

## 4. Constatări

### 4.1 Introducere

45. Evaluarea Planului de Comunicare pentru POS CCE, dincolo de faptul că este o cerință a Uniunii Europene (cerință adresată tuturor Statelor Membre), trebuie percepută ca fiind un instrument util pentru atingerea obiectivelor propuse și pentru a lua eventuale măsuri corective pentru o eficiență maximă a activităților de comunicare.
46. Evaluarea intermediară a unui plan de comunicare trebuie să ajute actorii implicați în implementarea Planului de Comunicare (AM/OI):
- **Să îmbunătățească eficacitatea comunicării:** fără evaluare, nu se poate ști dacă planul de comunicare are rezultatele așteptate și dacă este nevoie de ajustări. A ști rezultatele activității de comunicare și a ajusta acele domenii care au nevoie de îmbunătățiri ajută la atingerea obiectivelor propuse.
  - **Să îmbunătățească interacțiunea cu grupurile țintă:** evaluarea pe parcursul implementării planului de comunicare ajută la colectarea reacțiilor grupurilor țintă la mesajele transmise, permițând eventuale modificări;
  - **Să modifice strategia de comunicare,** dacă este necesar – având în vedere faptul că activitățile de comunicare în general au ca scop antrenarea de schimbări la nivel social, pe parcursul implementării acestora pot apărea evenimente neașteptate, oportunități noi sau amenințări ce nu au putut fi prevăzute inițial. De aceea, evaluarea intermediară ajută la identificarea și analiza acestor momente critice, permițând modificări strategice și tactice, dacă este cazul;
  - **Să aloce mai eficient resursele:** în general, comunicarea instituțională se face cu resurse (financiare și umane) limitate. Evaluarea permite redistribuirea mai eficientă a acestor resurse (de obicei prin prioritizare), cu scopul de a atinge rezultatele propuse.
47. Pentru a ajunge la rezultatele de mai sus, evaluarea verifică legăturile logice între principalele elemente ale Planului de Comunicare, așa cum este arătat în graficul de mai jos.
48. În afară de coerența legăturilor dintre aceste elemente, așa cum au fost gândite la momentul elaborării Planului de Comunicare, vom analiza și relevanța lor actuală, luând în considerare eventualele schimbări intervenite în perioada evaluată (martie 2008 – decembrie 2010).

Figura 1: Corelația între elementele principale ale Planului de Comunicare



#### 4.2 Contextul elaborării PC

**Contextul** a fost analizat ex-ante elaborării Planului de Comunicare, pentru a cunoaște mediul în care se vor desfășura activitățile propuse. Contextul este cel care stă la baza stabilirii scopului Planului de Comunicare. De asemenea, contextul este cel care trebuie analizat în cazul unei evaluări intermediare a activității de comunicare pentru a vedea eventualele schimbări ce au intervenit și care ar putea avea impact asupra strategiei stabilite inițial.

49. Pentru perioada 2007-2013 (prima perspectivă de finanțare europeană la care participă și România), Comisia Europeană a adoptat regulamentul ce stabilește regulile pe care trebuie să le respecte Statele Membre în implementarea Fondurilor Structurale (Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune)<sup>3</sup>. Față de perspectivele anterioare de finanțare ale UE, Regulamentul 1828/2006 detaliază obligațiile Statelor Membre în ceea ce privește informarea și publicitatea cu privire la Fondurile Structurale (*Capitolul II, Partea I Informare și Publicitate, Articolele 2-10*).
50. Articolele 2-10 din Regulamentul 1828/2006 prevăd o serie de detalii cu privire la conținut Planurilor de Comunicare, la modul de implementare și monitorizare a activităților de informare și publicitate, la activitățile de informare pentru potențiali beneficiari și pentru beneficiari, la obligațiile Autorităților de Management și a beneficiarilor legate de măsurile de informare și publicitate pentru public.
51. Toate aceste prevederi au fost preluate de către Statele Membre și transpuse în unul sau mai multe Planuri de Comunicare (această alegere fiind lăsată la latitudinea fiecărui Stat

<sup>3</sup> Regulamentul Comisiei (CE) NR. 1828/2006 din decembrie 2006 stabilind regulile pentru implementarea Regulamentului Consiliului (CE) nr. 1083/2006 în care se stabilesc prevederile generale cu privire la Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune și pentru implementarea Regulamentului (CE) nr. 1080/2006 al Parlamentului European și al Consiliului pentru Fondul European de Dezvoltare Regională;

Membru).

52. România a optat pentru realizarea unei Strategii Naționale de Comunicare (SNC), coordonată și implementată de către Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS), și pentru câte un Plan de Comunicare pentru fiecare program operațional, bazate pe SNC. Elaborarea și implementarea Planurilor de Comunicare a revenit Autorităților de Management.
53. Elaborarea SNC a avut la bază două cercetări din 2005 și 2006, realizate de către Ministerul Finanțelor Publice – o cercetare calitativă, sub forma de focus-grupuri și respectiv, un sondaj de opinie. Concluziile acestor studii au fost că *„gradul de informare despre fondurile post-aderare este scăzut, opinia predominantă este aceea că accesarea finanțărilor oferite de UE este dificilă, atât din cauza birocrăției și a lipsei posibilităților de co-finanțare, cât și din cauza suspiciunilor de corupție care planează asupra instituțiilor publice implicate”*<sup>4</sup>
54. SNC identifică, pentru perioada 2007 – 2013, managementul și absorbția Instrumentelor Structurale ca fiind prioritară, iar informațiile legate de acest proces trebuie transmise coordonat, răspunzând nevoilor și cerințelor de informare și de transparență.
55. În această structură coordonată, ACIS urma să desfășoare activități de informare, publicitate și comunicare pe „problematika generală a Fondurilor Structurale și de Coeziune și pe teme globale care țin de managementul și implementarea națională a acestor fonduri, iar Autoritățile de management vor comunica pe problemele specifice Programului Operațional pe care-l gestionează”<sup>5</sup>.
56. În acest context, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (la fel ca și celelalte Autorități de Management) a elaborat propriul Plan de Comunicare, adoptat în martie 2008.
57. Pentru elaborarea Planului de Comunicare, Autoritatea de Management s-a bazat pe concluziile a două studii cantitative și calitative cu privire la percepția opiniei publice în ceea ce privește fondurile structurale (deși nu sunt specificate în Planul de Comunicare, cele două cercetări sunt cele efectuate de Ministerul Finanțelor Publice – un sondaj de opinie și o cercetare calitativă, sub formă de focus-grupuri. Aceste cercetări au fost folosite atât pentru fundamentarea Strategiei Naționale de Comunicare cât și a celorlalte Planuri de Comunicare).
58. Fundamentarea Planului de Comunicare pentru POS CCE a ținut cont de concluziile acestor cercetări, și anume:
  - „Cetățenii români cunosc mai multe despre Uniunea Europeană decât despre alte instituții internaționale;
  - Fondurile structurale, în schimb, sunt percepute ca reprezentând un subiect dificil, specializat, oarecum inaccesibil atât pentru comunitatea de afaceri, cât și pentru societatea civilă;
  - Informațiile referitoare la fondurile structurale sunt insuficiente, provocând astfel confuzii, în special prin prisma diferențelor dintre acestea și fondurile de pre-aderare și a instituțiilor care se ocupă de management și control.
  - 72% din companiile românești susțin că sunt “parțial informate” și doar 20% consideră ca sunt “complet informate” în privința legislației UE;

---

<sup>4</sup> Strategia Națională de Comunicare, ACIS, pag. 5;

<sup>5</sup> Strategia Națională de Comunicare, ACIS (<http://www.ampost.ro/file/legislatie/ro/9.pdf>), pag.3;

- 59% din companiile românești consideră că dețin informații despre fondurile structurale;
- Cele mai informate grupuri sunt, în ordine: ONG-urile, administrația publică, centrele academice și/sau de cercetare și IMM-urile.
- Sursele de informare referitoare la fondurile structurale s-au dovedit a fi mass media, internetul și publicațiile (aici fiind incluse cele tipărite de Comisia Europeană, de autoritățile naționale cât și cele tipărite de alte entități cum ar fi Camerele de Comerț).<sup>6</sup>

59. Cercetările sociologice anterioare elaborării Planului de Comunicare se referă la fondurile structurale în general, dar nu la diferitele Programe Operaționale ce urmau a fi implementate în 2007-2013.

60. Pentru a putea analiza schimbările de context ce au intervenit între momentul aprobării Planului de Comunicare (martie 2008) și prezent (31 decembrie 2010), au fost folosite rezultatele a **trei sondaje de opinie**, realizate în 2010.

61. Până la data limită luată în calcul pentru evaluarea Planului de Comunicare (31 decembrie 2010) a fost realizat un singur sondaj on-line în rândul beneficiarilor și a potențialilor beneficiari ai POS CCE, celelalte două nefiind centrate pe POS CCE, ci pe percepția publicului larg cu privire la fondurile structurale. Aceste două sondaje au fost luate în calcul pentru că există concluzii ce sunt relevante pentru a analiza schimbările ce au survenit în contextul implementării Planului de Comunicare

62. Sondajul de opinie on-line în rândul beneficiarilor și potențialilor beneficiari ai POS CCE a fost realizat în 2010, în cadrul evaluării intermediare a POS CCE<sup>7</sup> și a avut ca scop „evidențierea perspectivei solicitanților și beneficiarilor cu privire la procesul de accesare a fondurilor prin POS CCE, de la pregătirea proiectului și până la implementare”<sup>8</sup>. Principalele rezultate ale acestui sondaj sunt:

- În ceea ce privește sursele de informare, cei mai mulți dintre aplicanți au preluat informații despre POS CCE de pe website-urile AM și OI;
- Informațiile cu caracter general sunt considerate de 92% dintre respondenți „bune” sau „foarte bune, din punct de vedere al gradului de accesibilitate și al facilității înțelegerii;
- Informațiile cu caracter tehnic (criterii de eligibilitate, explicațiile privind criteriile de evaluare și selecție, explicații cu privire la completarea cererii de finanțare etc) sunt considerate de majoritatea respondenților drept „bune” sau „foarte bune” (între 89% și 93%);
- Instrumentele de comunicare (website-uri AM și OI, evenimente de comunicare, helpdesk-uri AM și OI) sunt apreciate pozitiv de majoritatea respondenților (aproximativ 90%).

63. Primul sondaj de opinie a publicului larg a fost realizat de TNS CSOP România pentru Ministerul Finanțelor Publice, ACIS, cu privire la gradul de informare a publicului în legătură cu Instrumentele Structurale. Sondajul a fost realizat în 2010, perioada de culegere a datelor fiind 5 – 16 mai 2010.

<sup>6</sup> Planul de Comunicare POS CCE, pag. 3;

<sup>7</sup> Un sondaj de opinie la nivelul publicului larg este inclus în cadrul unui proiect de asistență tehnică pe care AM POS CCE l-a contractat în iunie 2011;

<sup>8</sup> Raportul Evaluării Intermediare a POS CCE, 2010;

64. Alt doilea sondaj luat în considerare este Flash Eurobarometru realizat de Gallup Ungaria pentru Comisia Europeană, cu privire la percepția cetățenilor europeni asupra Politicii Regionale<sup>9</sup>. Acest Eurobarometru folosește date culese în iunie 2010, data publicării fiind octombrie 2010.

65. Sondajul ACIS a condus la următoarele concluzii principale:

- Dintre instituțiile testate, Uniunea Europeană se bucură de nivelul cel mai ridicat de încredere (43%), urmată de Guvernatorul Băncii Naționale (41%), mass media și autoritățile locale (30%), ONG-uri (19%), bănci (18%). Instituțiile responsabile cu fondurile europene se află la un nivel redus de încredere, 13% din populație declarând că au multă sau foarte multă încredere în ele. Pe ultimul loc se află guvernul, cu 6% nivel de încredere.
- Peste jumătate dintre români (59%) cred - în general - că aderarea la UE a fost benefică pentru țară iar 53% cred că UE va acorda în continuare bani României pentru convergență. De asemenea, 44% dintre respondenți au speranța că România se va dezvolta din fondurile UE. Totuși, când vine vorba de lucruri concrete precum progresul României pe baza fondurilor UE în perioada de pre-aderare, doar 39% cred că acesta a avut loc;
- Fondurile Structurale și de Coeziune sunt cunoscute de o treime (33%) dintre români în timp ce aproape două treimi (62%) nu au auzit de ele. Factorii favorizanți sunt educația superioară (53% din cei cu educație superioară au auzit de FSC), rezidența în București (47%), vârsta între 35 și 49 de ani (38%). De asemenea, un procent mai mare de bărbați (38%) în comparație cu femeile (30%) au auzit de FSC.
- Deși 33% dintre respondenți au auzit despre FSC, doar 14% dintre ei se consideră informați despre Instrumentele Structurale în timp ce 84% se consideră nu prea sau deloc informați. Profilul demografic al celor care apreciază că sunt informați despre FSC este similar cu al celor care au auzit despre Instrumentele Structurale.
- Peste jumătate (58%) dintre români cred că acordarea finanțărilor se face în mod netransparent, doar 16% afirmând că, din contră, procesul este caracterizat de transparență. Această percepție negativă este mai accentuată la categoria cel mai probabil să ceară finanțare pentru un proiect, și anume, cei cu studii superioare (61% față de 58% media națională). Aceeași constatare se poate face și despre bucureștenii (76%) și cei cu studii medii (62%).
- În concordanță cu percepțiile privind transparența sistemului, 19% dintre români cred că acordarea de fonduri structurale se face în mod corect în timp ce majoritatea (52%) crede că, din contra, se face în mod incorect. Cei mai îngrijorați cu privire la corectitudine sunt - ca și în cazul transparenței - bucureștenii (68% față de 52%) și persoanele cu educație superioară (58%).
- Principala sursă de informare despre FSC este televiziunea (86%), urmată de ziare (29%), radio (21%), cunoscuți (11%), cursuri sau conferințe (6%). Aceste procente sunt diferite în funcție de grupa de vârstă a repondenților: pentru grupa de vârstă 18-34 de ani, internetul este pe locul doi cu 39% (după emisiunile TV), iar pentru grupa de vârstă 35-49%, internetul este pe locul cinci cu 22%, după emisiunile TV (61%), primăria (34%) și instituțiile specializate (25%) și ziarele (24%).

---

<sup>9</sup> Flash Eurobarometer No. 298 *Citizens' awareness and perceptions of EU regional policy*, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_298\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_298_en.pdf)

66. Pentru România<sup>10</sup>, principalele rezultate ale Eurobarometrului sunt:

- **64,2%** dintre respondenți **au auzit** despre proiectele co-finanțate din fonduri europene;
- **73,2%** dintre cei care au auzit despre proiecte co-finanțate din fonduri europene consideră ca aceste proiecte au un impact mai degrabă **pozitiv** asupra dezvoltării orașului / regiunii lor;
- **14,8%** care consideră că proiecte co-finanțate din fonduri europene au un impact mai degrabă **negativ** asupra dezvoltării orașului / regiunii lor, din care:
  - **37,1%** consideră că este **fondurile sunt prea dificil de accesat**
  - **33,4%** consideră că **finanțările au fost îndreptate către proiecte greșite/proaste;**
  - **8,7%** consideră că au fost **prea puține finanțări oferite pentru a avea un impact;**
- **81,1%** consideră că **nu au beneficiat**, în viața cotidiană, de rezultatele unui proiect co-finanțat din fonduri structurale;
- **92,2%** dintre respondenți consideră că este **un lucru mai degrabă pozitiv** ca Uniunea Europeană să concentreze finanțările în regiunile cele mai sărace; **51%** considerând că în continuare UE ar trebui să sprijine **numai regiunile cele mai sărace**, față de **43,4%** care consideră că fondurile europene ar trebui îndreptate către **toate regiunile Uniunii Europene;**
- din punct de vedere al regiunilor spre care Uniunea Europeană ar trebui să direcționeze sprijinul financiar, răspunsurile au fost următoarele:
  - 77,3% dintre respondenți declară că sprijinul european regional trebuie să se îndrepte spre regiunile rurale greu accesibile și zone montane;
  - 72,6% - spre regiuni cu rata șomajului ridicată;
  - 68% - spre regiuni urbane defavorizate;
  - 41,2% - spre regiuni în creștere, pentru îmbunătățirea competitivității;
  - 25,1% - spre regiuni de graniță.
- Următoarele sectoare sunt considerate de respondenți ca fiind prioritare pentru politica regională a UE, în următoarele proporții:
  - a. Sprijin pentru întreprinderile mici - 68,8% dintre respondenți;
  - b. Cercetarea și inovarea - 59,3%;
  - c. Acces internet și broadband - 48,7%;
  - d. Rețele energetice (electrice, gaz) - 65,6%;
  - e. Energie regenerabilă, curată - 64%.

67. Deși există diferențe între rezultatele celor două sondaje, nici unul dintre ele nu indică explicit gradul de cunoaștere **strict legat de POS CCE** sau eficacitatea măsurilor de informare întreprinse până în acest moment în cadrul POS CCE<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Interviuurile au fost realizate telefonic și față-în-față; eșantionul a cuprins 1002 respondenți, eșantionul fiind reprezentativ la nivel național pentru populația cu vârsta de peste 15 ani;

<sup>11</sup> Cercetarea cantitativă care a fost realizată în cadrul evaluării prezente, a fost îndreptată numai spre beneficiari și potențiali beneficiari ai POS CCE, această categorie din urmă cuprinzând potențialii beneficiari care au depus deja cereri de finanțare, fără a se finaliza cu semnarea unui contract de finanțare. Aceste două grupuri incluse în cercetarea calitativă deja cunosc Programul Operațional, obiectivele lui și domeniile finanțate;

68. Contextul Planului de Comunicare din momentul elaborării acestuia nu este invalidat de schimbările petrecute până la sfârșitul anului 2010, ceea ce face ca intervențiile de comunicare cu privire la POS CCE să fie în continuare relevante și oportune.

