

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ DE SOCIOLOGIE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Practici colaborative și adaptare instituțională în serviciile sociale pentru
vârstnici: o cercetare calitativă cu perspectivă longitudinală în Cluj-
Napoca (2018–2025)**

Doctorand: Șerban (căs. Pop) Simona Cristina

Coordonator științific: Prof. dr. Maria Roth

Cluj-Napoca, 2026

Pandemia COVID-19 a expus simultan fragilitatea structurală și capacitatea latentă de adaptare a sistemului de servicii sociale pentru vârstnici din România. Prezenta teză investighează această tensiune printr-o cercetare calitativă cu perspectivă longitudinală asupra ecosistemului instituțional al serviciilor sociale pentru vârstnici din municipiul Cluj-Napoca, în perioada 2018–2025, analizând modul în care practicile colaborative dezvoltate între instituții publice, organizații neguvernamentale și inițiative civice au activat resurse relaționale preexistente și au funcționat ca mecanisme de adaptare și reziliență în contextul crizei. Cercetarea utilizează metodologia constructivistă Grounded Theory (Charmaz, 2014) și este structurată în două etape de colectare și analiză a datelor: Etapa I (2021–2022) și Etapa II (2025–2026). Problema centrală a cercetării nu este dacă instituțiile au făcut față crizei pe termen scurt, ci ce capacități instituționale au rămas după dispariția presiunii de urgență și prin ce mecanisme practicile colaborative se transformă – sau nu – în forme durabile de reziliență instituțională.

Capitolul introductiv contextualizează cercetarea în raport cu dubla urgență demografică și instituțională care configurează câmpul serviciilor sociale pentru vârstnici din România. Ponderea persoanelor de 65 de ani și peste depășește 20% din populația totală (Institutul Național de Statistică, 2024), indicele de îmbătrânire demografică a depășit 120 de persoane vârstnice la 100 de tineri în 2023, iar sistemul de servicii sociale este marcat de subfinanțare cronică, descentralizare incompletă și dependență structurală de colaborarea interinstituțională. Pandemia COVID-19 a amplificat aceste vulnerabilități, forțând apariția unor forme de colaborare fără precedent și deschizând o fereastră rară de observare a mecanismelor instituționale în condiții de stres extrem.

Lacuna principală adresată este dublă: absența unei perspective longitudinale post-pandemice și absența analizei sistematice a traiectoriilor de instituționalizare a practicilor colaborative emergente în criză. Originalitatea cercetării rezidă în perspectiva longitudinală cu două etape distincte de colectare, în includerea inițiativelor civice informale ca actori de analiză și în integrarea unui cadru teoretic triplu – neoinstituționalism, guvernanta colaborativă și reziliență organizațională. Prin aceste elemente, cercetarea își propune să contribuie la îmbogățirea cunoașterii despre mecanismele prin care colaborarea interinstituțională activată în criză se poate transforma în capacitate instituțională durabilă.

Capitolul 1 – Populația vârstnică și serviciile sociale în România. Capitolul construiește tabloul contextual al situației populației vârstnice și al sistemului de servicii sociale din România, oferind baza pentru dezvoltarea unei cercetări proprii privind aspectele colaborative din cadrul sistemului de servicii. Îmbătrânirea demografică este analizată ca fenomen multidimensional: România înregistrează unul dintre cele mai rapide ritmuri de îmbătrânire demografică din UE – peste 20% din populație are 65 de ani și peste (Institutul Național de Statistică, 2024) – cu inegalități teritoriale accentuate: vârstnicii din mediul rural, femeile vârstnice și persoanele cu dizabilități cumulate reprezintă categoriile cu cel mai ridicat risc de excluziune socială.

Îmbătrânirea este analizată prin diferite prisme teoretice, precum teoria dezangajării, cea a îmbătrânirii active, perspectivele constructiviste. Focusul principal al analizei fenomenului îmbătrânirii este examinarea implicațiilor sale pentru designul și furnizarea serviciilor sociale. În a doua parte a capitolului este prezentat sistemul legislativ al serviciilor sociale destinate vârstnicilor – Legea nr. 292/2011 și Legea nr. 17/2000 – care stabilesc responsabilități distribuite pe mai multe niveluri administrative, fără mecanisme operaționale concrete pentru coordonarea interinstituțională, producând fragmentarea structurală care constituie contextul de fond al cercetării.

