feedback din partea grupului țintă, este interactivă și potrivită pentru situațiile în care se dorește ca mesajul cheie să schimbe atitudini sau să motiveze. În acest sens se va opta pentru un dialog deschis și o comunicare pro-activă, care să orienteze opinii, să schimbe atitudini și comportamente.

Activitățile de comunicare externă vor fi planificate astfel încât cantitatea și calitatea informațiilor diseminate de Consiliu și structurile din subordine să fie optime și percepute corespunzător, iar mesajele cheie să se alinieze.

2.3 Instrumente de comunicare utilizate de către CNDDCM

În cele ce urmează vom prezenta instrumente de comunicare care pot fi utilizate de către CNDDCM, în funcție de caracteristicile mesajului ce se dorește a fi comunicat:

Instrument de comunicare	Public-țintă	Avantaje	Dezavantaje	Indicatori de performanță
Comunicatul de presă, conferința de presă; briefing-ul de presă.	Mass media și, prin intermediul ei, publicul larg.	Instrumente clasice, ce pot fi folosite pentru comunicarea noutăților ce se referă la: acte normative adoptate, evenimente publice din cadrul Consiliului, campanii de comunicare.	Control redus asupra rezultatelor.	Numărul știrilor/apariții media; Numărul de conferințe de presă organizate; Prezența la conferințele de presă /interes din partea reprezentanților media.
Emisiune TV și radio dedicate unor subiecte sensibile	Publicul larg	Accesibil de acasă; poate genera dezbateri în societate; atinge un procent mare din publicul țintă etc.	Refuzul sau lipsa spațiilor pentru emisiune	Număr de emisiuni difuzate; indicatori de audiență;
Participarea în emisiuni radio și TV	Publicul larg	Este un exercițiu de vorbire directă a unui reprezentant al instituției. Participarea la emisiune poate fi reactivă (la solicitarea presei) sau proactivă (la	Lipsa argumentelor, bariere tehnice de comunicare.	Număr de emisiuni difuzate; Indicatori de audiență;

		solicitarea instituției).		
Mass media locală	Publicul larg	Acoperire locală/regională; eficiente dacă sunt identificate publicațiile notorii și cele preferate de publicul din localități.	Numărul limitat al publicațiilor locale, calitatea informației (TV și radio, echipament învechit)	Numărul de articole și apariții în media
Pagina web a instituției. Accesibilă pentru persoanele cu dizabilități	Publicul-țintă intern și extern	Nivel ridicat de implicare și accesibilitate din partea publicului; ușor de creat; accesibil pentru motoarele de căutare; permite interacțiunea cu publicul, beneficiarii; promovează identitatea organizației.	Costuri suplimentare de întreținere	Numărul de vizitatori; Numărul de documente descărcate și a paginilor cel mai des accesate oferite de Google Analytics.
Evenimente:seminare, conferințe, târguri, forumuri, expoziții foto, evenimente sociale etc.	Publicul larg, potențiali beneficiari.	Contactul direct cu publicul; interactivitate, platforme de discuții publice și dezbateri.	Costuri ridicate, control redus asupra numărului participanților	Gradul de participare la dezbateri; numărul de știri generate; evaluările participanților în baza chestionarelor etc.
Press tour (vizitele în teren)	Mass media și, prin intermediul ei, publicul larg.	Oferă posibilitatea de a ilustra în mass media succesele obținute de instituție, jurnaliștii au ocazia să ia imagini ilustrative și interviuri cu eroii acțiunilor realizate	Probleme de logistica și transport	Numărul știrilor/apariții media.
Istoriile de succes	Mass media, publicul larg și potențiali beneficiari	Produs mediatic pozitiv, ilustrează succesele sau beneficiile activității instituției, prin prisma experiențelor beneficiarilor. (De ex. Încadrarea unei persoane cu dizabilități în	Numărul redus al istoriilor de succes	Numărul știrilor/apariții media.

		societate, educație, câmp de muncă)		
Infografice	Publicul larg, instituțiile specializate, mass media și beneficiarii	Instrument de vizualizare prietenoasă a datelor, cifrelor și altor informații statistice importante despre activitatea instituției	Presupune costuri de realizare, necesită angajarea unor companii/ persoane specializate	Numărul infograficilor elaborate, imprimate și distribuite
Întâlniri informale: Clubul de presă	Mass media, reprezentanți ONG	Permite informarea în detalii a jurnaliștilor despre activitatea Consiliului, cum este acordat un grad de dizabilitate, etapele de examinare a dosarelor, etc.	Control redus asupra numărului participanților și a informațiilor percepute.	Numărul participanților, articolelor generate și a interviurilor oferite.
Publicații (broșuri, pliante, rapoarte, ghiduri etc.)	Beneficiari, angajații CNDDCM, publicul specializat, partenerii de dezvoltare	Nivel ridicat de credibilitate, acceptare și notorietate; pot fi retransmise; emițătorul deține controlul informației; oferă informația completă; promovează imaginea organizației; Pot fi recitate.	Comunicare impersonală, unidirecțională; implicarea moderată a publicului-țintă; grad mediu de atingere a publicului-țintă; nu sunt produse cu regularitate; numai pentru persoane cu studii; este nevoie de un suport logistic pentru gestionare;	Tirajul; număr publicații distribuite/descărcate de pe website; numărul reacțiilor/comentariilor; numărul solicitări de publicații; numărul de vizualizări pe Internet.
Materiale indoor și outdoor (afișe, panouri)	Publicul larg, beneficiarii, public specializat.	Acoperire locală/regională; eficiente dacă sunt plasate în locuri strategice; eficiente pentru promovare și campaniile de informare în masă; sunt expuse în zone de trafic intens; au un mesaj foarte concis etc.	Timp limitat de expunere la mesaj, implică angajarea unor companii de distribuție și plasare, costuri ridicate	Numărul de afișe/panouri, reacții generate.
Social media: Rețele sociale: Facebook, Youtube, instagram	Publicul intern, mass media, ONG-uri, cetățenii abonați la pagină	Posibilitatea de a comunica direct cu beneficiarii și de a primi feedback imediat, de a-l informa despre	Control redus asupra comentariilor publicate	Numărul publicațiilor, numărul abonaților și a articolelor distribuite