**Context inițial:**

Uniunea Europeană este mai cunoscută decât alte instituții internaționale  
Fondurile structurale - subiect dificil, specializat, inaccesibil  
Informații insuficiente despre fondurile structurale

**Context actual:**

Instituțiile UE se bucură de mai multă încredere decât instituțiile naționale  
Gradul de cunoaștere a fondurilor structurale este redus  
Procesul de finanțare este perceput ca fiind netransparent și incorect

### 4.3 Definirea scopului / Obiectivelor

***Scopul** unui plan de comunicare reprezintă ținta finală ce trebuie atinsă pe termen lung. Scopul este, de obicei, rezultatul ideal al eforturilor de comunicare, iar stabilirea acestuia trebuie să țină cont de caracteristicile mediului în care se vor desfășura activitățile de comunicare și informare.*

***Obiectivele** sunt mai specifice decât scopul, pot fi de obicei asimilate cu momente intermediare în atingerea scopului și se referă la perioade mai scurte de timp.*

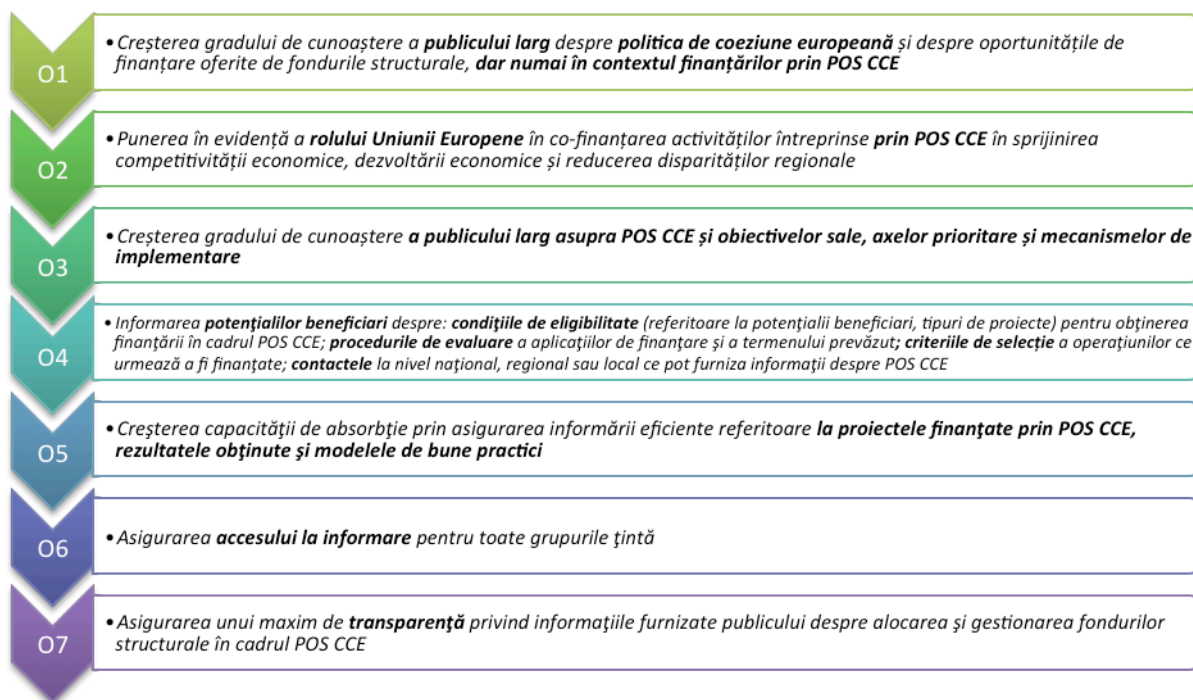
69. În Planul de Comunicare al POS CCE scopul nu a fost definit în mod expres, dar, având în vedere că acest document este o detaliere a Strategiei Naționale de Comunicare, putem extrapola scopul definit la nivel național și la Planul de Comunicare: respectiv, acela **de a sprijini obținerea unei rate cât mai mari de absorbție a Fondurilor Structurale și de Coeziune** (la nivel de Strategie Națională), în special a **fondurilor alocate prin POS CCE** (la nivel de Plan de Comunicare POS CCE).
70. Definirea **obiectivelor** Planului de Comunicare este prima dintre cerințele exprese ale Regulamentului 1828/2006, cu privire la elementele minime pe care trebuie să le conțină toate Planurile de Comunicare.
71. În definirea **obiectivelor** Planului de Comunicare, apreciem că au fost urmărite atât nevoile principalelor grupuri țintă (publicul larg și potențialii beneficiari ai POS CCE), cât și cerința UE ca informațiile transmise în legătură cu Fondurile Structurale să pună în valoare rolul Comunității și să asigure transparența în ceea ce privește intervențiile prin fondurile europene<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Articolul 69 din Regulamentul (CE) 1083/2006 al Consiliului;

72. Planul de comunicare își propune atingerea a șapte obiective, astfel:
73. *Primul obiectiv* este adresat publicului larg și subliniază complementaritatea cu Strategia Națională de Comunicare, și transpunerea cerințelor Uniunii Europene în ceea ce privește popularizarea politicii regionale: **(O1) Creșterea gradului de cunoaștere a publicului larg despre politica de coeziune europeană și despre oportunitățile de finanțare oferite de fondurile structurale, dar numai în contextul finanțărilor prin POS CCE.**
74. *Următoarele două obiective* ale Planului de Comunicare detaliază, de fapt, primul obiectiv, pentru că *al doilea obiectiv* urmărește popularizarea rolului UE în dezvoltarea economică a României, în contextul finanțărilor din POS CCE, iar *al treilea obiectiv* urmărește popularizarea POS CCE, a obiectivelor sale, a axelor prioritare și a mecanismelor de implementare: **(O2) Punerea în evidență a rolului Uniunii Europene în co-finanțarea activităților întreprinse prin POS CCE în sprijinirea competitivității economice, dezvoltării economice și reducerea disparităților regionale; (O3) Creșterea gradului de cunoaștere a publicului larg asupra POS CCE și obiectivelor sale, axelor prioritare și mecanismelor de implementare.**
75. *Obiectivul patru* este îndreptat către potențialii beneficiari și acoperă toate etapele de finanțare de la condiții de eligibilitate la criteriile de selecție și eligibilitate și detalii de contact: **(O4) Informarea potențialilor beneficiari despre: condițiile de eligibilitate (referitoare la potențialii beneficiari, tipuri de proiecte) pentru obținerea finanțării în cadrul POS CCE; procedurile de evaluare a aplicațiilor de finanțare și a termenului prevăzut; criteriile de selecție a operațiunilor ce urmează a fi finanțate; contactele la nivel național, regional sau local ce pot furniza informații despre POS CCE.**
76. Următorul obiectiv urmărește creșterea gradului de absorbție prin popularizarea rezultatelor obținute de POS CCE: **(O5) Creșterea capacității de absorbție prin asigurarea informării eficiente referitoare la proiectele finanțate prin POS CCE, rezultatele obținute și modelele de bune practici.**
77. Ultimele două obiective urmăresc îndeplinirea cerințelor în ceea ce privește accesibilitatea și transparența informațiilor despre fondurile europene: **(O6) asigurarea accesului la informare pentru toate grupurile țintă și (O7) asigurarea unui maxim de transparență privind informațiile furnizate publicului despre alocarea și gestionarea fondurilor structurale în cadrul POS CCE.**
78. Atingerea publicului larg cu mesaje specializate privind POS CCE, așa cum prevăd obiectivele O1 și O3 este dificil de realizat cu personalul și resursele financiare și de timp ale Beneficiarului, iar opinia Consultantului larg trebuie ținut indirect prin parteneri de comunicare, mass-media și obligațiile de informare și publicitate ce cad în sarcina beneficiarilor finanțărilor din POS CCE. Atingerea obiectivelor se bazează pe aplicarea unui set de principii caracteristice comunicării eficiente, ce trebuie respectate simultan:
- Accesibilitate la informații;
  - Relevanța informațiilor;
  - Acuratețea și obiectivitatea informațiilor;
  - Periodicitatea și consistența mesajelor;
  - Rapiditatea în transmiterea mesajelor;
  - Relație de cooperare și stabilă cu reprezentanții mass-media și alți multiplicatori de informație;



- Asigurarea elementelor de identificare a emitentului de mesaj (legitimitețe/disclaimer).



**Scop: sprijinirea obținerii unei rate cât mai mari de absorbție a Fondurilor Structurale și de Coeziune (în contextul POS CCE)**

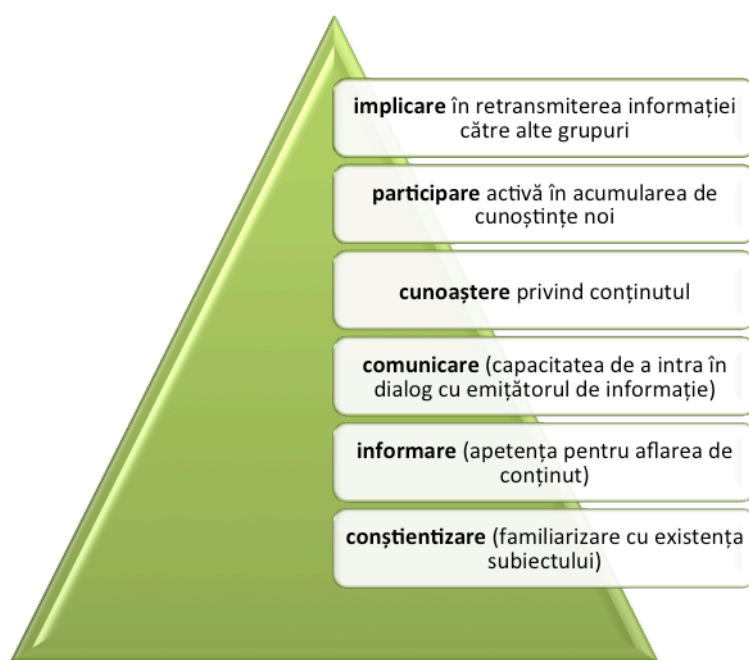
#### 4.4 Mesaje principale / Grupuri țintă

**Mesajele** ce se propun a fi transmise trebuie să fie veriga de legătură între obiectivele stabilite și **grupurile țintă** ale activităților de comunicare. Ele se stabilesc astfel încât să servească obiectivele ce trebuie atinse, însă adaptate nevoilor și obiceiurilor de comunicare ale grupurilor țintă.

79. Strategia Națională de Comunicare definește mesajele-cheie ce trebuie transmise prin intermediul activităților și produselor de informare, precum și mesajele secundare, ce sunt orientative pentru Autoritățile de Management. Acestea au posibilitatea să le rafineze sau să propună propriile mesaje, în funcție de specificitățile propriilor programe.
80. Planul de Comunicare pentru POS CCE propune trei mesaje principale ce trebuie urmărite în implementarea activităților de informare și comunicare cu privire la POS CCE. Acestea sunt:
1. *Toate proiectele trebuie să aibă legătură cu implementarea obiectivelor din POS CCE<sup>13</sup>;*

<sup>13</sup> Obiectivele POS CCE sunt: (1) Consolidarea și dezvoltarea eco-eficientă a sectorului productiv românesc; (2) Crearea unui climat favorabil pentru dezvoltarea antreprenoriatului (3) Creșterea capacității C&D și stimularea cooperării între instituțiile CDI și sectorul productiv, creșterea accesului întreprinderilor la CDI; (4) Valorificarea potențialului IT&C și utilizarea acestuia de către sectorul public (administratie) și privat (intreprinderi, cetateni); (5) Creșterea eficienței energetice și a siguranței în aprovizionare, în contextual combaterii schimbarilor climatice;

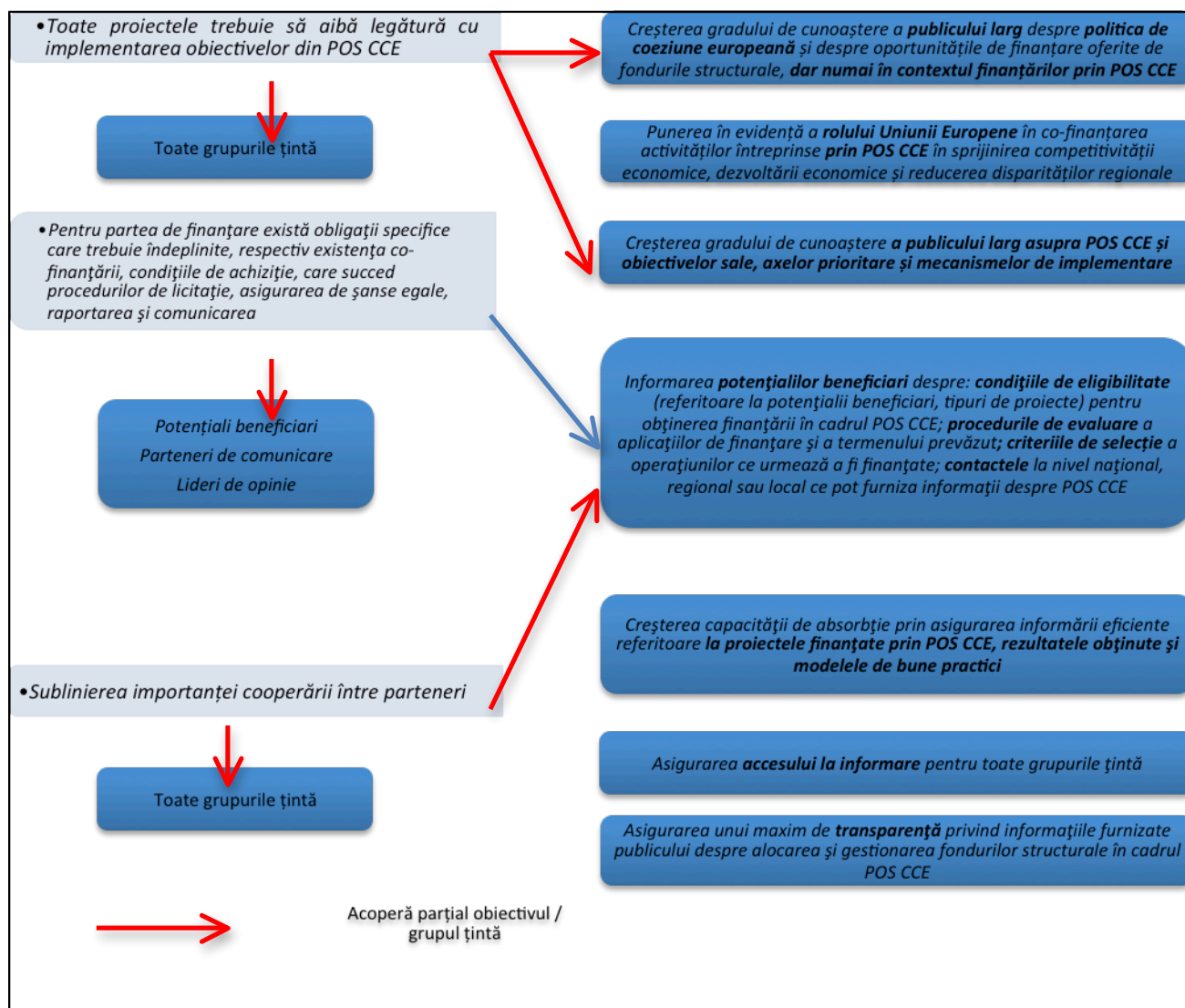
2. *Pentru partea de finanțare există obligații specifice care trebuie îndeplinite, respectiv existența co-finanțării, condițiile de achiziție, care succed procedurilor de licitație, asigurarea de șanse egale, raportarea și comunicarea;*
  3. *Sublinierea importanței cooperării între parteneri.*<sup>14</sup>
81. În ceea ce privește grupurile țintă, Planul de Comunicare propune patru categorii spre care să fie îndreptate activitățile de comunicare:
- beneficiarii de finanțare în cadrul POS CCE (beneficiarii sunt vizați de toate instrumentele de comunicare, cu excepția participării la târguri și evenimente de profil);
  - potențialii beneficiari ce ar putea aplica pentru finanțare din POS CCE;
  - liderii de opinie și instituțiile media
  - „partenerii de comunicare”, inclusiv Camerele de Comerț, patronate, sindicate, Reprezentanța Comisiei Europene și Centrele de Informare ale UE.
82. În mod corect Planul de Comunicare nu stabilește ca grup țintă „publicul larg”, acesta nefiind în sine un grup către care să se îndrepte direct activitățile de comunicare (această abordare ar fi consumatoare de resurse, neeficientă și dificil de evaluat). Pentru ca mesajele să ajungă la publicul larg, se folosesc vectori de comunicare precum mass-media, care, așa cum este explicat mai jos, poate fi implicată în activitatea de comunicare și folosită pentru a re-transmite informația emisă de inițiatorul activității de comunicare.
83. În mod evident, nevoile de informare ale acestor grupuri țintă sunt diferite, la fel și nivelul de implicare pe care îl poate atinge fiecare în procesul de comunicare.
84. În graficul de mai jos prezentăm diferitele niveluri de implicare pe care le poate atinge un program de informare și comunicare într-un grup țintă, în funcție de interesul specific al grupului respectiv. Acest instrument ne dă posibilitatea de a aprecia în ce măsură obiectivele sunt realiste și corespund grupurilor specifice.