Capitolul detaliază politicile de îngrijire a vârstnicilor, cu accent pe tensiunea structurală dintre modelul rezidențial și modelul comunitar. România a moștenit din perioada comunistă o orientare preponderent instituțională. Pandemia a revelat costurile acestei orientări: centrele rezidențiale s-au dovedit deosebit de vulnerabile la transmiterea infecției, în timp ce îngrijirea comunitară a permis o izolare individuală mai eficientă. Strategia Națională ILD 2023–2030 (HG nr. 1492/2022) reprezintă un răspuns legislativ la aceste vulnerabilități, iar parteneriatul dintre Direcția de Asistență Socială și Medicală (DASM) și Inspectoratul pentru Situații de Urgență (ISU) pentru vaccinarea la domiciliu a peste 1.400 de persoane vârstnice imobilizate din Cluj-Napoca ilustrează concret tipul de intervenție pe care strategia națională îl propune ca model. Concluzia capitolului este că practicile colaborative interinstituționale nu constituie o opțiune circumstanțială, ci o condiție structurală a funcționării sistemului de servicii sociale pentru persoane vârstnice.

Contextul cercetării este completat de datele statistice ale DASM Cluj-Napoca (2018–2019), care oferă un tablou cantitativ precis al ecosistemului pre-pandemic al cercetării empirice: serviciile de îngrijire la domiciliu acopereau 13–18 beneficiari anual dintr-o

populație de ~55.000 de vârstnici (sub 0,03%), capacitatea rezidențială totală de 497 locuri reprezenta sub 1% din nevoia potențială, iar centrele de zi numărau 2.800–3.750 de membri.

Datele empirice confirmă un decalaj semnificativ între finanțarea disponibilă și costurile reale ale serviciilor (Direcția de Asistență Socială și Medicală Cluj-Napoca, 2025): subvenția acordată ONG-urilor în baza Legii nr. 34/1998 acoperea mai puțin de jumătate din costul real al serviciilor, iar standardul de cost rezidențial aprobat prin HG nr. 426/2020 era de 23.784 lei/an – sub costul real al îngrijirii.

Capitolul 2 – Pandemia COVID-19: context și impact social. Pandemia este analizată atât ca factor de stres instituțional, cât și ca accelerator al colaborării și al schimbării organizaționale. Persoanele vârstnice au constituit categoria cea mai sever afectată: 95,6% din decesele COVID-19 din România au survenit la persoane cu cel puțin o comorbiditate (Voicu et al., 2022), iar excluziunea digitală a amplificat masiv izolarea socială.

Pandemia a generat simultan trei tipuri de presiuni instituționale: coercitive – prin ordonanțe și protocoale obligatorii; mimetice – prin difuzarea rapidă a soluțiilor improvizate eficiente; normative – prin activarea rețelelor profesionale ale asistenților sociali. Capitolul documentează că pandemia nu a creat colaborarea interinstituțională de la zero, ci a activat un capital relațional latent preexistent – familiaritate profesională sedimentată prin ani de coprezență instituțională, transformată rapid în colaborare operațională. Grupul WhatsApp al Autorităților Publice Locale (APL) cu 125 de parteneri coordonat de Instituția Prefectului, inițiativele civice Un Singur Cluj și Vă ajutăm din Cluj, parteneriatul DASM-ISU – sunt forme documentate empiric ale acestei activări.