		acțiunile CNDDM, posibilitatea de a publica imagini separate și istorii foto, comunicare mai puțin formală etc. Tot mai frecvent, postările de pe rețelele social devin subiect de știre.		
Producții video și audio: Film promoțional/documentar pe subiecte sensibile, Spot TV și radio	Publicul larg beneficiari, public specializat.	Poate fi diseminat pe mai multe canale online: pagina web, Facebook, YouTube. Tv și radio.	Costuri de filmare/producție și de plasare mari;	Numărul de difuzări; Indicatori de audiență.
Interviurile exclusive pentru reviste de specialitate	Publicul general beneficiari, public specializat.	Segmentare clară a publicului; oferă notorietate și arată nivelul de expertiză	Frecvența scăzută; are un public-țintă selectiv.	Numărul interviurilor publicate, tiraj; numărul cititorilor.
Multimedia (stik USB, CD, prezentări PowerPoint care să ilustreze identitatea instituțională etc.)	Publicul larg, beneficiari, publicuri-țintă interne, public specializat.	Oferă posibilitatea de a avea mai multe medii de comunicare; Volum mai mare de informație; Viteza de circulație mai	Necesită servicii de design și programare.	Numărul de produse create; Numărul de materiale distribuite.

III.IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA ACTIVITĂȚILOR DE COMUNICARE

Monitorizarea și evaluarea implementării **Strategiei de comunicare internă și externă** este același proces ca și monitorizarea și evaluarea activității Consiliului Național de Determinare a Dizabilității și Capacității de Muncă, unica diferență fiind existența unei evaluări adiționale finale a implementării Strategiei.

Responsabil de procesul de monitorizare și evaluare a Strategiei de comunicare internă și externă va fi *Serviciul resurse umane, informare și comunicare*. La solicitarea reprezentanților acestei secții, toate subdiviziunile urmează să prezinte în termenul solicitat informația relevantă privind realizarea acțiunilor de care aceștia din urmă sunt responsabili.

Monitorizarea se va efectua în baza acțiunilor incluse și a indicatorilor de performanță propuse în Strategia de comunicare internă și externă, care la rândul lor reies din obiectivele Strategiei. Rapoarte regulate de monitorizare vor fi elaborate trimestrial și anual în vederea identificării gradului de atingere a indicatorilor de performanță anuale și a necesității efectuării unor măsuri corective în perioada care urmează.

Activitatea de informare și conștientizare va fi monitorizată permanent printr-o serie de mijloace, după cum sunt enumerate:

- Elaborarea și diseminarea de chestionare în rândul publicului țintă intern și extern;
- Organizarea de interviuri și analize de grup;
- Realizarea analizelor privind gradul de informare (grafice, sondaje etc.).
- Înregistrarea și estimarea numărului de vizitatori ai site-ului web;
- Crearea și analiza manualului cu sugestii și comentarii ale beneficiarilor serviciilor oferite de Structurile teritoriale ale Consiliului;

Planul de comunicare al CNDDCM va include acțiuni și instrumente de comunicare, ce vor asigura vizibilitatea în media a priorităților stabilite de instituție.

Public-țintă intern:

- angajații CNDDCM;
- structurile teritoriale din subordinea Consiliului;
- Direcții/Secții raionale de asistență socială și protecție a familiei.

Public-țintă extern:

- Beneficiarii individuali (persoane cu dizabilități, copii cu dizabilități)
- Factorii de decizie (Guvern și Parlament);
- Autoritățile administrației publice centrale și locale, implicate în implementarea politicilor din sfera socială;
- Sindicatele și Patronatele;
- ONG-uri naționale și internaționale;
- Mass-media națională și locală;

- Partenerii de dezvoltare.

Adițional comunicarea internă și externă va fi evaluată în baza unor indicatorii de evaluare ai acțiunilor de informare, conștientizare și promovare, după cum urmează:

- Numărul comunicatelor de presă difuzate;
- Numărul de evenimente organizate pe parcursul anului (mese rotunde, conferințe, workshop-uri, seminarii, campanii de informare, etc.);
- Numărul de articole apărute în mass-media;
- Numărul de emisiuni TV, interviuri TV și radio difuzate cu privire la activitățile CNDDCM și a structurilor din subordine;
- Numărul de vizitatori ai web site-ului;
- Numărul și tipul materialelor informative editate și imprimate;
- Numărul panourilor informative și publicitare amplasate în cadrul structurilor din subordine;
- Numărul angajaților antrenați în activități de informare;
- Numărul de persoane chestionate cu privire la gradul de informare.