<sup>14</sup> Planul de Comunicare POS CCE, pag. 4;

### ***Principalele caracteristici de comunicare ale grupurilor țintă***

85. *Beneficiarii* sunt un grup special, pentru că au un interes autentic, anterior și foarte puternic pentru a obține informație specifică. În plus, dacă au obținut finanțare prin POS CCE, se presupune că au trecut prin anumite etape de comunicare și dețin deja informații cu privire la mecanismele de finanțare și alte detalii tehnice despre POS CCE. Această categorie are nevoie de o informație mult mai specializată, au nevoie de dialog permanent cu AM și OI (dialog care depășește simpla informare, intrând inclusiv în zona de consultanță), trebuind să ajungă la nivelul de *cunoaștere*.
86. *Potențialii beneficiari* au, de asemenea, un interes autentic de a obține informație specifică. Ei trebuie să afle de existența oportunităților de finanțare din POS CCE (*nivelul de conștientizare*), să afle informații legate de condițiile de eligibilitate pentru obținerea finanțării în cadrul POS CCE; de procedurile de evaluare a aplicațiilor de finanțare; de criteriile de selecție a operațiunilor ce urmează a fi finanțate. Tot potențialii beneficiari au nevoie de informații cu privire la proiecte deja finanțate și bune practici existente (*nivelul de informare*). Ei trebuie să ajungă în final la nivelul de *comunicare*, să intre în dialog cu emițătorul de informație (AM/OI), cu scopul de a trece din categoria de *potențiali beneficiari* în categoria de *beneficiari*.
87. *Liderii de opinie și instituțiile media*, precum și „*partenerii de comunicare*” sunt cei care pot ajuta la transmiterea mesajelor către publicul larg și către potențiali beneficiari care nu au putut fi atinși direct prin activitățile AM/Oi. Aceste două grupuri țintă trebuie atrase în procesul de comunicare până la nivelurile de *participare și implicare*.
88. Conform analizei consultantului, mesajele definite în planul de comunicare nu reușesc să acopere în totalitate obiectivele propuse și nici nevoile grupurilor țintă. Mai mult decât atât, cel de-al treilea mesaj reflectă doar în mică măsură specificul POS CCE, puține operațiuni din cadrul acestui program permițând formarea de parteneriate.
89. Schema de mai jos redă legăturile între mesajele Planului de Comunicare și obiectivele a ce trebuie atinse, pe de o parte și mesajele și grupurile țintă alese pentru activitățile de comunicare, pe de altă parte.



#### 4.5 Instrumente și activități

**Alegerea instrumentelor și a activităților de comunicare este esențială pentru ca mesajele să ajungă la grupurile țintă și pentru ca în final obiectivele să fie atinse.**

90. Instrumentele de comunicare propuse în Planul de Comunicare sunt corelate cu activitățile ce trebuie realizate și cu grupurile țintă cărora se adresează.
91. Având în vedere importanța instrumentelor de comunicare, le vom analiza pe rând, subliniind constatările ce reies din metodele de evaluare folosite. De asemenea, vom analiza implementarea activităților de comunicare, cu scopul de a determina relevanța lor și a momentului în care s-au desfășurat.

##### 1. Logo POS CCE și identitatea vizuală

92. Regulamentul (EC) nr. 1828/2006 detaliază cerințele referitoare la includerea elementelor de identitate vizuală în cadrul documentelor și activităților asociate implementării

Instrumentelor Structurale, ca măsură în vederea creșterii nivelului de conștientizare a cetățenilor vizavi de rolul jucat de Comunitate în furnizarea programelor ce au ca scop întărirea competitivității economice, crearea locurilor de muncă și întărirea coeziunii interioare.

93. Includerea elementelor de identitate vizuală este obligatorie pentru beneficiari, această cerință fiind menționată atât în documentele programatice, cât și în procedurile, ghidurile și instrucțiunile de lucru subsecvente.
94. Planul de Comunicare prevede ca primă activitate crearea unui logo și unei identități vizuale pentru POS CCE, pentru a fi utilizate pe toate instrumentele de comunicare. Acest instrument de comunicare este destinat tuturor grupurilor țintă.
95. Planul de Comunicare permite ca logo-ul să fie identic cu cel al Fondurilor Structurale din România – variantă care a și fost aleasă pentru promovarea POS CCE.
96. Împreună cu sigla Uniunii Europene (obligatorie prin Regulamentul CE 1828/2006), sigla Instrumentelor Structurale și sigla Guvernului României (cerințe ale Manualului de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale), pe toate instrumentele de promovare/informare se folosesc: numele programului (Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”), numele fondului din care se co-finanțează POS CCE – o altă cerință a Regulamentului CE 1828/2006 și mențiunea „Investiții pentru viitorul dumneavoastră”, de asemenea menționată în Regulamentul CE 1828/2006.



99. În ceea ce privește a doua activitate asociată acestui instrument - elaborarea unei identități vizuale pentru POS CCE (prin alegerea a una sau două culori definitorii și a unei grafici ușor de recunoscut) ce va fi folosită pentru toate instrumentele și mijloacele de comunicare, din interviurile desfășurate și din cercetarea documentelor a reieșit că POS CCE nu are o identitate vizuală proprie. În acest moment, identitatea vizuală a POS CCE este asimilată cu cele trei sigle menționate mai sus, numele său, denumirea fondului și sloganul „Investiții pentru viitorul dumneavoastră”.
100. Regulamentul CE 1828/2006 menționează că pentru informațiile și măsurile de publicitate orientate spre beneficiari, potențialii beneficiari și public, Autoritățile de Management trebuie să folosească „o notă aleasă de către Autoritatea de Management, în care se evidențiază plusul de valoare adus de intervenția Comunității, **de preferință alături de Investiții în viitorul dumneavoastră**”.
101. Avantajul acestei sintagme este că nu mai este folosită și de alte programe operaționale (celelalte PO au propriile slogane, cu excepția Programului Operațional Asistență Tehnică) și este asociată de beneficiarii și potențialii beneficiari ai POS CCE cu sloganul acestui program (75% dintre beneficiarii care au răspuns sondajului cantitativ realizat în cadrul evaluării și 71% dintre potențialii beneficiari recunosc această sintagmă ca fiind sloganul POS CCE).

## **Manualul de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2007-2013**

102. Pentru a asigura unitatea informațiilor transmise cu privire la Instrumentele Structurale (obiectiv al Strategiei Naționale de Comunicare), la sfârșitul anului 2008 a fost elaborat Manualul de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2007 – 2013 în România<sup>15</sup> (MIV). MIV a fost elaborat în cadrul lucrărilor Grupului de Lucru de Comunicare, ce are în componență reprezentanți ai ACIS și ai birourilor de comunicare din fiecare Autoritate de Management.
103. Manualul de Identitate Vizuală detaliază și clarifică prevederile Regulamentului CE 1828/2006, furnizând totodată instrumente concrete de lucru pentru elaborarea materialelor de comunicare și pentru implementarea activităților în condițiile prevăzute de Regulament. Prevederile MIV se aplică atât pentru toate AM/OI, cât și pentru beneficiarii de finanțare prin Instrumente Structurale.
104. Manualul este unul general, realizat pentru toate Programele Operaționale: de exemplu, în Manual se menționează POS Transport cu titlu de exemplu, acest detaliu nefiind înlocuit cu denumirea proprie POS CCE (sau cu numele celorlalte PO pe site-urile respectivelor autorități).
105. Obligațiile pe care le au beneficiarii în ceea ce privește comunicarea și informarea sunt preluate din MIV și detaliate în mai multe documente elaborate de AM și OI:
- **Ghidurile Solicitantului** (ce conțin ca elemente vizuale siglele Uniunii Europene, Guvernului României și Instrumentelor Structurale).
106. În cadrul secțiunii Informare și publicitate, Ghidul Solicitantului face referire la obligația beneficiarilor de a asigura vizibilitatea și promovarea obiectivelor și rezultatelor proiectelor, în conformitate cu prevederile contractului de finanțare și ale Manualului de Identitate Vizuală. Tot aici sunt exemplificate unele instanțe în care Beneficiarul trebuie să aplice regulile de identitate vizuală: în articolele de presă, în cadrul evenimentelor de informare și publicitate, sau la achiziția de echipamente în cadrul proiectelor – instrumentele de informare și publicitate pot lua forma fotografiilor, panourilor, autocolantelor, etc. Anexa II a Contractului de Finanțare detaliază atât activitățile cât și produsele de comunicare.
- În cadrul **contractelor de finanțare** este prevăzută obligativitatea beneficiarilor de a respecta, prin măsurile de informare și publicitate, regulile de identitate vizuală: acestea sunt conținute atât în Articolul 7 – Obligațiile părților, cât și în Anexa II la contract. Se solicită utilizarea, pentru toate produsele de comunicare, a următoarelor elemente: sigla Uniunii Europene, sigla Guvernului României, sigla „Instrumente Structurale 2007-2013”, mențiunea Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”, sloganul „Investiții pentru viitorul dumneavoastră”, precum și titlul proiectului cu mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională”.
  - Pentru a asigura îndeplinirea de către beneficiari a acestor prevederi, sunt introduse și penalizări contractuale ce pot lua forma unor corecții financiare, și chiar sistarea finanțării și recuperarea sumelor deja plătite. De altfel, respectarea prevederilor de informare/publicitate reprezintă o rubrică în cadrul **Declarației de Angajament**.
  - **Modelul pentru produse de informare și publicitate** (versiune 31 martie 2011), pus la dispoziția beneficiarilor pentru a facilita respectarea regulilor de identitate vizuală,

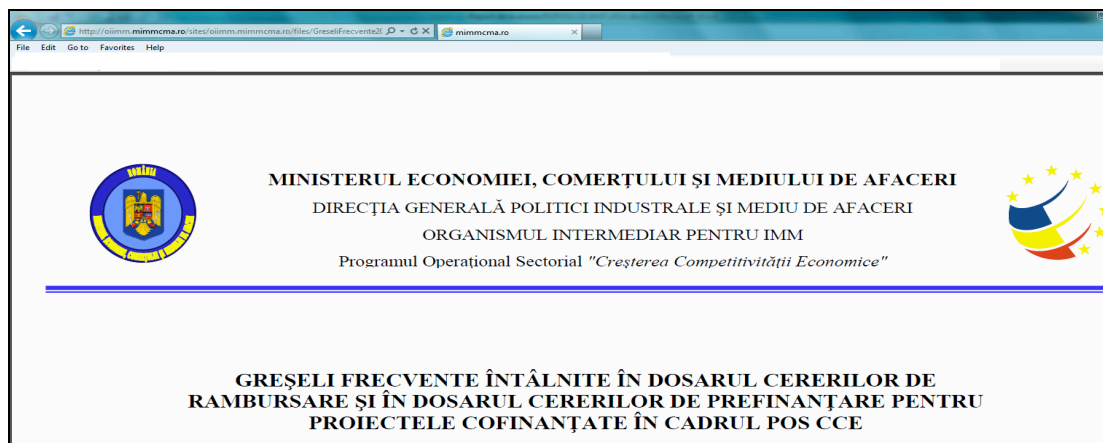
---

<sup>15</sup> Ultima variantă a Manualului de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale este din decembrie 2010.

solicită prezența următoarelor elemente obligatorii: Sigla Uniunii Europene, Sigla Guvernului României, Sigla „Instrumente Structurale 2007-2013”, mențiunea `Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”, cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională`, Sloganul „Investiții pentru viitorul dumneavoastră”.

107. Potrivit sondajului on-line derulat pe parcursul acestei evaluări, Manualul a fost utilizat de peste jumătate dintre respondenți<sup>16</sup>.
108. Având la dispoziție materialele descrise mai sus, beneficiarii sunt bine informați cu privire la **obligațiile legate de vizibilitatea finanțării din fonduri POS CCE**: astfel, 80% dintre respondenții din cadrul sondajului asociază aceste cerințe cu necesitatea aplicării de autocolante, 64% cu întocmirea unui dosar de presă, 42% cu amplasarea unei plăci permanente etc. Detaliile tehnice care trebuie respectate în elaborarea acestor materiale sunt însă mai puțin cunoscute, acestea numărându-se printre greșelile frecvente făcute de beneficiari pe parcursul implementării proiectelor.<sup>17</sup> Cu toate acestea, au existat cazuri în care beneficiarii nu au respectat în totalitate cerințele de vizibilitate și identitate vizuală, ceea ce a dus la penalizări financiare.
109. Una dintre cauze, dincolo de o posibilă lipsă de atenție la detaliu din partea beneficiarilor, poate să o constituie și faptul că aceste elemente de identitate vizuală nu sunt folosite și de AM/OI în toate documentele adresate (potențialilor beneficiari): de exemplu, se folosesc sigla ministerului (MECMA) și sigla instrumentelor structural, așa cum este cazul listei de *Greșeli frecvente întâlnite în dosarul cererilor de rambursare pentru proiectele cofinanțate în cadrul POS CCE, aprilie 2011* așa cum se poate vedea mai jos.

*Elemente de identitate vizuală utilizate de către OI IMM (aprilie 2011):*



110. Un alt exemplu este cel al ghidurilor solicitantului de la OI Cercetare – acestea nu folosesc nici un fel de identitate vizuală<sup>18</sup>.
111. Regulile de comunicare eficientă spun că pentru întărirea recognoscibilității identității vizuale (inclusiv a creșterii memorabilității acesteia), este necesară utilizarea constantă a acelorași elemente de identitate vizuală în toate împrejurările.

<sup>16</sup> Vezi Anexa 3.

<sup>17</sup> Vezi Greșeli frecvente întâlnite în dosarul cererilor de rambursare pentru proiectele cofinanțate în cadrul POS CCE , aprilie 2011 și iulie 2010.

<sup>18</sup> Ref: <http://fonduristructurale.ancs.ro/ro/node/node/nid/2354>.

112.În ceea ce privește preluarea de către presă a elementelor de identitate vizuală în cadrul articolelor referitoare la POS CCE, analiza media<sup>19</sup> a indicat faptul că, în general, jurnaliștii nu au folosit spontan în articolele lor elemente de identitate vizuală și nici logo-ul programului, aceasta nefiind obligatorie în aceste cazuri.

113.Elementele de identitate vizuală se regăsesc în toate instrumentele Planului de Comunicare și sunt utilizate în toate materialele și activitățile:

Instrument	Utilizare	Sursă de verificare
Logo-ul POS CCE și identitatea vizuală	DA	Toate materialele consultate
Pagina web	DA (website-ul OI Energie nu respectă detaliile legate de fundalul siglelor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://amposcce.minind.ro/">http://amposcce.minind.ro/</a></li> <li>• <a href="http://oiimm.mimmcmma.ro/category/oiimm/prima-pagin%C4%83">http://oiimm.mimmcmma.ro/category/oiimm/prima-pagin%C4%83</a></li> <li>• <a href="http://fonduristructurale.ancs.ro/">http://fonduristructurale.ancs.ro/</a></li> <li>• <a href="http://oie.minind.ro/">http://oie.minind.ro/</a></li> <li>• <a href="http://fonduri.mcsi.ro/?q=node">http://fonduri.mcsi.ro/?q=node</a></li> </ul>
Conferințe și seminarii	DA	Documentația aferentă evenimentelor organizate
Participarea la târguri și evenimente	DA	Documentația aferentă evenimentelor organizate
Instrumente de comunicare directă	<i>Nu este cazul</i>	
Buletine informative (newsletter)	DA pentru newsletterul AM NU pentru newsletterul OI Cercetare	
Materiale de informare	DA	Toate materialele consultate
CD-uri	DA	
Relații cu media	DA	Toate materialele consultate
Steagul european	<i>Nu este cazul</i>	

## 2. Pagina web

114.Instrumentul *Pagina web* prezentat în Planul de Comunicare și activitățile aferente acestui instrument se adresează tuturor grupurilor țintă ale Planului de Comunicare. Conform Planului de Comunicare acest instrument se referă numai la realizarea unei pagini web a POS CCE, fără a fi menționate și site-urile OI-urilor. Indicatorii aferenți acestui instrument se colectează atât de la AM cât și de la OI (Ref. Capitolul 3.6). Ca urmare, evaluarea acestui instrument se referă atât la site-ul AM, cât și la site-urile celor patru OI: AM: <http://amposcce.minind.ro>; OI IMM: <http://oiimm.mimmcmma.ro>; OI Cercetare: <http://fonduristructurale.ancs.ro>; OI PSI <http://fonduri.mcsi.ro> și OI Energie: <http://oie.minind.ro>.

115.Planul de Comunicare stabilește ce trebuie să conțină site-urile în mod obligatoriu. De asemenea, Manualul de Identitate Vizuală stabilește conținutul obligatoriu al paginii de deschidere a web site-urilor:

- Sigla Uniunii Europene, Sigla Guvernului României și sigla Instrumentelor Structurale în România;

<sup>19</sup> Vezi Anexa 2.