Capitolul arată, de asemenea, că pandemia nu a creat inegalitățile sociale, ci le-a amplificat și le-a făcut vizibile, sub trei forme: inegalități de mortalitate, inegalități de acces la îngrijire – serviciile suspendate au afectat disproporționat persoanele fără rețele informale de sprijin – și inegalități digitale. Societatea civilă a completat rapid golurile sistemului public: Fundația Regală Margareta a României a lansat, în martie 2020, Fondul Special pentru Vârstnici, care a activat o rețea de servicii sociale și de suport pentru seniorii aflați în dificultate. Capitolul conchide că pandemia a făcut vizibile atât resursele latente ale sistemului, cât și fragilitățile sale structurale.

Capitolul 3 – Cadrul teoretic integrat. Capitolul construiește cadrul analitic integrat al cercetării, articulând trei perspective teoretice complementare. Teoria neoinstituțională (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014) furnizează conceptele de izomorfism coercitiv, mimetic și normativ pentru analiza presiunilor care au determinat adoptarea practicilor colaborative. Cadrul este extins cu perspectivele despre agenție instituțională (Battilana & D'Aunno, 2009) și contradicții instituționale (Seo & Creed, 2002) necesare pentru explicarea schimbării, nu doar a stabilității.

Teoria guvernantei colaborative (Ansell & Gash, 2008; Kania & Kramer, 2011) descrie condițiile de succes ale colaborării interinstituționale și furnizează, prin modelul Impactului Colectiv, cadrul interpretativ pentru inițiativele civice informale care au funcționat spontan conform acestei logici.

Teoria rezilienței organizaționale (Boin & van Eeten, 2013; Li, 2026; Walker et al., 2004) evaluează capacitatea instituțiilor de a absorbi, adapta și transforma în urma crizei. Cadrul analitic integrat este operaționalizat direct în instrumentele de colectare și codurile de analiză Grounded Theory (GT), asigurând coerența internă a cercetării.

Cadrul teoretic integrează conceptul durkheimian de solidaritate organică – bazată pe interdependența funcțională dintre actori specializați –, care explică de ce colaborarea a depășit barierele sectoriale în pandemie fără a fi impusă formal. Modelul Aisbergului gândirii sistemice (Meadows, 2008) furnizează o grilă analitică pentru înțelegerea de ce colaborarea intensă din criză nu a produs automat schimbare durabilă: intervenția la nivelul evenimentelor vizibile, fără modificarea structurilor generatoare și a modelelor mentale, produce adaptare temporară, nu transformare instituțională.

Cadrul analitic integrat articulează aceste perspective într-o logică secvențială: teoria neoinstituțională explică presiunile care au determinat adoptarea practicilor colaborative și adâncimea schimbării, prin cei trei piloni ai instituționalizării – regulativ, normativ și cultural-cognitiv (Scott, 2014); guvernanta colaborativă explică funcționarea colaborării în faza acută; iar teoria rezilienței, înțeleasă ca proprietate relațională a câmpului instituțional, nu ca o caracteristică fixă a organizațiilor individuale, explică traiectoriile diferențiate post-criză.

Capitolul 4 – Practici colaborative în servicii sociale: sinteză conceptuală. Capitolul trece în revistă literatura privind formele și tipologia colaborării interinstituționale în servicii sociale, identificând dimensiunile analitice principale: intensitatea, formalismul, direcționalitatea și temporalitatea. Colaborarea în contexte de criză adaugă o dimensiune specifică: urgența produce colaborare rapidă și eficientă, dar structural fragilă, dependentă de presiunea externă pentru menținere.

Digitalizarea colaborării este analizată ca o transformare cu efecte duble: comunicarea dintre cei 125 de parteneri ai grupului APL a permis o viteză de decizie imposibil de atins prin canalele formale, însă beneficiarii vârstnici au rămas în mare parte în afara acestei transformări – în România, doar 28% din populația între 16 și 74 de ani dispune de competențe digitale de bază, cel mai scăzut nivel din Uniunea Europeană. Capitolul analizează, totodată, fragilitatea vârstnicilor – fizică, socială și digitală – ca factor structural care face din colaborare o condiție a furnizării serviciilor, nu o opțiune organizațională.