- Un link către site-ul web al Instrumentelor Structurale în România, [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro), însoțit de textul: “Pentru informații detaliate despre celelalte programe cofinanțate de Uniunea Europeană, vă invităm să vizitați [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro)”. (textul reprezentând un link la adresa web (URL): <http://www.fonduri-ue.ro>).
- Autoritățile de Management și Organismele Intermediare sunt exceptate de la a treia cerință din MIV, și anume acela de a afișa, într-un loc vizibil, pe pagina principală, citatul „Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

116. De asemenea, MIV stabilește și regulile de cromatică pentru fiecare dintre cele trei sigle obligatorii<sup>20</sup>.

117. Analiza celor cinci web-site-uri a relevat următoarele:

- Prima cerință a MIV este îndeplinită de toate web-site-urile. În plus, OI PSI și OI Cercetare au incluse în header și propriile sigle / identitate vizuală. Din acest punct de vedere, website-ul AM și website-ul OI IMM sunt similare, în ceea ce privește atât identitatea vizuală cât și structura informațiilor.

#### AM POS CCE



#### OI IMM



#### OI Cercetare

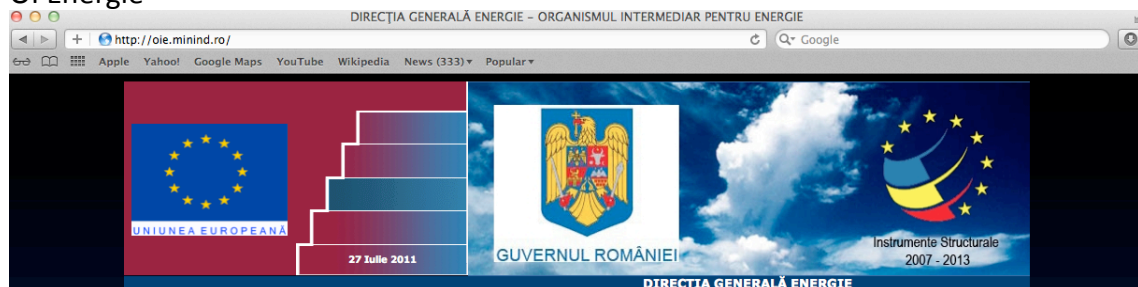


<sup>20</sup> Manualul de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 în România, pag. 3-9.

## OI PSI



## OI Energie



- Toate cele cinci website-uri au link către website-ul oficial al Instrumentelor Structurale ([www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro)), dar și aici fiecare instituție a ales propriul mod de a face această legătură:
  - AM și OI IMM au inclus acest link în cadrul secțiunii „Linkuri utile”, respectând și sintagma cerută prin MIV;
  - OI Cercetare în cadrul secțiunii „Linkuri utile”, fără a menționa sintagma din MIV, linkul fiind atașat Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS), alături de website-ul Ministerului Finanțelor Publice și de site-ul [www.fonduri-structurale.ro](http://www.fonduri-structurale.ro), care este un website privat;
  - OI Energie a inclus link-ul pe prima pagină a propriului website, împreună cu textul cerut prin MIV
  - Website-ul OI PSI are o secțiune separată cu denumirea: „Pentru informații detaliate despre celelalte programe cofinanțate de Uniunea Europeană”, iar în interiorul acestei secțiuni este linkul la [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro), menționându-se, în mod eronat, că este website-ul Centrului de Informare pentru Instrumentele Structurale.
  - În general, link-urile ce se regăsesc în secțiunile speciale ale website-urilor nu sunt actualizate: spre exemplu, în secțiunea website-ului AM POS CCE regăsim link la Ministerul Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Comerțului și Mediului de Afaceri - [www.mimmctpl.ro](http://www.mimmctpl.ro); pe site-urile OI Cercetare și OI Energie, regăsim link la adresa web a fostului Centru de Informare al Delegației Comisiei Europene în România ([www.infoeuropa.ro](http://www.infoeuropa.ro)), site care nu mai există din toamna anului 2007.

118. În ceea ce privește conținutul site-urilor și organizarea acestora, cercetarea cantitativă, cercetarea calitativă, precum și evaluarea site-urilor făcută de echipa de experți, au condus la următoarele constatări<sup>21</sup>:

<sup>21</sup> Raportul detaliat al analizei website-urilor de regăsește în Anexa 4.

## 119. Constatări generale:

- Website-urile AM și OI reprezintă instrumentul preferat atât de beneficiari cât și de potențialii beneficiari pentru a se informa în legătură cu POS CCE;
- Informațiile de pe website-uri sunt în general complete și relevante pentru nevoile beneficiarilor și ale potențialilor beneficiari;
- Beneficiarii și potențialii beneficiari declară că sunt în general mulțumiți de claritatea, completitudinea informațiilor de pe toate cele cinci site-uri, precum și de ușurința cu care găsesc informațiile;
- Situația este diferită când este vorba de folosirea website-urilor de către celelalte două grupuri țintă ale Planului de Comunicare (liderii de opinie/instituțiile media și partenerii de comunicare). Principalele probleme care au fost menționate de aceste grupuri țintă în cadrul interviurilor calitative<sup>22</sup> au fost:
  - website-urile nu sunt suficient de prietenoase;
  - informațiile se găsesc cu dificultate, nefiind structurate (cu excepția OI Cercetare și OI PSI);
  - website-ul AM nu integrează toate informațiile de pe site-urile OI-urilor;
  - adresele web se regăsesc pe prima poziție din motorul de căutare Google, doar dacă sunt folosite cuvinte destul de specializate: POS CCE, OI IMM, OI PSI, OI Energie, fonduri cercetare.
  - Trei din cele cinci website-uri nu se găsesc în primele 10 poziții pe motorul de căutare Google<sup>23</sup>, dacă se folosesc cuvinte/sintagme mai generale, cum ar fi: *fonduri structurale* pentru AM POS CCE, *fonduri structurale pentru IMM* pentru OI IMM și *fonduri structurale pentru energie* pentru OI Energie. Acest aspect este important pentru că mai mult de 70% dintre internauți nu trec la pagina a doua a motorului de căutare.
- Numele domeniilor de website nu sunt intuitive: domeniul AM POS CCE și al OI Energie au în denumire „minind”, acronimul de la Ministerul Industriilor (una din denumirile anterioare ale Ministerului Economiei Comerțului și Mediului de Afaceri (MECMA); iar website-ul OI IMM are în denumire „mimmcma”, acronimul de la Ministerul Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Comerțului și Mediului de Afaceri, o altă denumire a aceluiași minister. Acest lucru duce la confuzii, și a fost menționat în special de liderii de opinie și partenerii de comunicare<sup>24</sup>.

120. Relativa discrepanță între gradul de mulțumire al beneficiarilor/potențialilor beneficiari față de conținutul și organizarea informației online, în raport cu partenerii de comunicare (care sunt mai degrabă critici) vine din interesul mult mai mare al beneficiarilor și faptul că ei sunt dispuși la un efort mult mai mare pentru a-și obține informația, precum și familiarizarea lor cu site-urile, datorită faptului că acestea sunt principalele lor surse de informație, pe care le consultă foarte des. Este practic, referința la care beneficiarii/potențialii beneficiari revin periodic.

---

<sup>22</sup> Constatările din interviurile calitative au fost validate și de constatările analizei în profunzime a website-urilor, făcută de echipa consultantului.

<sup>23</sup> Atunci când se caută un cuvânt/o sintagmă pe Google, pe prima pagină se afișează primele 10 site-uri găsite de motorul de căutare.

<sup>24</sup> Conform interviurilor calitative ce s-au derulat pe parcursul evaluării.

### Constatări specifice:

#### 121. **AM POS CCE** (<http://amposcce.minind.ro>)

- Este o colecție utilă de surse de informație, prezentate mai ales sub formă de documente;
- Arhitectura website-ului nu este clară, paginile nu sunt grupate pe categorii care să permită găsirea intuitivă și rapidă a informațiilor;
- Dispune de secțiuni de întrebări frecvente, vizibilă din pagina de start;
- Website-ul nu are un motor de căutare;
- Grafica nu susține structura logică a informației;
- AM POS CCE a elaborat șase numere de newsletter, în perioada decembrie 2008 – februarie 2010, postate pe website, care sunt foarte bine făcute și conțin informație relevantă, dar care sunt foarte greu de găsit;
- Secțiunea de Linkuri utile este subdimensionată, având în vedere că website-ul este cel al Autorității de Management, și ar trebui să fie instrumentul de legătură / de interfață între AM și OI sau alte instituții implicate în managementul și coordonarea instrumentelor structurale din România și din Uniunea Europeană;
- Linkurile de pe website-ul AM POS CCE către OI Cercetare și OI PSI sunt direcționate către site-urile instituțiilor gazdă (ANCS, respectiv MCSI) și nu direct către website-urile OI-urilor (pentru OI Cercetare linkul este direcționat către ANCS, spre exemplu);
- În ceea ce privește activitatea de comunicare și informare, există o secțiune denumită „Evenimente de informare”, care reunește evenimentele de informare desfășurate de AM, OI Cercetare și OI Energie. Din sub-secțiunea de evenimente organizate de AM, se pot descărca arhive de documente numai dacă utilizatorul are instalat un program special pe calculator. În plus, formatul documentelor nu este anunțat pe site. Sub-secțiunile dedicate OI Energie și OI Cercetare nu sunt actualizate din 2010 și nu conțin decât anunțurile cu privire la organizarea diferitelor evenimente de informare;
- Dispune de secțiuni de întrebări frecvente, vizibilă din pagina de start;
- Nu oferă conținut multimedia.

#### 122. **OI IMM** (<http://oiimm.mimcmca.ro>)

- Site-ul păstrează în mare aspectul și alcătuirea site-ului AM;
- Conținutul nu este structurat după principiul `de la general la particular`, fiind greu de intuit ce informații se găsesc sub fiecare categorie a meniului;
- Grafica, similară cu cea a AM POS CCE, poate duce ușor la confuzie în rândul utilizatorilor. De asemenea, nu susține intuitiv utilizatorul în identificarea rapidă a informației de interes;
- Nu are secțiuni unde se pot consulta materiale de informare și comunicare, și nici newsletter postat pe site;
- Site-ul are un motor de căutare simplu;
- Nu oferă conținut multimedia;
- Dispune de secțiuni de `Greșeli frecvente`, dar care este foarte greu de găsit – în secțiunea `Instrucțiuni`, dar numai după un scroll în josul paginii.

- Website-ul are buton pentru versiunea în engleză, dar conținutul în engleză nu este disponibil.

#### 123.OI Cercetare (<http://fonduristructurale.ancs.ro>)

- Website-ul OI Cercetare are bine evidențiată secțiunea de helpdesk, în interiorul căreia se găsesc informații complete de contact, inclusiv formular de contact on-line, ceea ce ușurează comunicarea cu utilizatorii site-ului. În plus, pentru persoanele de contact este specificată și funcția lor completă, fiind intuitiv pentru utilizatori cui să se adreseze în funcție de nevoile lor (consilier comunicare, consilier implementare și consilier financiar);
- Structura site-ului este prietenoasă, dispune de un *sitemap* bine evidențiat;
- Are secțiune separată pentru comunicare și informare unde se pot găsi printre altele, comunicate de presă, clipuri de promovare și newsletter-ul;
- Website-ul are un motor de căutare intern;
- Există conținut multimedia (video) și conținut foto;
- Grafica site-ului susține diferențierea pe servicii și aplicații (calendar, abonare newsletter, contact helpdesk);
- Dispune de secțiune separată pentru potențialii beneficiari, care trebuie să își creeze conturi on-line pentru depunerea de proiecte (există două niveluri de înregistrare: o înregistrare în Registrul Potențialilor Contractorilor și o înregistrare strict pentru accesarea fondurilor structurale dedicate cercetării);
- Website-ul are buton pentru versiunea în engleză, dar conținutul în engleză nu este disponibil;
- Există mai multe liste de întrebări frecvente și de greșeli frecvente, dar care nu sunt ușor de găsit – sunt în secțiunea Management financiar și control; în sub-secțiunea Cereri de rambursare.

#### 124.OI PSI (<http://fonduri.mcsi.ro>):

- Website-ul are o structură logică și clară, evidențiată de grafica prietenoasă; informațiile sunt clasificate în categorii ordonate de la general la particular, dar prima pagină este supra-încărcată cu informații nestructurate;
- Website-ul are motor de căutare eficient, care generează rezultate adecvate;
- Dispune de secțiune separată pentru potențialii beneficiari, care trebuie să își creeze conturi on-line pentru depunerea de proiecte;
- Nu are secțiune unde pot fi vizualizate activitățile de informare și comunicare;
- Există o listă de întrebări frecvente, care nu este vizibilă din pagina de start, fiind în secțiunea Informații utile;
- Nu are conținut multimedia.

#### 125.OI Energie (<http://oie.minind.ro>)

- Grafica site-ului cu două meniuri paralele verticale nu este prietenoasă și poate descuraja utilizatorul să aprofundeze căutarea informațiilor, mai ales că nu există un motor de căutare;
- Informațiile nu sunt ordonate în categorii pornind de la general la particular, făcând meniul să nu fie intuitiv;

- Paginile de interior prezintă erori de grafică, informația putând fi văzută folosind simultan scroll vertical și orizontal;
- Site-ul nu dispune de motor de căutare;
- Site-ul nu are newsletter postat pe site;
- Site-ul dispune de o secțiune de “Comunicare publică”, dar care conține numai anunțul de încheiere a două proiecte în cadrul acestei Axe Prioritare și o listă de linkuri utile. Lista de linkuri nu este actualizată (link la Infoeuropa, un portal inactiv) sau cu linkuri spre pagini în engleză și franceză din cadrul portalului Europa, în condițiile în care există și versiuni în română ale acestor pagini. Tot în această listă, link-ul către AM POS CCE se deschide în aceeași fereastră, în partea dreaptă, ca o secțiune obișnuită a site-ului;
- Secțiunea de întrebări frecvente este vizibilă din pagina de start.
- Nu dispune de conținut multimedia.

### 3. Conferințe și seminarii

126. Conform Planului de Comunicare, acest instrument a fost elaborat pentru beneficiari, potențiali beneficiari și media.

127. Regulamentul CE 1828/2006 prevede ce măsuri (minime) de informare și publicitate trebuie realizate pentru fiecare dintre Programele Operaționale din Statele Membre<sup>25</sup>:

128. „[...] (a). O activitate amplă de informare, care să facă publică lansarea unui program operațional, chiar în versiunea finală a planului de comunicare;

129.(b). Cel puțin o activitate amplă de informare pe an, potrivit celor stabilite în planul de comunicare, reprezentând realizările programului/programelor operațional(e), inclusiv principalele proiecte, dacă acest lucru este relevant”.

130. Aceste activități sunt preluate în Planul de Comunicare, la instrumentul de comunicare „Conferințe și seminarii”, alături de încă două activități:

- Organizarea de conferințe publice și seminarii tematice, atât în București, cât și în regiuni;
- Participări în cadrul unor evenimente relevante (conferințe/seminarii) organizate de alte instituții/organizații”.

131. Aceste activități sunt adresate potențialilor beneficiari, beneficiarilor și media.

132. Conferința de lansare a POS CCE a fost organizată de către AM pe 10 martie 2008<sup>26</sup>, la București, având aproximativ 150 de participanți.

133. În ceea ce privește evenimentul major de informare anual, AM a organizat :

- 9 decembrie 2008 – conferință națională,
- 16 octombrie 2009 – conferința națională privind stadiul implementării POS CCE. Această conferință a fost organizată în cadrul târgului economico-juridic „EconomicFest”. EconomicFest este organizat de SC TTINI SMART IDEAS SRL (furnizor de formare acreditat CNFPA, editor și dezvoltator software). Organizatorii au contactat Ministerul Economiei pentru a fi partener oficial al târgului, permițând AM

<sup>25</sup> Regulamentul CE 1828/2006, art 7.

<sup>26</sup> Conform Raportului Anual de Implementare 2008 și analizei documentelor primite de la AM.

să aibă propriul stand, pe toată durata târgului și să organizeze și Conferința anuală a POS CCE, fără nici un cost din partea Ministerului. În plus, organizatorii au furnizat AM mape și printuri după materialele necesare Conferinței anuale (fără costuri din partea AM/Minister).

- 14 octombrie 2010 – eveniment anual de informare organizat în cadrul ediției a doua a „EconomicFest”. Ca și în anul anterior, mapele pentru participanți au fost pregătite de către organizatorii EconomicFest (fără costuri pentru MECMA/AM).

134.În ceea ce privește evenimentele organizate de fiecare entitate (AM și OI), situația este descrisă în tabelul de mai jos. Trebuie menționat faptul că au fost organizate evenimente și în perioada premergătoare aprobării Planului de Comunicare, între aprobarea POS CCE în iulie 2007 și martie 2008 (aprobarea Planului de Comunicare și lansarea oficială a POS CCE), precum și evenimente organizate înaintea aprobării POS CCE<sup>27</sup>. Evenimentele din tabelul de mai jos însumează evenimentele organizate de AM/OI sau de acestea în colaborare cu alte instituții: Camere de Comerț, consilii locale (autorități ale administrației publice locale, în general), Oficii Teritoriale pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie etc.