Capitolul identifică o importantă lacună în literatura științifică: rolul inițiativelor civice informale ca actori ai colaborării instituționale este insuficient teoretizat, literatura concentrându-se pe actori formali cu mandate definite. Datele empirice ale prezentei cercetări adresează direct această lacună, documentând mecanismele prin care actori fără personalitate juridică stabilă au exercitat funcții de coordonare reale. Concluzia sintetică este că activitatea de colaborare nu este un dat structural, ci un proces construit activ, cu o asimetrie fundamentală între capacitatea de activare rapidă în criză și capacitatea de instituționalizare durabilă.

Capitolul 5 – Metodologie. Capitolul descrie designul metodologic complet. Din punct de vedere epistemologic, cercetarea adoptă o poziționare constructivistă moderată – recunoaște rolul cercetătorului în construcția datelor, fără a abandona pretenția de rigoare și validare prin triangulare. Alegerea teoriei constructiviste Grounded Theory (Charmaz, 2014) este compatibilă cu obiectivul de a genera categorii analitice emergente din date, nu de a testa ipoteze prestabilite.

Obiectivul general este operaționalizat prin cinci întrebări de cercetare: organizarea pre-pandemică și capitalul relațional latent; formele de colaborare pandemică; menținerea, transformarea sau abandonul practicilor post-pandemice; percepțiile actorilor; și implicațiile pentru modele sustenabile. Alegerea Cluj-Napoca este justificată teoretic: densitatea

ecosistemului instituțional local creează condițiile optime pentru observarea mecanismelor colaborative în toate cele trei forme identificate.

Eșantionarea teoretică a vizat trei tipuri de actori: instituție publică cu rol de coordonare intersectorială, organizații neguvernamentale și inițiative civice informale. Corpusul empiric cuprinde 16 actori și surse: opt în Etapa I și opt interviuri formale în Etapa II. Etapa I (2021–2022) a combinat interviul semistrukturat și discuțiile exploratorii cu actori din ecosistem, reconstituite ca memouri analitice GT, cu documente instituționale primare și surse publice verificate – triangulate pentru validare. Etapa II (2025–2026) a inclus opt interviuri semistrukturate formale, documentate prin transcrieri validate de participanți. Analiza a urmat procedura GT în trei etape: codare deschisă (47 coduri), axială (6 familii analitice) și selectivă (categoria centrală), utilizând Microsoft Word și Excel. Memourile analitice GT constituie puntea dintre datele brute și categoriile teoretice și asigură trasabilitatea procesului analitic. Cercetarea a fost aprobată de comisia de etică UBB, aviz nr. 227/26.03.2026.

Perspectiva longitudinală adoptată nu presupune interviuarea acelorași persoane în mod repetat, ci urmărirea acelorași organizații și a aceluiși câmp instituțional pe șapte ani – permițând surprinderea schimbărilor instituționale care se produc lent, prin sedimentare progresivă.

Capitolul asumă explicit limitele cercetării. Circumscrierea la un singur municipiu, cu o infrastructură civică comparativ dezvoltată, impune o generalizare analitică, nu statistică. Caracterul retrospectiv al unei părți a datelor a fost compensat prin triangularea cu documente primare din perioada pandemică. Riscul de confirmare, generat de implicarea profesională anterioară a autoarei în domeniu, a fost atenuat prin memouri reflexive, comparare constantă între surse și etape și verificarea analitică a coordonatorului de doctorat. Inițiativele civice fără structuri juridice permanente au fost documentate prin surse publice verificate și prin interviurile actorilor instituționali care au colaborat cu ele, iar perspectiva directă a beneficiarilor vârstnici rămâne o direcție pentru cercetări viitoare.

Capitolul 6 – Rezultate: practici colaborative și adaptare instituțională. Capitolul prezintă datele empirice organizate longitudinal în patru subcapitole.

Subcapitolul 6.1 reconstituie ecosistemul pre-pandemic prin două dimensiuni complementare. Subcapitolul 6.1.1 documentează cadrul legal aplicabil serviciilor sociale pentru vârstnici – Legea nr. 17/2000, Legea nr. 292/2011, Legea nr. 34/1998 – și cartografiază configurația serviciilor înainte, în timpul și după pandemie. Centrele de zi au fost închise prin dispozițiile ANDPDCA; serviciile de masă la domiciliu s-au extins prin parteneriatul cu sectorul HoReCa (ONG-2: de la 25 la 140 de beneficiari în 7 zile); vaccinarea la domiciliu a 1.400+ vârstnici imobilizați a apărut ca serviciu nou prin colaborarea DASM-ISU. Post-pandemic, serviciile de masă la domiciliu s-au consolidat la un nivel superior celui pre-pandemic, digitalizarea parțială s-a sedimentat ca practică, iar grupul APL cu 125 de parteneri funcționează și în 2026. A doua dimensiune (6.1.2) documentează actorii ecosistemului și capitalul relațional latent: relații profesionale sedimentate care nu se traduceau în colaborare formală, dar au permis activarea rapidă în criză. Datele concrete includ: ~55.000 de vârstnici în municipiu, 497 locuri rezidențiale (sub 1% din populație), 25 de beneficiari ai serviciului de masă la domiciliu ONG-2 pre-pandemic față de 140 în primele 7 zile de pandemie.

Pandemia a generat trei forme simultane de colaborare: coordonarea verticală prin Instituția Prefectului (grupul APL cu 125 de parteneri), coordonarea orizontală prin inițiativele civice informale și colaborarea operațională directă (parteneriatul DASM-ISU pentru vaccinarea a 1.400+ vârstnici imobilizați). Traectoriile post-pandemice s-au dovedit structural asimetrice: transformare (Instituția Prefectului), reversibilitate legitimată (DASM), recuperare consolidată (ONG-uri) și reziliență latentă (inițiative civice).

Coordonarea verticală s-a structurat în jurul Instituției Prefectului, absentă ca actor semnificativ în datele pre-pandemice privind serviciile sociale, dar devenită nodul central al coordonării intersectoriale în primele zile ale crizei. Infrastructura de coordonare a combinat trei niveluri: grupul WhatsApp APL cu 125 de parteneri instituționali și civici, platforma Microsoft Teams cu acces DSU-GOV și ședințele zilnice ale CJSU în faza acută; Prefectura a publicat trei ghiduri COVID-19 și a nominalizat explicit inițiativele civice ca parteneri activi. Modelul nu a fost de tip comandă-control, ci de facilitare și legitimare, iar rolul capitalului

relațional preexistent este surprins direct de participanți: partenerii „știau la cine să sune, fără să mai fie nevoie să se prezinte” (reprezentant Instituția Prefectului, Etapa II, 2026).

Coordonarea orizontală a fost asigurată de inițiativele civice informale, grupate inductiv în trei profiluri. Platforma intersectorială Un Singur Cluj, constituită pe 30 martie 2020 de organizatorii marilor festivaluri ale orașului, alături de autoritățile locale și județene, a colectat aproximativ 191.538 de euro în circa 60 de zile, cu peste 100 de organizații partenere, îndeplinind empiric condițiile modelului Impactului Colectiv fără un design deliberat prealabil. Rețeaua de voluntariat Vă ajutăm din Cluj, lansată pe 16 martie 2020, a mobilizat 450 de membri și 92 de voluntari activi, a livrat 537 de pachete pentru 345 de beneficiari și a funcționat, prin call-center, ca un dispecerat social pandemic; complementaritatea cu DASM – instituția evalua nevoia, rețeaua livra răspunsul – a funcționat fără niciun protocol scris. Al treilea profil îl reprezintă formațiunile specializate de voluntariat (Beard Brothers Cluj, CERT Transilvania, Rescue 4&4), care au acționat ca extensii ale structurilor formale de urgență.