*Tabelul 5 Evenimente informare AM și OI, 2007-2010 (workshopuri, seminarii, conferințe, infoday)*

	2007	2008	2009	2010
AM	30	34	2	21 (din care 2 infoday)
OI IMM	14	326	23	8
OI Cercetare	55 + 43 organizate înainte de aprobarea POS CCE	191	136 <sup>28</sup>	41 <sup>29</sup>
OI PSI	30	34	21	11
OI Energie	21 (din care 4 infoday)	19	6	15 (10 seminarii și 5 infoday) <sup>30</sup>

*Sursa: RAI 2007, 2008, 2009, 2010 și Raportari ale AM și OI privind activitățile de informare și publicitate*

135.Din tabelul de mai sus se poate observa că în anul 2008 (când au fost lansate primele apeluri de finanțare din POS CCE) au avut loc cele mai multe evenimente. Diferențe se remarcă și între OI-urile care au implementat proiecte de Asistență Tehnică (OI Cercetare în 2009 și 2010 și OI Energie în 2010) și cele care nu au avut proiecte de AT. Atât la OI IMM cât și la OI PSI, majoritatea evenimentelor de informare sunt organizate de terți<sup>31</sup>.

136.Trei din cele 34 evenimente ale AM din anul 2008, au fost realizate la nivel regional, în parteneriat cu Camerele de Comerț, Industrie și Agricultură Sibiu și Neamț și cu Agenția de Dezvoltare Județeană Harghita. Aceste evenimente au fost organizate fără costuri pentru AM.

137.Din cercetarea cantitativă (Ref. Anexa 3) a reieșit că aproape jumătate dintre beneficiarii

<sup>27</sup> Situația evenimentelor organizate este conform raportărilor din Rapoartele Anuale de Implementare 2007, 2008, 2009, 2010 și a raportărilor trimestriale ale AM și OI.

<sup>28</sup> Patru conferințe și 54 seminarii au fost organizate în cadrul proiectului „Sprijin pentru activitatea de comunicare în vederea informării și promovării oportunităților de finanțare prin Axa prioritară 2 a POS CCE”, proiect finanțat prin Axa de Asistență Tehnică a POS CCE.

<sup>29</sup> 15 seminarii și 4 conferințe au fost organizate ca parte a proiectului „Sprijin pentru activitățile de comunicare”, finanțat din Axa de AT a POS CCE.

<sup>30</sup> Aceste evenimente au fost organizate în cadrul unui proiect finanțat din Axa de AT a POS CCE.

<sup>31</sup> Conform RAI 2008, 2009, 2010 și constatărilor în urma interviurilor cu reprezentanții AM/OI.

intervievați (40%) au participat la diferite conferințe, evenimente și seminarii cu privire la POS CCE, majoritatea dintre ei (70%) apreciind claritatea și relevanța informațiilor, precum și calitatea vorbitorilor (69%).

138. Dintre potențialii beneficiari, 61% au participat la evenimente organizate de AM/OI 75% dintre ei fiind mulțumiți și foarte mulțumiți de claritatea informațiilor, 70% au fost mulțumiți și foarte mulțumiți de relevanța informațiilor primite și 73% mulțumiți și foarte mulțumiți de calitatea vorbitorilor.

#### 4. Participare la târguri și evenimente de profil

139. Participarea la târguri și evenimente de profil (evenimente organizate de terți, în afara seminariilor și conferințelor) este un instrument care are ca grupuri țintă potențialii beneficiari și publicul larg, cu scopul de a promova POS CCE și oportunitățile de finanțare.

140. Acest instrument presupune din partea AM/OI identificarea evenimentelor relevante și organizarea participării, inclusiv închiriere de standuri, asigurarea personalului prezent la stand pe toată perioada derulării evenimentelor, etc.

141. Tabelul de mai jos sintetizează situația acestui instrument pentru 2008, 2009 și 2010, pentru AM și pentru OI.

*Tabelul 6 Participarea AM/OI la târguri și alte evenimente de profil*

	2007	2008	2009	2010
AM	5	7	25	7
OI IMM	7	24	27	3
OI Cercetare	0	2	21	2
OI PSI	5	7	1	7
OI Energie	0	0	25	9

*Sursa: RAI 2007, 2008, 2009, 2010 și Raportari ale AM și OI privind activitățile de informare și publicitate*

142. Printre târgurile la care au participat AM și OI putem menționa cele două ediții ale Târgului Economico-Juridic „EconomicFest” din 2009 și 2010. În ambii ani, AM POS CCE a beneficiat de stand propriu pe toată durata evenimentelor, fiind prezenți al stand reprezentanți ai AM și OI. De asemenea, organizatorii au sprijinit AM prin tipărirea materialelor necesare pentru stand, oferirea de mape de prezentare etc. De asemenea, în broșurile evenimentelor, a fost inclusă o prezentare a POS CCE. Trebuie menționat că participarea la cele două evenimente s-a făcut fără costuri din partea AM/OI. Dintre vizitatorii la stand care au completat chestionare, majoritatea au informații despre fondurile structurale și cunosc POS CCE și sunt dornici să primească informații suplimentare.<sup>32</sup>

143. În 2009, OI PSI a fost prezent la târgul ITC, CERF, iar în 2010 AM și OI au participat la Târgul Bancar – *Oferte bancare eficiente pentru cofinanțare în proiectele de accesare a fondurilor europene*, eveniment organizat de publicația Economistul și de Asociația Oamenilor de Afaceri din România.

<sup>32</sup> Conform analizei proprii pe baza documentelor primite de la AM POS CCE.



## 5. Instrumente de comunicare directă

144. Pentru evaluarea acestor instrumente am utilizat analiza documentară, cercetările, precum și interviurile cu personalul AM/OI. Conform Planului de Comunicare, în această categorie au fost incluse diferite activități, de la construirea de baze de date, utilizarea și popularizarea adreselor de e-mail, până la helpdesk și call centre.
145. Pentru simplificarea evaluării și pentru a obține rezultate integrate, vom propune în secțiunea de recomandări includerea unora dintre aceste instrumente în cadrul unor activități mai ample, cu obiective consolidate. Instrumentele de comunicare sunt mai concludente și li se poate aprecia mai eficient oportunitatea atunci când sunt contextualizate.

### Liste de contacte

146. Alcătuirea și actualizarea unor liste de contacte este o activitate foarte utilă, care însă necesită un volum de muncă remarcabil. De asemenea, trebuie menționat că întotdeauna contactele trebuie actualizate înainte de utilizare, pentru că rata de perisabilitate în timp este foarte mare (recomandabil: 3-6 luni). Consultantul a utilizat aceste liste ca bază de pornire pentru cercetarea cantitativă, însă efortul de actualizare a fost considerabil. De aceea, în secțiunea de recomandări a acestui raport, vom include propunerea ca listele să fie considerate ca acțiuni de realizare a unor instrumente mari (semnificative, ale căror obiective sunt relevante și pot fi cuantificate), cum ar fi:
- evenimente (pentru invitații la sesiuni de informare);
  - organizarea acțiunilor de marketing direct, ca parte a diseminării materialelor de informare;
  - realizarea sondajelor de opinie;
  - transmiterea newsletterelor, ca parte a activității de promovare online.
147. Din analiza documentară nu a reieșit că listele de beneficiari sau potențiali beneficiari ar fi fost utilizate pentru invitarea la conferințe și nici la transmiterea de publicații. De asemenea, nu a reieșit că ar fi fost constituite liste de contacte de presă, datorită faptului că relația cu presa este intermediată de departamentul de presă din fiecare minister în parte. Cu toate acestea, cel puțin pentru presa locală (unde probabil activitatea de presă a ministerului este mai redusă), ar fi fost utile astfel de contacte.
148. Sursă utilă de construire de baze de contacte este mediul online, prin înscrierile la newsletter. Site-urile OI PSI și OI Cercetare au această facilitate.

### Helpdesk / call centre

149. Din toate sursele și analizele efectuate, reiese faptul că grupurile țintă preferă acest instrument de comunicare. Conform sondajului on-line realizat, mai mult de jumătate dintre beneficiari și potențiali beneficiari sunt mulțumiți și foarte mulțumiți de acest serviciu. Pentru personalul AM/OI, acesta este un instrument care consumă foarte mult timp, multe resurse umane (datorită faptului că este nevoie de colaborarea mai multor departamente), ceea ce se suprapune cu reducerile de personal înregistrate în ultimul timp la toate instituțiile din program. O dificultate suplimentară este aceea legată de specializarea publicului și, pe cale de consecință, de creșterea dificultății solicitărilor. Acestea ies în ce în

ce mai mult din aria de simplă „informare”, alunecând înspre „consultanță”.

150. Încep să se diferențieze două arii distincte de solicitări:

- „general”, solicitări de ordin general, de „inițiere”, venind, de obicei, de la potențiali beneficiari, presă, alți parteneri de comunicare; aceste solicitări sunt din ce în ce mai puține;
- „specific”, întrebări punctuale, al căror răspuns presupune, de obicei, cunoașterea speței respective, sau cel puțin cunoștințe mai detaliate privind axa sau domeniul din care face parte proiectul respectiv; aceste întrebări vin de la beneficiari, însă pot veni și de la organisme specializate sau presă, care alcătuiesc situații de sinteză sau alte tipuri de rapoarte de detaliu.

151. Din cauza faptului că încă nu a fost înființat Centrul de Informare pentru Instrumente Structurale, care este prevăzut de Strategia Națională de Comunicare și Planul de Comunicare ACIS (și care este în sarcina ACIS), volumul întrebărilor primite de AM și OI este foarte mare, pentru că nu există nici măcar o degrevare minimală (cel puțin cu privire la întrebările de ordin general, privind finanțările europene).

152. De la debutul activității, mecanismul de obținere a răspunsurilor s-a eficientizat, pentru că s-au colectat întrebări frecvente și redactat răspunsuri standard. Pentru solicitările „generale/de inițiere”, ale potențialilor beneficiari, personalul helpdesk poate administra cu ușurință activitatea, însă pentru întrebările punctuale, specifice, care vin din partea beneficiarilor cu proiecte în derulare sau pe cale de a începe să se deruleze, se colaborează cu celelalte departamente (evaluare, financiar și monitorizare). Colaborarea interdepartamentală este foarte bună, la toate instituțiile.

153. Modalitatea curentă de a primi întrebări este pe e-mail sau telefonic, însă vin solicitări și pe fax. Întrebările telefonice sunt rezolvate pe loc (în măsura în care răspunsurile sunt simple). Întrebările solicitate în scris primesc răspuns pe aceeași cale. Din cercetarea cantitativă a reieșit că percepția publicului este că răspunsurile în scris vin relativ târziu, însă din interviurile cu personalul nu am constatat acest lucru. Putem aprecia că cei care au fost nemulțumiți de întâzieri (beneficiari/potențiali beneficiari) sunt, de fapt, cei cu întrebări mai complexe, care au necesitat documentare suplimentară în interiorul celorlalte departamente. Acest comportament este justificat de observația că întrebările mai complexe vin pe fax și/sau e-mail, chiar și întrebări de la beneficiari, care teoretic ar trebui să se adreseze direct ofițerului de monitorizare.

154. Dificultatea remarcată de personalul tuturor instituțiilor este modalitatea de înregistrare (raportare) a solicitărilor, care este consumatoare de timp. Se completează cel puțin câmpurile: data, solicitant, cine a răspuns. Dacă pentru solicitările primite pe mail statisticile se pot face mai rapid, pentru cele primite telefonic sau transmise prin fax, timpul de înregistrare este mai mare.

155. Altă observație este încărcarea mai mare la anumite instituții (de ex. OI IMM), unde baza potențialilor beneficiari este mult mai mare, iar gradul acestora de profesionalizare este mai redus, comparativ cu al potențialilor beneficiari de la OI Cercetare (din motive obiective, cum ar fi: încărcare pe om, acces la internet mai mare, timp de căutare online sporit, familiarizare mai mare cu mediul online și procedurile administrative etc.)

### E-mail

156. Crearea și popularizarea adreselor de e-mail unde publicul poate adresa întrebări face parte

din activitățile curente de informare și publicitate privind POS CCE, prin includerea lor pe toate instrumentele de comunicare, în comunicare cu media, în identitatea vizuală etc. Adresa e-mail de contact este un tip de instrument care sprijină diferitele instrumente de comunicare și trebuie inclusă în identitatea vizuală.

## 6. Buletine informative (newsletter)

157. Pentru analiza acestui instrument au fost utilizate: analiza documentară (AD), interviurile cu personalul AM și OI (I), cercetările cantitativă și calitativă (CC și CQ), precum și observarea directă pe site-urile celor 5 instituții (Web).

158. În cercetarea calitativă a fost menționată utilitatea newsletterului, însă s-a sugerat (în special de către experții - parteneri de comunicare) ca acesta să fie mai degrabă utilizat ca mijloc de comunicare directă, datorită conținutului mare de informație specializată care este utilă unui grup bine delimitat, relativ ușor identificabil și interesat de acest tip de informație.

159. Conținutul newsletterului a fost catalogat drept foarte util de către cei care l-au citit. Cu toate acestea, numărul celor care l-au citit este relativ mic<sup>33</sup>.

### 160. Newsletterul AM

- conținut util și bogat;
- conținut echilibrat (informație de interes pentru utilizator și informație de context, de tip editorial, în serial);
- este dificil de identificat pe site (pentru un potențial nou utilizator);
- nu există opțiunea de abonare la newsletter;
- apariție neregulată (ceea ce duce la erodarea fidelizării cititorilor);
- format .pdf chiar în versiunea online (formatul ideal este cel de online, html, cu opțiune de „friendly print”/ print screen, în format .pdf);
- nu există o arhivă a numerelor anterioare;
- forma grafică poate fi făcută mai atractivă, prin mărirea dimensiunilor imaginilor și creșterea numărului acestora (ilustrații, grafice, fotografii);
- includerea elementelor de identitate vizuală în actuala dispunere „consumă” prea mult spațiu, în dauna spațiului care ar putea fi folosit pentru informație;
- includerea datelor de contact pentru toate instituțiile din sistemul POS CCE este deosebit de utilă;
- includerea îndemnului către cititor de a transmite comentarii/sugestii este foarte utilă și denotă deschidere către public. Poate fi completată, la intervale mari (3-6 luni) cu chestionare de satisfacție (online) care să permită o mai bună identificare a punctelor bune/slabe ale newsletterului sau activității de comunicare, în general.
- 
- 
- 

<sup>33</sup> Conform rezultatelor Analizei cantitative, Anexa 3.

#### 161. Newsletterul OI PSI

- sub denumirea de „newsletter” se regăsește transmiterea de informații punctuale, care de obicei sunt percepute ca „news alert/web feed”, potrivite mai degrabă pentru un serviciu de RSS; în accepția comună, un newsletter este o publicație cu o structură mai amplă, incluzând mai multe subiecte, cu apariție periodică, la intervale regulate, scopul acesteia fiind construirea, în timp, a unei imagini a întregii activități a emitentului, inclusiv a progreselor înregistrate;
- este dificil de identificat pe site, însă, nefiind un newsletter în adevăratul sens al cuvântului, acest aspect este relativ nerelevant, pentru că informația poate fi regăsită ca atare prin alte filtre.

#### 162. Newsletterul OI-Cercetare

- informația este relevantă;
- este dificil de identificat pe site și dificil de descărcat;
- nu sunt folosite elementele de identitate vizuală, iar documentele au aspectul unor fișiere de lucru, interne;
- din cele 5 ediții, doar 4 sunt accesibile;
- nu toate edițiile au menționat data, contactele, informații privind autorii (respectiv instituția responsabilă).

163. OI-IMM și OI-Energie nu au newslettere.

### 7. Materiale de informare

164. Pentru evaluarea acestora, am utilizat ca metode analiza documentară, cercetarea cantitativă, cercetare calitativă, precum și practica din experiența profesională (de practică în comunicare și consultanță de business).

165. Numărul de materiale de informare realizate este relativ mic, însă este corelat cu lipsa unui contractor de specialitate. Toate materialele au fost redactate cu surse interne. Astfel, au fost redactate 20 de broșuri (AM: 5, OI Energie: 4, OI IMM: 10, OI PSI: 1) și 8 pliante: (AM: 2, OI Energie: 4, OI IMM: 1, OI PSI: 1).

166. Broșurile și pliantele analizate au un conținut util, potrivit grupurilor cărora se adresează (două treimi dintre beneficiari și potențiali beneficiari considerându-le utile, cu informații clare și relevante pentru activitatea lor), însă limbajul utilizat este destul de specializat, făcând apel excesiv la jargonul de specialitate. Conform concluziilor cercetării, în general ele sunt mai degrabă utilizate de beneficiari, care caută informație cât mai detaliată și precisă. Elementele de grafică sunt simple, specifice unor materiale produse fără programe speciale de grafică. Acest aspect nu afectează transmiterea informației, însă atrage atenția asupra lipsei de implicare a unor specialiști în realizarea de materiale informative.

167. Distribuția acestora s-a făcut în principal prin diseminare în cadrul evenimentelor de informare, a târgurilor și altor evenimente organizate de AM/OI sau la care specialiștii acestora au participat. Nu s-au transmis materiale prin marketing direct.

168. Materialele care au fost produse pentru a fi utilizate în cadrul evenimentelor nu au fost

analizate aici și evaluarea lor poate fi făcută numai în contextul evenimentelor. De altfel, în secțiunea finală a acestui raport, am inclus recomandarea ca aceste materiale să fie considerate ca parte a pregătirii de eveniment (postere, roll-up, bannere, agende, mape).