Colaborarea operațională directă a produs rezultate măsurabile: vaccinarea la domiciliu a peste 1.400 de vârstnici imobilizați, realizată cu o singură ambulanță, a crescut de la 12 la 24 de persoane vaccinate pe zi; serviciul de masă la domiciliu al ONG-2 a ajuns de la 25 la 140 de beneficiari în prima săptămână, prin parteneriatul cu restaurantele cu activitatea suspendată; DASM a consiliat și monitorizat online 853 de vârstnici, cu aproximativ 280 de participanți lunari la activitățile derulate online. Datele documentează și forme de management de caz distribuit, în care mai mulți actori coordonau informal nevoile aceluiași beneficiar, interfața medical-social din Unitatea de Primire Urgențe, precum și continuitatea neîntreruptă a cantinei sociale a ONG-3, care a descoperit în criză o rețea civică nouă: „Am învățat să ne cunoaștem mai bine, să ne descoperim «vecinii» și colegii de breaslă” (ONG-3, Etapa II, 2026).

Organizațiile neguvernamentale au demonstrat recuperare și consolidare: capacitățile pandemice au fost integrate în modelele operaționale, grupurile de socializare s-au dublat față de nivelul pre-pandemic. Instituția Prefectului a parcurs o transformare de misiune: capacitățile de coordonare intersectorială construite în pandemie au fost transferate explicit la criza refugiaților ucraineni din 2022. DASM Cluj-Napoca a ilustrat reversibilitate legitimată: revenire coerentă la misiunea operațională de bază. Inițiativele civice au intrat în reziliență

latentă: platformele nu s-au instituționalizat formal, dar rețelele rămân mobilizabile (pentru tripartiția conceptuală activă/latentă/orientată spre pregătire, vezi subcapitolul 6.3.4).

Datele de interviu ilustrează direct aceste traiectorii. Pentru Instituția Prefectului, pandemia a funcționat ca o repetiție generală: „Când a venit criza refugiaților, am știut exact ce să facem.” (reprezentant Instituția Prefectului, Etapa II, 2026). Pentru DASM, revenirea la status quo este percepută ca adaptare consistentă cu misiunea: „Urgența a trecut și era normal să se și încheie colaborările legate de ea.” (PUB-02, Etapa II, 2026). În interiorul rezilienței latente au fost identificate inductiv trei subtraectorii: activă – Un Singur Cluj, reactivat în 2022 pentru criza refugiaților ucraineni prin aceleași mecanisme; continuă – Vă ajutăm din Cluj și SuperMed, acesta din urmă trecând de la inițiativă civică la serviciu comunitar permanent de medicină comunitară; și dormantă – Beard Brothers Cluj, CERT Transilvania și Rescue 4&4, care au revenit la invizibilitate civică, fără vreun mecanism de inventariere a contribuției lor.

Analiza longitudinală permite identificarea condițiilor care diferențiază traiectoriile instituționale: organizațiile care au documentat sistematic practicile pandemice au menținut o memorie instituțională care a facilitat recuperarea sau transformarea. Organizațiile care nu au documentat – adesea din constrângeri care țin de insuficiența resurselor – au pierdut cunoașterea acumulată odată cu dispariția urgenței. Aceasta produce o inegalitate structurală în capacitatea de a beneficia de propria experiență de criză.

Ultimul subcapitol sintetizează modelul Grounded Theory: cele 47 de coduri au fost organizate prin codare axială în șase familii analitice – colaborare interinstituțională (A), bariere structurale (B), criza ca factor accelerator (C), instituționalizare diferențiată post-pandemică (D), reziliență asimetrică pe tip de actor (E) și profiluri structurale ale actorilor (F). Codarea selectivă a condus la categoria centrală: coordonarea adaptativă intersectorială ca mecanism al adaptării instituționale diferențiate după tipul structural al actorului. Modelul integrativ urmează schema condiții – mecanism – acțiuni – consecințe și răspunde întrebării centrale a cercetării: de ce același șoc pandemic a produs tipuri diferite de reziliență la actori din același câmp instituțional.

Capitolul 7 – Discuții: coordonarea adaptativă intersectorială. Capitolul propune mecanismul explicativ central al cercetării: coordonarea adaptativă intersectorială. Acest mecanism descrie modul în care colaborarea este activată rapid în criză prin mobilizarea capitalului relațional latent, în timp ce instituționalizarea post-criză depinde de poziția structurală a actorului – mandatul, resursele și orizontul temporal al organizației –, nu de intensitatea colaborării în perioada acută.

Mecanismul funcționează în trei pași: capitalul relațional latent reduce radical costurile de tranzacție ale cooperării în urgență; criza acționează ca factor accelerator; iar tipul de adaptare depinde de mandatul și poziția structurală a actorului, nu de competența sau voința sa. Analiza presiunilor instituționale arată că practicile pandemice au operat predominant la nivelul normelor informale de comportament profesional, fără a pătrunde sistematic în pilonul regulativ sau în cel cultural-cognitiv (Scott, 2014), ceea ce explică oprirea majorității colaborărilor odată cu dispariția urgenței. Rezultatele extind tipologia rezilienței instituționale propusă de Li (2026) – absorbție, adaptare și transformare – prin adăugarea rezilienței latente și a dimensiunii structurale a câmpului instituțional.

Capitolul identifică trei dileme structurale recurente cu relevanță teoretică și practică: tensiunea dintre capitalul relațional persistent și eșecul memoriei instituționale – relațiile supraviețuiesc crizei, procedurile nu; opoziția dintre viteza colaborării informale și legitimitatea structurilor formale; și tensiunea dintre digitalizarea coordonării profesionale și excluziunea digitală a beneficiarilor vârstnici. Prima dilemă fundamentează una dintre recomandările centrale ale tezei: investiția în funcții de management al cunoașterii instituționale.

Un al doilea mecanism identificat inductiv este instituționalizarea prin extindere de misiune, concept derivat din analiza cazului Instituției Prefectului. Transferul capacităților dezvoltate în perioada pandemiei către gestionarea crizei refugiaților ucraineni nu a presupus o modificare formală a mandatului instituțional, ci reutilizarea și extinderea contextuală a aceluiași resurse relaționale, organizaționale și procedurale. Mecanismul operează, în termenii lui Streeck și Thelen (2005), ca o formă de schimbare instituțională de tip layering – adăugarea de noi funcții peste structurile existente, fără înlocuirea lor –, prin extinderea contextuală a misiunii.

Cele trei dileme structurale persistente identificate în cercetare sunt analizate prin prisma tipologiei propuse de Viggiani (1997). Prima dintre acestea evidențiază tensiunea dintre

persistența capitalului relațional și fragilitatea memoriei instituționale. Deși relațiile profesionale construite în timpul crizei au supraviețuit și au rămas mobilizabile, cunoașterea instituțională acumulată nu a fost transformată sistematic în proceduri, rutine organizaționale sau mecanisme de învățare instituțională. În consecință, fiecare nouă situație de criză riscă să reînceapă coordonarea formală aproape de la zero, după cum sintetizează sugestiv unul dintre participanți: „*Nu am scris nicăieri ce a funcționat. Dacă vin alții, o iau de la zero.*” (ONG-2, Etapa II, 2026). A doua dilemă privește tensiunea dintre viteza și flexibilitatea colaborării informale și cerințele de legitimitate și formalizare ale structurilor instituționale. Cea de-a treia evidențiază contrastul dintre digitalizarea accelerată a coordonării profesionale și persistența exclusiunii digitale în rândul beneficiarilor vârstnici. Din perspectiva gândirii sistemice (Meadows, 2008), aceste trei dileme nu acționează izolat, ci alcătuiesc un sistem de vulnerabilități care se întăresc reciproc și influențează capacitatea de adaptare și reziliență a ecosistemului instituțional.

Concluzii. Concluziile formulează răspunsuri directe la cele cinci întrebări de cercetare, demonstrând că reziliența instituțională post-pandemică are un caracter structural asimetric: același șoc pandemic a generat patru traiectorii distincte – transformare, reversibilitate legitimată, recuperare consolidată și reziliență latentă –, diferențiate prin mandatul și poziția structurală a actorilor, nu prin competența sau motivația lor. Sustenabilitatea colaborării depinde de trei condiții structurale simultane: un mecanism formal de coordonare permanentă, finanțarea serviciilor la costul real și codificarea sistematică a bunelor practici.