## 7. CD-uri

169. CD-urile sunt tot materiale de informare, care au câteva particularități oferite de mediul electronic online/offline, însă ele trebuie considerate tot în categoria „materiale de informare”
170. CD-ul reprezintă un tip de instrument foarte util, în condițiile în care prezintă următoarele caracteristici:
- este ieftin de produs;
  - poate fi ușor distribuit și prietenos pentru cei care îl primesc (fiind mic, respectiv ușor de transportat);
  - permite încărcarea unei mari cantități de informație;
  - oferă o mare flexibilitate, pentru că poate fi multiplicat oricând, fără ca acest lucru să afecteze (prea mult) costurile de multiplicare (spre deosebire de multiplicarea prin print, la care costurile de regie corespunzătoare fiecărui lot sunt proporțional mai mari);
  - deși este un produs „static” (adică informația este validă la momentul inscripționării, la fel ca în cazul materialelor tipărite), permite includerea unei opțiuni prin aplicația multimedia care să dea acces la site-uri relevante, actualizate, când este utilizat cu un computer cu acces la Internet. În acest fel, beneficiarul acestui produs poate fi la zi cu noutățile, având totodată și un produs informativ de context, valabil la data producerii CD-ului.
171. Printre puținele dezavantaje ale acestui tip de produs, putem menționa faptul că nu poate fi consultat direct, ci are nevoie de intermedierea prin computer, însă în condițiile de lucru de birou ale tuturor celor vizați, acesta nu reprezintă un impediment major.
172. În aceste condiții, a fost realizat un număr relativ mic de CD-uri (AM: 3, OI Cerc: 4, OI Energie: 2, OI IMM: 1 și OI PSI: 1) și distribuite în diferite împrejurări împreună cu alte materiale de informare și cu materiale de promovare. Pentru referință, am analizat unul dintre ele, respectiv cel realizat de OIPSI în octombrie 2008.

### *Mini-CD privind Axa III*

173. În 8 octombrie 2008 OI PSI a produs un mini-CD cu informații relevante privind POS CCE, Axa III – Promovarea Societății Informaționale.
174. Aplicația folosește slide-uri, trei pagini ca trei secțiuni, ce oferă informații despre POS CCE-Prezentare generală, legislație, apeluri de proiecte deschise. Toate titlurile sunt link-uri către descărcarea de documente în format Microsoft Word.
175. Folosirea formatului **mini-CD** a restrâns spațiul de vizibilitate al etichetei, ce ar fi permis expunerea elementelor de informare exact într-o casetă tehnică, pentru mai puternica susținere a efortului de informare a publicului. Conform Manualului de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 în România, pentru produse de informare altele decât cele cuprinse în Manual (ex: CD-ROM, etc.), au fost stabilite anumite reguli: utilizarea

siglelor Uniunii Europene, Guvernului României și Instrumentelor Structurale în România precum și a unei casete tehnice care conține informațiile prezente în caseta tehnică propusă la cap. 3.6 “Publicații”. Cerințele privind conținutul casetei tehnice sunt: titlul programului/proiectului, editorul materialului, mențiunea datei publicării, citatul „*Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României*” (Autoritățile de Management și Organismele Intermediare care sunt autorități publice sunt exceptate de la aplicarea acestui citat).

176. De asemenea, folosirea unui **mini-CD** a restrâns aria de folosire de către anumiți utilizatori (de exemplu deținători de calculatoare cu unități optice al căror suport nu susține mini-CD-urile ori unități de citire, sau computerele Apple, care nu pot citi decât CD-uri full-size). Folosirea unui format particular nu doar a restrâns aria de utilizare, dar este posibil să fi transmis și un mesaj negativ privind eficiența utilizării banului public (prin realizarea unui produs cu restricții în utilizare).
177. Pentru transmiterea de informații de către OI PSI, prin intermediul contractorului a fost creată și înregistrată pe CD, o aplicație de tip Power Point ce poate fi vizualizată de sine stătător cu Power Point Viewer.
178. Identitatea vizuală construită pe eticheta produsului de informare mini-CD nu se regăsește pe antetele paginilor din prezentare și nici nu este aceeași în interiorul prezentării din mini-CD, pe fiecare pagină. În prima pagină este folosită sigla heraldică, Guvernul României, Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale, denumirea programului, însă nu este arătată nicio legătură cu Uniunea Europeană, conform MIV, care spune: “Proiectele și programele cofinanțate de către Uniunea Europeană au obligația să facă referire la faptul că Uniunea Europeană asigură cofinanțarea pentru acestea și de a face cunoscute activitățile care beneficiază de finanțare.”
179. Aplicația de pe mini-CD nu include o pagină cu link-uri către situri și secțiuni de situri de referință, care ar fi fost relativ simplu de încorporat și ar fi permis utilizatorului accesul la informații actualizate sau chiar trimiterea către înscriere către un newsletter.

## 9. Relații cu media

180. Pentru analiza acestui instrument au fost utilizate: analiza documentară, analiza media retroactivă (Ref. Anexa 2), interviurile cu personalul AM și OI, cercetările cantitativă și calitativă (Ref. Anexa 3)

### Comunicate de presă

181. Din analiza documentară a rezultat că, în intervalul analizat (2008-2010), au fost emise 132 comunicate de presă, astfel: AM: 33, OI IMM: 182<sup>34</sup>, OI Energie: 11, OI Cercetare: 15, OI PSI: 42.
182. Comunicatele de presă au anunțat lansarea anumitor apeluri de proiecte. Din comportamentul media, așa cum a fost el identificat prin analiza de media (respectiv preluarea cu predilecție a anunțurilor informative și evitarea includerii de comentarii sau analize), ar fi trebuit ca aceste informații să fie preluate imediat, cel puțin de presa de

---

<sup>34</sup> Trebuie menționat faptul că în Raportarea anuală a OI IMM, aferentă anului 2008, sunt raportate și comunicatele emise la nivel regional de oficiile ANIMMC, acestea atingând valoarea de 151.

calitate sau de presa online. Cu toate acestea, din analiza media retroactivă, și încercarea de suprapunere a datelor comunicatelor de presă emise cu cele ale momentelor de acoperire în presă, nu a rezultat evident faptul că presa a preluat această informație.

Potențialele cauze ale nepreluării informației sunt:

- lipsa unei comunicări nemijlocite a AM/OI cu presa, care ar permite stabilirea unor contacte privilegiate, care ar facilita apariția în presă a unor articole mai de substanță, prompt și cu impact mai mare la public. Întârzierile datorate de lanțul lung de comunicare descurajează jurnaliștii;
- lipsa de cunoștințe a jurnaliștilor cu privire la acest domeniu permite alunecarea spre senzational, în loc de a-i face să caute explicații și să ofere „context”;
- lipsa de competență în general a presei, în special în ultimii trei ani, în care efectele crizei au dus la diminuarea numărului de jurnaliști specializați;
- limbajul sofisticat (sau excesiv de specializat) al comunicărilor și gradul mare de generalitate al acestora.

### Interviuri

183. Numărul de interviuri înregistrate este de 106 (TV, radio și presă scrisă) pentru AM și OI, pentru anii 2008, 2009 și 2010, astfel: AM: 23, OI IMM: 39<sup>35</sup>, OI Cercetare: 21; OI PSI: 5 și OI Energie: 18. La acestea se mai adaugă 14 interviuri din anul 2007.

184. Deși numărul de interviuri în presă nu este foarte mic, este insuficient, iar impactul acestora (evaluat prin analiza media retroactivă) pare a fi foarte mic. Interviul poate reprezenta un instrument foarte puternic, pentru că:

- interviuatul are ocazia să-și transmită mesajul direct, așa cum vrea, fără „intermedierea” unui jurnalist;
- interviul are calitatea de a umaniza comunicarea, permițând cititorului (privitorului) să asocieze un anumit mesaj cu o persoană, ceea ce duce, psihologic (dovedit empiric și, ca urmare, acceptat ca atare în procesele de comunicare) la memorarea mult mai eficientă a mesajului;
- îi permite jurnalistului să se familiarizeze cu tema, ajutându-l să se specializeze;
- prin crearea unei relații privilegiate cu jurnalistul, se pun bazele unei colaborări mai apropiate, care va duce, în timp, la preluarea mai frecventă a informației, pe baza următorului mecanism: prin accesul mai facil al jurnalistului la un specialist, acesta va fi mai înclinat să solicite detalii sau clarificări atunci când simte nevoia, iar articolul său câștigă în precizie, calitate și context.

### Evenimente de presă (conferințe de presă, întâlniri cu presa)

185. Informațiile privind organizarea de conferințe de presă sunt reduse în rapoartele de monitorizare, iar faptul că relația cu media este administrată cu preponderență de departamentele de media din ministere ne face să presupunem că implicarea AM/OI în organizarea conferințelor de presă este minimală.

186. Cu privire la participarea la evenimentele de informare organizate de instituțiile de presă, acestea ar trebui considerate nu „evenimente de presă” (în procesul de raportare), ci

---

<sup>35</sup> Trebuie menționat faptul că în Raportarea anuală a OI IMM, aferentă anului 2008, sunt raportate 264 de interviuri. Acest lucru denotă o posibilă înțelegere greșită a definiției acestui indicator, și ca urmare și colectarea lui s-a făcut în mod eronat.

„evenimente de informare pentru beneficiari, potențiali beneficiari și parteneri de comunicare”.

#### Contacte cu presa

187. Cel mai important instrument în cadrul activității de *media relations* este capacitatea emitentului de informație de a interacționa eficient cu presa, reflectată, de regulă prin existența unei baze de date de jurnaliști generaliști și specializați, stabilirea unor contacte periodice și, în general, ușurința de a contacta un jurnalist relevant. În contextul organizării instituționale a AM și OI, acest aspect este gestionat de către departamentele de presă ale ministerelor, ceea ce îngreunează realizarea unei autentice activități de *media relations* la nivelul AM și OI.

#### Acoperirea de presă

188. Din analiza de media retroactivă (Ref. Anexa 2), se pot deduce câteva dintre reflexele instituțiilor media în raport cu activitatea de *media relations* a AM și OI, și reflectarea POS CCE în presă, în general.

189. Cel mai elocvent exemplu este procentul foarte mare (aproximativ 88%) de articole care nu oferă nimic mai mult decât informații simple cu privire la calendarul de apeluri pentru proiecte, alte elemente de agendă sau anunțarea companiilor care au obținut finanțare (un sfert din articolele analizate au anunțat câștigarea de către diverse firme eligibile de finanțări POS CCE). Acest fapt dovedește ezitățile pe care le au jurnaliștii în a dezvolta subiectul dincolo de simplele date statistice. Mai mult, din cele 12% articole (comentarii sau scurte note), peste jumătate sunt articole negative, generate de suspiciuni de fraudă sau corupție. Cu alte cuvinte, interesul sporit a fost generat de dorința de căutare a „spectaculosului” cu orice preț, și nu de analiza autentică și în detaliu a problemei finanțării pentru competitivitate.

190. Un alt unghi de citire a rezultatelor acestei analize este procentul relativ redus de articole generate de interacțiunea cu AM/OI (25% articole „reactive” ale presei din totalul articolelor analizate). Acest procent demonstrează că jurnaliștii nu se bazează decât în mică măsură pe informațiile emise de AM/OI.

## 10. Steagul european

191. Acest instrument este cerut în mod expres de către Comisia Europeană prin Regulamentul 1828/2006: ca măsură de informare și publicitate pentru public, Autoritățile de Management trebuie să arboreze la sediul lor steagul Uniunii Europene, timp de o săptămână începând cu 9 mai.

192. În urma interviurilor desfășurate în cadrul evaluării, a reieșit că această cerință este îndeplinită atât de AM cât și de OI, fiecare dintre aceste instituții având în permanență arborat drapelul UE.

## Implementarea activităților de comunicare

193. Una dintre componentele evaluării activităților de comunicare se referă la momentul



desfășurării acestora în relație cu etapele implementării Programului, pentru a se determina în ce măsură acestea au fost întreprinse la momentul optim.

Tabelul de mai jos sintetizează principalele etape ale implementării POS CCE, alături de instrumentele utilizate pentru comunicare.

Etapa / Instrumente	Lansare apeluri	Evaluare / Contractare	Monitorizare	Observații
Logo POS CCE și identitatea vizuală <sup>36</sup>	x		x	Permanent, în toate materialele și instrumentele
Pagina web	x	x	x	Actualizare periodică, informații privitoare la toate etapele de implementare, evenimente, instrucțiuni, anunțuri etc. Cel mai utilizat instrument
Conferințe și seminarii	x		x	Ocazional, în funcție de lansarea apelurilor (vezi, de ex. evenimentele ANCS, OI IMM, OI PSI) sau în funcție de invitațiile primite
Participarea la târguri și evenimente de profil	x		x	Ocazional, în funcție de invitațiile primite
Instrumente de comunicare directă	x	x	x	Permanent, informații privitoare la toate etapele de implementare
Buletine informative (newsletter)	x	x	x	Periodic
Materiale de informare	x	x	x	Ocazional, în funcție de proiectele de AT (pentru elaborare) și de evenimentele organizate/la care se participă (pentru diseminare)
CD-uri				Ocazional
Relații cu media	x	x	x	Ocazional
Măsurarea opiniei publice				

194. Având în vedere că există o dificultate în a defini în momentul optim al realizării activității de comunicare (în special într-o analiză retroactivă), precum și faptul că nu există o relație cuantificabilă între activitățile de comunicare și rezultatele principalelor etape de implementare a POS CCE (numărul proiectelor depuse, numărul contractelor semnate și volumul plăților făcute), stabilirea momentului optim de realizare a activităților de comunicare pornește de la următoarele principii:

- evenimentele sunt organizate pentru a răspunde nevoilor de informare ale anumitor grupuri țintă. Aceste evenimente sunt fie organizate direct de AM și OI, fie de către terți, reprezentanți ai AM/OI participând la acestea;
- popularitatea evenimentelor (numărul participanților) denotă faptul că aceste au fost întreprinse în momentele în care exista o nevoie din partea grupurilor țintă pentru acele informații;
- gradul de satisfacție al participanților la evenimente;

<sup>36</sup> Indicatorii aferenți acestui instrument nu au fost preluați în Anexa 1 a Planului de Comunicare POS CCE

- deși nu se poate quantifica cu precizie, există o relație între activitățile de comunicare și proiectele depuse/contractele semnate.

195. Evenimentele organizate de terți demonstrează că aceștia și grupurile lor țintă au nevoie de informare din partea AM/OI în acele momente. Ca urmare participarea experților AM/OI la aceste evenimente se realizează la momentul optim. Atât AM cât și OI au dat curs tuturor invitațiilor primite de la terți.

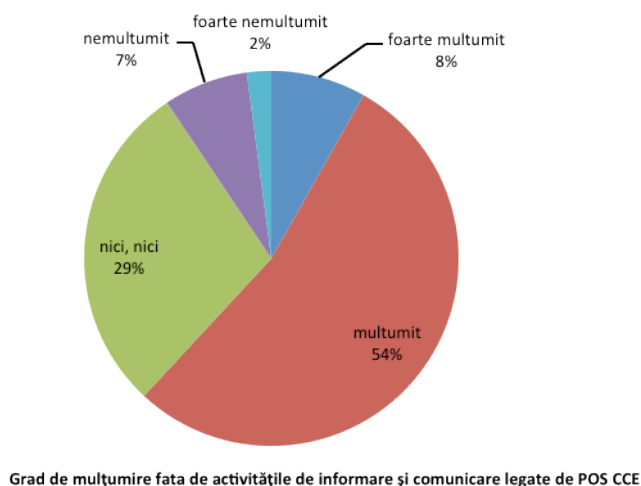
196. Dintre cele cinci instituții (AM/OI), doar OI PSI nu a organizat evenimente proprii ci a participat doar la evenimentele organizate de terți.

197. Din informațiile colectate în timpul interviurilor a reieșit că evenimentele organizate de AM și celelalte trei OI-uri au fost programate fie înainte de lansări (și au acoperit teme de informare generală pentru potențiali beneficiari), fie după lansări, fiind axate pe aspecte punctuale și interacțiuni directe cu participanții (potențiali beneficiari și beneficiari).

198. Atât din interviuri, cât și din raportările indicatorilor a reieșit că atât evenimentele organizate direct de AM și OI, cât și evenimentele organizate de terți s-au bucurat de un număr mare de participanți. Această situație denotă faptul că evenimentele au fost programate la momentul optim și au răspuns nevoii de informare a grupurilor țintă.

199. Conform sondajului realizat în cadrul exercițiului de evaluare al Planului de Comunicare<sup>37</sup>, două treimi dintre respondenții - beneficiari POS CCE sunt mulțumiți și foarte mulțumiți de activitatea de informare și comunicare legată de POS CCE, față de o treime care declară o satisfacție scăzută. Un grad înalt de satisfacție a beneficiarilor și potențialilor beneficiari cu privire la activitățile de comunicare și informare ale AM și OI a fost înregistrat și în cadrul sondajului on-line realizat ca parte a metodologiei de evaluare intermediară a POS CCE.

Baza - 240 de beneficiari



Sursa: Cercetarea cantitativă (Ref. Anexa 3)

200. Nivelul de popularitate a operațiunilor POS CCE este în general unul ridicat. Conform constatărilor evaluării intermediare a POS CCE<sup>38</sup>, rata de popularitate medie la nivel de

<sup>37</sup> Vezi Anexa 3.