Pe scurt, ecosistemul pre-pandemic se caracteriza printr-o colaborare formală insuficient dezvoltată, dar printr-un capital relațional latent semnificativ; pandemia a activat acest capital în trei forme de colaborare – verticală, orizontală și operațională –, eficiente operațional, dar structural fragile; instituționalizarea post-pandemică a fost asimetrică, iar eșecul principal nu a fost pierderea colaborării, ci absența codificării bunelor practici; percepțiile actorilor reflectă pozițiile lor structurale – cei cu resurse stabile și mandate clare percep schimbarea ca durabilă, cei cu resurse punctuale o percep ca fragilă. Fără condițiile structurale enumerate, experiența de criză rămâne un episod, nu o resursă.

Concluziile formulează cinci recomandări concrete de politică publică, ancorate direct în datele empirice: (1) investiția în infrastructura colaborativă permanentă la nivel municipal și județean; (2) revizuirea mecanismului de subvenționare conform Legii nr. 34/1998, pentru acoperirea costului real al serviciilor; (3) crearea unor funcții dedicate de management al cunoașterii instituționale, care să permită codificarea și transferul sistematic al bunelor practici generate în criză; (4) cartografierea capacității civice și transformarea rezilienței latente dormante în reziliență orientată spre pregătire (Wildavsky, 1988); și (5) includerea sistematică a perspectivei beneficiarilor vârstnici în procesele de design și evaluare a serviciilor. Sunt identificate cinci direcții de cercetare viitoare: un studiu comparativ în mai multe contexte locale, un modul dedicat perspectivei beneficiarilor vârstnici, analiza impactului Ordinului nr. 2489/2023 privind managementul de caz, continuarea longitudinală în Etapa III (2027–2028) și integrarea instrumentelor de inteligență artificială în coordonarea serviciilor pentru vârstnici.

Contribuțiile teoretice, empirice și metodologice sunt prezentate la finalul rezumatului, după documentarea empirică din capitolele precedente, ca rezultat cumulat al cercetării.

Din perspectivă teoretică, prima contribuție constă în identificarea condițiilor în care colaborarea dintre instituții publice și organizații private devine posibilă, eficientă și parțial durabilă: convergența capitalului relațional preexistent, a presiunii externe suficient de intense și a cel puțin unui actor cu capacitate de coordonare. A doua contribuție este conceptualizarea modelului cu patru traiectorii de reziliență instituțională – transformare, reversibilitate legitimizată, recuperare consolidată și reziliență latentă – și demonstrarea empirică a caracterului asimetric al rezilienței ca proprietate a câmpului instituțional, nu a organizațiilor individuale. Cercetarea introduce trei concepte originale: coordonarea adaptativă intersectorială, instituționalizarea prin extindere de misiune și reziliența asimetrică. În plus, propune tripartiția rezilienței civice – activă, latentă și orientată spre pregătire –, nuanțată prin identificarea inductivă a trei subtraectorii ale rezilienței latente: activă (reactivabilă), continuă și dormantă.

Din perspectivă empirică, cercetarea documentează longitudinal, pe șapte ani, evoluția practicilor colaborative dintr-un ecosistem instituțional specific din România, oferind un model

replicabil și o bază comparativă pentru cercetări viitoare în contexte postsocialiste cu sisteme de servicii sociale subfinanțate și în tranziție.

Din perspectivă metodologică, cercetarea contribuie la literatura privind utilizarea teoriei constructiviste Grounded Theory (GT) în designuri longitudinale cu date retrospective, oferind un model de triangulare între memouri analitice GT, documente instituționale primare și surse publice verificabile – util pentru situații în care colectarea contemporană a datelor nu a fost posibilă din motive obiective.

Cuvinte-cheie: colaborare instituțională; guvernanță colaborativă; servicii sociale pentru vârstnici; reziliență organizațională; neoinstituționalism; pandemie COVID-19; adaptare instituțională.