<sup>38</sup> Raportul de Evaluare Intermediară POS CCE 2009.

program depășește 100%, ajungând în unele cazuri (AP1 și AP2) la aproape 200%, ceea ce se poate traduce printr-un nivel corespunzător al informării potențialilor beneficiari cu privire la oportunitățile de finanțare prin POS CCE.

201. Pentru eficientizarea activităților de comunicare, trebuie stabilite momentele optime viitoare de a întreprinde activități de comunicare. Momentele optime viitoare trebuie să țină cont de principalele etape ce au rămas din implementarea POS CCE. Astfel, activitățile de informare viitoare trebuie să se desfășoare în corelație cu lansările de apeluri de proiecte, de implementarea proiectelor, dar și cu rezultatele obținute în urma implementării proiectelor.
202. Ca instrumente preferate de informare, beneficiarii și potențialii beneficiari ai POS CCE se informează despre program de cele mai multe ori de pe internet, între site-urile preferate numărându-se site-urile de finanțări, site-ul Autorității de Management și site-urile Organismelor intermediare, în special site-ul OI Cercetare. În afară de internet, beneficiarii apelează la presa scrisă, dar și la specialiștii din instituțiile publice. Aproape un sfert dintre beneficiari au preferat să se informeze din broșurile și materialele oficiale.
203. Aproape jumătate dintre beneficiarii (45%) care au răspuns sondajului on-line se consideră a fi informați și foarte informați cu privire la POS CCE. Există totuși 14% dintre respondenți care consideră ca sunt prea puțin informați (12%) sau deloc informați (2%) cu privire la program.
204. Niciunul dintre beneficiari nu se informează dintr-o singură sursă. Cele mai frecvente combinații de surse sunt: *[internet și presă scrisă]* și *[internet și instituții publice]*.
- Aproape toți respondenții au declarat că au citit ghidurile solicitantului, trei sferturi dintre ei fiind mulțumiți de claritatea și relevanța informațiilor. Paginile de web ale Autorității de Management și Organismele Intermediare au fost vizitate de 75% dintre respondenți, iar Manualul de Identitate Vizuală a fost utilizat de peste jumătate dintre ei. Newsletter-ul Autorității de Management a fost citit de 20% dintre beneficiarii care au răspuns acestui sondaj.
  - Procedurile privind derularea diferitelor funcții aferente implementării POS CCE (cum sunt, de exemplu, cele privind *pregătirea și lansarea apelurilor, contractarea, monitorizarea, evaluarea, comunicarea* etc.) prevăd termene și condiții clare în ceea ce privește elementele și informațiile ce trebuie transmise diferitelor categorii de grupuri țintă și canalele utilizate. Cu toate acestea, pe anumite segmente se înregistrează întâzieri, inclusiv în activitatea de comunicare.<sup>39</sup> De ex, instrucțiunile pentru beneficiari au fost publicate abia pe parcursul anului 2010, deși existau proiecte în implementare cu mult înainte. De asemenea, o problemă semnalată adesea de către beneficiari este lipsa de comunicare din partea AM/OI în perioada de evaluare, contractare sau pe durata analizării cererilor de rambursare<sup>40</sup>.

#### 4.6 Monitorizare și evaluare

205. Procedurile operaționale specifice de la nivelul AM / OI delimitează și descriu în detaliu modul de gestionare a activităților de informare și publicitate, furnizând totodată instrumente specifice atât pentru pregătirea și derularea în bune condiții a activităților prevăzute cât și pentru monitorizarea și evaluare ulterioară.

---

<sup>39</sup> Vezi Raportul de evaluare intermediară 2009, sondajul realizat în cadrul proiectului.

<sup>40</sup> Idem

206. Sunt prezentate, de ex., modelul pentru întocmirea minutilor privind evenimentele organizate, lista de verificare pentru organizare evenimente, lista de verificare comunicat de presă, lista de verificare pentru materiale informative. De asemenea, este descris în detaliu modul de lucru în ceea ce privește gestionarea solicitărilor venite din partea beneficiarilor, activitatea biroului de help-desk etc.
207. În ceea ce privește monitorizarea activităților, procedurile prevăd programarea trimestrială a activităților de informare și publicitate precum și elaborarea unui Plan Anual de Acțiune. Activitatea de comunicare este de asemenea inclusă în Raportul Anual privind implementarea POS CCE și prezentată în cadrul reuniunilor Comitetului de Monitorizare<sup>41</sup>.
208. Planul de Comunicare prevede pentru fiecare instrument de comunicare unul sau mai mulți indicatori. Sunt două categorii de indicatori în Planul de Comunicare:
- indicatori ce măsoară eficacitatea (furnizați de organismele implicate în implementarea PC), prin analize cantitative de tip input și output; și
  - indicatori de impact (spre ex. percepția cu privire la măsurile de informare și gradul de conștientizare a grupurilor țintă). Aceștia pot fi măsurați prin externalizarea realizării de sondaje de opinie publică.
209. Monitorizarea și evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor și acțiunilor prevăzute se realizează printr-un set de 34 de indicatori, asociați fiecărui instrument, prezentați sintetic în tabelul din Anexa 7.
210. Analiza indicatorilor aferenți Planului de Comunicare POS CCE a evidențiat o serie de aspecte:
- a. Planificarea și raportarea indicatorilor se face pe bază de formulare realizate de către AM și approximate de OI, care au suferit mai multe modificări din 2008 până la sfârșitul anului 2010;
  - b. Există o raportare trimestrială cu un număr mai mic de indicatori, care se folosește pentru a elabora rapoartele către ACIS și există o raportare anuală care conține toți indicatorii din Planul de Comunicare și se folosește pentru realizarea secțiunii de Informare și Publicitate din cadrul Rapoartelor Anuale de Implementare;
  - c. Modalitatea de colectare a indicatorilor și de înregistrare a lor nu permite însumarea lor automată pentru a urmări în mod facil dinamica și gradul de îndeplinire;
  - d. Indicatorii raportați au suferit modificări față de cei stabiliți în Planul de Comunicare:
    - Au fost introduși indicatori pentru elaborarea și distribuirea de materiale promoționale, fiind incluși, în mod eronat, în categoria de indicatori ce măsoară aspecte legate de materiale de informare (număr pixuri, număr mape etc.);
    - A fost introdus indicatorul “Programe și sesiuni de training pentru beneficiari” – indicator neprevăzut inițial în Planul de Comunicare. Acest indicator se suprapune cu indicatorul *Numărul evenimentelor organizate*;
    - Numărul de indicatori raportați a crescut de la 34 prevăzuți în Planul de Comunicare, la 57 în diverse raportări (aici sunt incluși și cei trei indicatori prevăzuți pentru Logo și identitate vizuală, indicatori care nu mai sunt preluați în Anexa 1 a Planului de Comunicare și care nici nu sunt raportați);

---

<sup>41</sup> Procedura de informare și publicitate a AM POS CCE este anexată Raportului de Evaluare (Anexa 9, în format electronic)

- e. Monitorizarea realizării trimestriale a indicatorilor nu este întotdeauna consistentă, motivele neîndeplinirii sau măsurile corective adoptate nefiind detaliate și/sau argumentate;
- f. În raportările trimestriale nu sunt incluși mulți dintre indicatori: spre exemplu, indicatorii “Numărul paginilor vizitate lunar” (pagini web), “Numărul documentelor descărcate lunar”, aceștia apărând numai la sfârșit de an în centralizatoarele folosite pentru elaborarea RAI;
- g. Există indicatori care deși și-au atins ținta, au fost realizați numai de o parte dintre instituții. Spre exemplu indicatorul „Numărul de buletine informative publicate” la sfârșitul anului 2010 ajunsese la 44, înscriindu-se în ținta pentru 2011 de 40-60 numere. Dar acest indicator a fost realizat numai prin efortul AM, OI Cercetare și OI PSI.
- h. Există indicatori insuficient de bine definiți sau dificil de cuantificat, așa cum este, de ex. „*Feed-back primit de la participanți (de exemplu, prin completarea unor chestionare)*”, măsurat în procente. Feed-back-ul participanților este, de obicei, un indicator al calității evenimentelor, iar simpla completare a chestionarelor nu aduce valoare adăugată pentru monitorizare și evaluare. Un alt exemplu este „*Folosirea permanentă a acestei identități vizuale pe toate instrumentele de comunicare*” care este dificil de cuantificat și monitorizat sau „*Numărul paginilor vizualizate lunar*”, care este neclar formulat (se referă la numărul de accesări ale paginilor web ale AM/OI);
- i. Definirea incorectă a anumitor indicatori duce la erori în raportare: spre exemplu, pentru anul 2008 OI IMM a raportat realizarea a 10 broșuri, iar la indicatorul “Numărul copiilor distribuite pentru **fiecare broșură**” este înregistrată cifra de 78.410. Cifra în sine nu este greșită pentru că au fost 10 broșuri cu un tiraj de 7.841/broșură, dar înregistrarea nu reflectă conținutul indicatorului. Un alt exemplu este indicatorul “% potențiali beneficiari care au cunoștință de existența POS CCE” a fost raportat ca număr de sondaje de opinie publică în rândul diferitelor categorii de potențiali beneficiari (spre exemplu două sondaje de opinie realizate de OI Energie prin chestionare aplicate în cadrul a două evenimente de informare. Aceste două sondaje nu sunt reprezentative la nivel național);
- j. Majoritatea țăintelor propuse pentru anul 2011 (pentru 27 din 31 dintre indicatorii din Anexa Planului de Comunicare) nu sunt valori finite, ci intervale de valori: spre exemplu pentru indicatorul *Numărul posterelor descărcate de pe pagina web* ținta propusă pentru 2011 este de 20.000 – 30.000. Cu toate acestea, cu mici excepții, valorile indicatorilor de la sfârșitul anului 2010 ating țintele sau se încadrează în intervalele stabilite pentru sfârșitul anului 2011. Excepțiile se referă în special la indicatori legați de numărul diferitelor documente descărcate de pe site (spre exemplu Numărul broșurilor descărcate de pe site);
- k. Nu se face diferențierea între indicatori de output și de rezultat;
- l. Există un singur indicator de impact, “% potențiali beneficiari care au cunoștință de existența POS CCE”, care însă nu este suficient de cuprinzător pentru a acoperi toate obiectivele Planului de Comunicare POS CCE.

**Tabelul 7 Indicatorii Planului de Comunicare POS CCE**

Instrument	Indicator	Observații
Logo POS CCE și identitatea	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crearea logo-ului POS CCE;</li> <li>▪ Definirea identității vizuale a POS CCE;</li> </ul>	1) Logo-ul și identitatea vizuală nu au fost personalizate pentru POS CCE

vizuală <sup>42</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folosirea permanentă a acestei identități vizuale pe toate instrumentele de comunicare.</li> </ul>	2) Indicatorii nu sunt cuantificabili
Pagina web	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul total de pagini (materiale) publicate;</li> <li>▪ Frecvența actualizării;</li> <li>▪ Numărul de știri publicate;</li> <li>▪ Numărul de vizitatori pe luna;</li> <li>▪ Numărul paginilor vizitate lunar;</li> <li>▪ Numărul documentelor descărcate lunar</li> </ul>	<p>3) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p> <p>4) Indicatorul " Numărul total de pagini (materiale) publicate" nu este suficient de clar definit (pagini nu este sinonim cu materiale)</p> <p>5) Indicatorul „Numărul paginilor vizitate lunar” nu este clar definit;</p>
Conferințe și seminarii	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul evenimentelor organizate;</li> <li>▪ Numărul participanților (în funcție de numărul invitațiilor trimise)</li> <li>▪ Feed-back primit de la participanți ( de exemplu, prin completarea unor chestionare).</li> </ul>	<p>6) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p> <p>7) Indicatorul „Numărul participanților (în funcție de numărul invitațiilor trimise)” este măsurat în procente (procent participanți din totalul invitațiilor trimise). Indicatorul și metoda de măsurare nu sunt clare, ceea ce poate duce la confuzii în colectarea acestui indicator.</p> <p>8) Denumirea corectă a indicatorului este „Rata de participare”.</p> <p>9) Indicatorul „Feed-back primit de la participanți” este dificil de cuantificat și nu reflectă calitatea evenimentelor</p> <p>10) Indicatorul "Numărul participanților (în funcție de numărul invitațiilor trimise)" nu este suficient pentru a reflecta grupul țintă atins prin evenimentele organizate. Denumirea corectă a indicatorului este „Rata de răspuns”.</p>
Participarea la târguri și evenimente de profil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul de târguri și evenimente de profil la care s-a participat;</li> <li>▪ Numărul participanților la stand;</li> <li>▪ Numărul publicațiilor și a materialelor de informare distribuite.</li> </ul>	<p>11) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p> <p>12) Indicatorul „Numărul publicațiilor și a materialelor de informare distribuite” se suprapune cu indicatorii 22 și 25.</p>
Instrumente de comunicare directă	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul contactelor din listele de corespondență;</li> <li>▪ Numărul solicitărilor de informare primite (la care s-a și răspuns) pe adresa de e-mail dedicată;</li> <li>▪ Numărul solicitărilor de informare primite (la care s-a și răspuns) prin intermediul liniei telefonice/ call centre din cadrul ACIS și help-desk-ul POS CCE</li> </ul>	13) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat
Buletine informative (newsletter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul buletinelor informative publicate;</li> <li>▪ Numărul buletinelor informative transmise prin e-mail;</li> <li>▪ Numărul buletinelor informative descărcate de pe pagina web</li> </ul>	14) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat

<sup>42</sup> Indicatorii aferenți acestui instrument nu au fost preluați în Anexa 1 a Planului de Comunicare POS CCE

Materiale de informare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul copiilor distribuite pentru fiecare publicație;</li> <li>▪ Numărul publicațiilor descărcate de pe pagina web;</li> <li>▪ Numărul broșurilor/ pliantelor/ posterelor redactate;</li> <li>▪ Numărul copiilor distribuite pentru fiecare broșură/ pliant/ poster;</li> <li>▪ Numărul broșurilor/ pliantelor/ posterelor descărcate de pe pagina web.</li> </ul>	<p>15) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p> <p>16) Nu există o diferențiere clară între termenii "publicație" și "broșură"</p>
CD-uri	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul diferitelor CD-uri elaborate;</li> <li>▪ Numărul copiilor distribuite pentru fiecare CD.</li> </ul>	<p>17) CD-urile sunt materiale de informare</p> <p>18) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p>
Relații cu media	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numărul conferințelor de presă organizate;</li> <li>▪ Numărul grupurilor de lucru informative organizate cu jurnaliștii;</li> <li>▪ Numărul comunicatelor de presă;</li> <li>▪ Numărul articolelor de presă publicate;</li> <li>▪ Numărul de interviuri cu reprezentanții AM apărute la televizor, radio și în presa scrisă;</li> </ul>	<p>19) Indicatorii nu sunt separați în indicatori de output și de rezultat</p>
Măsurarea opiniei publice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % potențiali beneficiari care au cunoștință de existența POS CCE</li> </ul>	<p>20) Indicatorul nu este suficient de cuprinzător pentru a reflecta obiectivele Planului de Comunicare</p>

211. Indicatorii incluși în Planul de Comunicare POS CCE se suprapun parțial cu cei definiți în Documentul Cadru de Implementare<sup>43</sup>, din cei patru indicatori menționați la nivelul DMI 5.2 pentru activitatea de comunicare numai unul singur (*Evenimente de comunicare și promovare (număr)*) regăsindu-se atât ca formulare cât și ca ținte asumate pentru anul 2015 în ambele documente. Doi dintre indicatori (*Accesări pagina de web (număr)* și *Solicitări de informații primite la Centrul de Informare (număr)*) au o corespondență parțială cu indicatorii Planului de Comunicare, dar nu au aceleași ținte (*Numărul paginilor vizitate lunar și respectiv Numărul solicitărilor de informare primite (la care s-a și răspuns) prin intermediul liniei telefonice/ call centre din cadrul ACIS și help-desk-ul POS CCE*), iar un indicator nu are corespondent (*Campanii mass-media*).

*Tabloul 8 Indicatori privind activitatea de comunicare incluși în DCI POS CCE*

Evenimente de comunicare și promovare (număr)
Campanii mass-media (număr)
Accesări pagina de web (număr)
Solicitări de informații primite la Centrul de Informare (număr)

212. „*Campanii mass-media*” nu poate reprezenta un simplu indicator pentru că o campanie este un instrument de comunicare complex, care la rândul său conține indicatori specifici, în funcție de obiective, grupuri țintă și canale (de exemplu, o campanie de spoturi TV diferă, în termeni de potențiali indicatori de realizare, de o campanie de printuri în reviste de specialitate).

<sup>43</sup> [http://amposcce.minind.ro/pdf2/DCI\\_POS\\_CCE\\_150211.pdf](http://amposcce.minind.ro/pdf2/DCI_POS_CCE_150211.pdf)

213. Indicatorul „Solicitări de informații primite la Centrul de Informare” – nu poate fi utilizat din cauza întârzierii înființării Centrului de Informare pentru IS, care nici în vara anului 2011 nu există.
214. La nivelul AM/OI, măsurile de informare și publicitate sunt considerate un proces constant care furnizează grupurilor țintă definite în PC POS CCE informații adecvate și actualizate<sup>44</sup>. Procedurile operaționale specifice de la nivelul AM / OI delimitează și descriu în detaliu modul de gestionare a activităților de informare și publicitate pentru POS CCE, furnizând totodată instrumente specifice atât pentru pregătirea și derularea în bune condiții a activităților prevăzute cât și pentru monitorizarea și evaluare ulterioară.
215. Sunt prezentate, de exemplu, modelul pentru întocmirea minutilor privind evenimentele organizate, lista de verificare pentru organizare evenimente, lista de verificare comunicat de presă, lista de verificare pentru materiale informative. De asemenea, este descris în detaliu modul de lucru în ceea ce privește gestionarea solicitărilor venite din partea beneficiarilor, activitatea biroului de help-desk etc.
216. În ceea ce privește monitorizarea activităților, procedurile prevăd următoarele acțiuni, derulate în timpul întregului proces de implementare a POS CCE de către Biroul de Comunicare din cadrul AM POS CCE:

Activitatea	Documente suport
Implementarea măsurilor de informare și publicitate finanțate prin proiectele de AT	Contractul de finanțare aferent proiectului de AT
Monitorizarea progresului și impactului măsurilor de informare și publicitate întreprinse de AM POS CCE	Listele de verificare și chestionar
Monitorizarea măsurilor de informare și publicitate realizate de OI	Listele de verificare pentru materiale informative
Monitorizarea măsurilor de informare și publicitate realizate de beneficiarii POS CCE	Contractul de finanțare Manualul de identitate vizuală Raportul de progres Lista de verificare pentru materiale informative
Elaborarea Rapoartelor Anuale și a Raportului Final (secțiunea referitoare la informare și publicitate)	Planul de Comunicare POS CCE Documentele de raportare elaborate / transmise de către AM /OI referitoare la activitățile de informare și publicitate realizate

217. Indicatorii sunt colectați de către AM/OI iar informațiile rezultate sunt incluse în Rapoartele Anuale de Implementare ale POS CCE, secțiunea Informare și Publicitate.
218. Preluarea informațiilor în RAI nu implică utilizarea tabelelor centralizatoare. De altfel, nu toți indicatorii sunt prezentați în RAI<sup>45</sup>: de exemplu, se menționează numărul (copii) de broșuri și CD-uri realizate dar nu se menționează numărul copiilor distribuite sau numărul diferitelor materiale realizate (vezi de ex. indicatorii *Numărul diferitelor CD-uri elaborate vs Numărul copiilor distribuite pentru fiecare CD.*) Pe de altă parte, secțiunile referitoare la Informare și Publicitate cuprind o serie de informații de natură calitativă cu privire la activitățile derulate, ca de exemplu detalii referitoare la conținutul sau scopul evenimentelor, categoriile de participanți prezente la evenimente, tipul materialelor de promovare realizate etc.

<sup>44</sup> Procedura de Informare și Publicitate a AM POS CCE

<sup>45</sup> A se vedea, de ex. Raportul Anual de Implementare 2008



## 4.7 Buget

219. Finanțarea activităților de informare și publicitate este acoperită prin Axa Prioritară 5 a POS CCE, DMI 5.2 Sprijin pentru comunicare, evaluare și TI), cu o alocare de aproximativ 31,5 milioane euro (contribuția UE și buget național). Defalcarea indicativă între operațiunile DMI 5.2 este de 19% (informare și publicitate), 4% evaluare și 12% TI.<sup>46</sup>

220. Planul de Comunicare POS CCE specifică bugetul alocat pentru activitățile de informare și publicitate, respectiv echivalentul a 17 milioane euro, ceea ce corespunde cu 19% din alocarea întregii Axe Prioritare 5.

221. Conform rapoartelor lunare ACIS<sup>47</sup>, în perioada 2007-2011 în cadrul Axei Prioritare 5 – Asistență tehnică, DMI 5.2, au fost contractate zece proiecte, dintre care șase având ca obiectiv derularea de activități de comunicare. Cele șase proiecte contractate au o valoare totală eligibilă de 8.839.378,00 lei, ceea ce reprezintă mai puțin de jumătate din bugetul alocat pentru acest tip de activități.

Tabetul 9 Lista proiecte contractate POS CCE, DMI 5.2, 30 iunie 2011

Denumire proiect	Beneficiar	Fonduri UE (RON)	Buget național (RON)	Cheltuieli neeligibile (RON)	Total valoare proiect (RON)
Sprijin pentru dezvoltarea Tehnologiei Informației la OI Cercetare	OI Cercetare	1,157,641.00	385,880.00	293,269.00	1,836,790.00
Sprijinirea activităților de comunicare/publicitate pentru Axa Prioritară 2 din POS CCE – pentru 2008 - 2010	OI Cercetare	3,146,501.00	1,048,834.00	846,535.00	5,041,870.00
Decizia de finanțare DMI 2 -OIE	OI Energie	204,412.00	68,137.00	51,785.00	324,334.00
Decizie de finanțare DMI 2 - OI IMM	OI IMM	915,756.00	305,252.00	231,992.00	1,453,000.00
Achiziția de produse promoționale, servicii de publicitate, organizare de evenimente	OI PSI	282,900.00	94,300.00	71,666.00	448,866.00
Sprijin pentru evaluare și TI în cadrul AP 3	OI PSI	107,143.00	35,714.00	27,143.00	170,000.00
Sprijin pentru organizarea de evenimente și achiziția de produse promoționale pentru AM POS CCE	AM POS CCE	1,583,178.00	527,726.00	506,617.00	2,617,521.00
Sprijin pentru AM POS CCE în vederea bunei desfășurării a activităților de evaluare	AM POS CCE	3,109,688.00	1,036,563.00	995,100.00	5,141,351.00
Sprijin TI pentru Unitatea de plata AM POS CCE în vederea bunei gestionari financiare a proiectelor derulate prin POS CCE	AM POS CCE	51,225.00	17,075.00	16,392.00	84,692.00
Decizie de finanțare DMI 2 - OI IMM	OI IMM	496,786.00	165,596.00	158,970.00	821,352.00
<b>TOTAL, din care:</b>		<b>11,055,230.00</b>	<b>3,685,077.00</b>	<b>3,199,469.00</b>	<b>17,939,776.00</b>
<b>Valoare proiecte categoria comunicare</b>		<b>6,629,533.00</b>	<b>2,209,845.00</b>	<b>1,867,565.00</b>	<b>10,706,943.00</b>

Sursa: <http://www.fonduri-ue.ro/proiecte-contractate-236>

222. Conform raportărilor de la nivelul AM POS CCE, la sfârșitul anului 2010 în cadrul proiectelor contractate prin DMI 5.2 se finalizaseră 5 proiecte cu o valoare eligibilă de 729,901.00 RON, alte două proiecte erau în derulare (151,592.19 RON) iar proiecte erau în proces de contractare (2,142,434.00 RON), în total reprezentând mai puțin de 3% din bugetul alocat activităților de comunicare prin Planul de Comunicare POS CCE. Diferența dintre valoarea proiectelor din cadrul DMI 5.2 și a proiectelor subsecvente, 5,815,450.81 RON, este

<sup>46</sup> Cf. Documentului Cadru de Implementare POS CCE

<sup>47</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/proiecte-contractate-236>

reprezentată de activități prevăzute și încă nedemarate.

223. La nivelul anului 2011, valoarea angajată pentru proiecte de comunicare este de 10,706,943.00 lei (buget total, FEDR și contribuție națională), ceea ce reprezintă mai puțin de 15% din bugetul total, în condițiile în care activitățile prevăzute în unele contracte acoperă perioada până în 2014.

224. Fișele de asistență tehnică prezentate sintetic în tabelul următor detaliază și descriu activitățile concrete (contractele) de comunicare ce urmează a fi derulate, bugetul defalcat și perioada de implementare.

*Tabelul 10 Fișe de AT la nivel de AM/OI*

Perioada de implementare	Denumire fișă AT	Beneficiar	Valoare fișa (chelt. eligibile RON)	Total cu TVA (RON)	Nr. proiecte
2010-2011	Sprîjin pentru organizarea de evenimente pentru AM POS CCE	AM POS CCE	2,110,904.00	2,511,976.00	2
2009-2010	Sprîjinirea activităților de comunicare/publicitate pentru Axa Prioritară 2 din POS-CCE ( <i>Sprîjinirea activităților de comunicare/publicitate pentru Axa Prioritară 2 din POS-CCE pentru perioada 2009-2010</i> )	OI Cercetare	3,086,445.00	3,672,870.00	1
2007-2008	Sprîjinirea activităților de comunicare/publicitate pentru Axa Prioritară 2 din POS-CCE	OI Cercetare	1,108,890.00	1,369,000.00	1
2009-2010	Sprîjin pentru activitățile de comunicare, informare și publicitate din cadrul Axei Prioritare 4 POS CCE	OI Energie	272,549.00	324,334.00	2
2009	Crearea unui sistem de informare eficient pentru OI IMM (seminarii, conferințe, anunțuri în presa scrisă și spoturi radio, website, materiale promoționale etc).	OI IMM	1,221,008.00	1,453,000.00	1
2010-2013	Sprîjin pentru realizarea de materiale promoționale specifice Axei prioritare 3 POS CCE	OI PSI	248,051.61	307,584.00	1
	<b>TOTAL</b>		<b>8,047,847.61</b>	<b>9,638,764.00</b>	

225. Implementarea măsurilor de informare și publicitate prevăzute în Planul de Comunicare al POS CCE s-a realizat de către Autoritatea de Management și Organismele Intermediare atât prin implementarea unor proiecte finanțate din asistență tehnică, cât și prin realizarea de parteneriate cu alte instituții implicate în activități de comunicare, dar și prin participări la evenimente organizate de terți, ce au avut printre subiectele abordate și informații despre POS CCE.

226. Activitățile derulate în afara proiectelor de asistență tehnică (evenimente) nu au presupus costuri de natură financiară pentru AM/OI, având totodată avantajul contactului direct cu un număr însemnat de participanți fără eforturi considerabile de logistică, timp sau resurse umane implicate. Toate aceste activități au fost realizate ca răspuns la o nevoie reală exprimată prin organizarea de către terți a unor evenimente de informare pentru grupurile lor țintă.

227. Nici celelalte instrumente utilizate în comunicare, între care cele mai importante au fost Ghidurile Solicitantului, paginile web ale AM/OI și biroul de help-desk nu au presupus costuri semnificative, elaborarea, actualizarea, întreținerea sau operarea lor fiind incluse în

activitatea curentă a celor cinci entități și intrând în atribuțiile personalului din diferite direcții ale instituțiilor gazda pentru AM și OI-uri POS CCE.

228. Una dintre justificările subutilizării masive a fondurilor de asistență tehnică alocate pentru activitatea de comunicare este lipsa de timp sau dificultățile întâmpinate în procesul de pregătire și întocmire a fișelor de asistență tehnică, din cauza lipsei de personal<sup>48</sup>.
229. Totodată, lipsa de personal la nivelul AM/OI, încărcarea celui existent și lipsa personalului specializat în domeniul comunicării în unele cazuri, aparenta eficiență sau economie realizată prin neutilizarea resurselor financiare dedicate a avut efecte negative nu numai asupra activității de comunicare, ci și asupra celorlalte funcții derulate de AM/OI (în primul rând prin suplimentarea sarcinilor personalului).
230. Pe de altă parte, începând cu anul 2009, contextul economic de criză a impus – pentru o scurtă perioadă de timp – interdicții explicite în ceea ce privește cheltuielile cu activitățile de comunicare, ceea ce a contribuit la blocarea fișelor de asistență tehnică pregătite pentru a externaliza activitățile de comunicare.
231. Astfel, se poate aprecia că din punct de vedere financiar, activitățile de comunicare la nivelul POS CCE au fost realizate cu eficiență crescută și adaptate contextului economic de criză care a caracterizat mai bine de jumătate din perioada efectivă de derulare a Programului.

#### **4.8 Management și implementare**

232. Sistemul de management și implementare al POS CCE și procedurile operaționale subsecvente aferente AM și OI<sup>49</sup> detaliază responsabilitățile în ceea ce privește managementul și implementarea măsurilor de informare și publicitate cuprinse în Planul de Comunicare POS CCE.
233. Având în vedere necesitatea unei abordări unitare cu privire la activitatea de publicitate și comunicare pentru POS CCE, s-a creat o rețea de persoane responsabile cu comunicarea la nivelul fiecărui OI (grup de comunicare POS CCE) și a fost realizat un mecanism de elaborare, modificare, avizare a procedurilor existente la nivelul acestor structuri.
234. Grupul de Comunicare POS CCE este menit să asigure, așadar, coordonarea activităților de informare și publicitate între Autoritatea de Management și organismele intermediare. Discuțiile din cadrul său acoperă toată gama de acțiuni necesare implementării măsurilor de comunicare, de la pregătirea și programarea trimestrială a activităților până la aspecte operaționale /funcționale legate de circuitul informațiilor între AM/OI sau schimbul de bune practici.
235. În aceste condiții, lipsa de continuitate în activitatea Grupului de Comunicare, tradusă nu atât prin absența întâlnirilor sau a diseminării informațiilor către celelalte direcții, cât mai ales schimbarea repetată a participanților sau participarea unor persoane care nu sunt direct responsabile cu activitatea de comunicare/conținut, este de natură să afecteze eficacitatea acțiunilor GC POS CCE.
236. După cum se poate observa din tabelul următor, în perioada 2007-2011 GC POS CCE a avut o participare relativ constantă din partea unui grup restrâns de persoane. În afara acestora, se

---

<sup>48</sup> Constatare reieșită în urma interviurilor cu personalul AM și OI, în special cele cu OI IMM și OI PSI;

<sup>49</sup> "Descrierea sistemelor de management și control pentru Programul Operațional Sectorial "Creșterea Competitivității Economice", Acordurile de delegare încheiate cu organismele intermediare, Procedura de Informare și Publicitate a AM și respectiv cele ale organismelor intermediare;

remarcă prezența mai redusă a reprezentanților OI IMM, dar și numărul neobișnuit de mare de persoane diferite din partea OI PSI, majoritatea cu o singură participare.

237.În ambele cazuri, această situație se datorează în principal lipsei de personal, în cazul OI PSI contribuind și absența unei structuri (birou, compartiment) dedicat activității de comunicare<sup>50</sup>. **De altfel, OI PSI este singurul OI care nu are în componență un birou de comunicare**, iar personalul cu atribuții de comunicare a înregistrat cea mai mare fluctuație de-a lungul timpului, dintre toate OI-urile. Aceste aspecte au un impact direct asupra capacității de a derula în mod coerent activitățile de comunicare.

*Tabелul 11: Participare la întâlnirile Grupului de Comunicare POS CCE 2007-2011 (selecție)*

Instituție	Număr persoane	Număr participări (din 13 întâlniri analizate <sup>51</sup> )
AM POS CCE	8 persoane	13/13/10/11/4/3/1/1
OI IMM	3 persoane	7/7/1
OI Cercetare	2 persoane	10/1
OI Energie	4 persoane	13/6/3/1
OI PSI	8 persoane	9/3/1/1/1/1/1/1

238.Totuși, dincolo de coordonarea asigurată de Grupul de Comunicare, implementarea în bune condiții a activităților de comunicare depinde de capacitatea internă a fiecărei entități (AM/OI) de a programa, organiza și gestiona corect. În acest sens, au fost luate în considerare următoarele aspecte:

#### Resursele existente și potențiale

239.În ceea ce privește resursele financiare, după cum s-a evidențiat în secțiunea referitoare la bugetul alocat Planului de Comunicare POS CCE, se remarcă o subutilizare semnificativă a fondurilor disponibile prin DMI 5.2. Pe de altă parte, resursele umane existente la nivelul AM/OI sunt insuficiente pentru nevoile operaționale ale implementării Planului de Comunicare, având și alte responsabilități în paralel cu cele de comunicare. De exemplu Biroul de Comunicare din cadrul AM POS CCE are o structură de 6+1, din care două persoane au atribuții numai pe comunicare<sup>52</sup>, plus șeful de birou care are în majoritate (80%) atribuții legate de comunicare. Celelalte persoane au următoarele atribuții:

- O persoană are 50% responsabilități de comunicare, 50% atribuții legate de introducerea contractelor în SMIS;
- O persoană are 50% responsabilități de comunicare, 50% legate de asistența tehnică pe comunicare;
- O persoană are 25% responsabilități de comunicare și 75% atribuții de secretariat;
- O persoană are numai responsabilități de secretariat.

240.La OI IMM, în organigramă este prevăzut un compartiment de comunicare, dar în acest moment toate posturile sunt vacante. Activitatea de comunicare a fost delegată la serviciul

<sup>50</sup> Cf. Organigramelor AM POS CCE, OI IMM, OI Cercetare, OI Energie, OI PSI

<sup>51</sup> Cf. listelor de prezență consemnate în minutele întâlnirilor Grupului de Comunicare POS CCE din datele:10.10.2007, 14.12.2007, 08.02.2008, 21.02.2008, 31.07.2008, 08.09.2008, 17.12.2008, 21.01.2009, 07.04.2009, 08.07.2009, 09.09.2009, 06.11.2009, 16.03.2011

<sup>52</sup> Una din cele două persoane cu atribuții numai pe comunicare a fost transferat în Biroul de Comunicare în urma reorganizării Ministerului și nu are experiență pe comunicare.

Programare și Asistență Tehnică, în care două persoane au atribuții de comunicare, pe lângă atribuțiile legate de programare și asistență tehnică (elaborare ghiduri, elaborare fișe de AT, pregătire proceduri de licitație etc.).

241. La OI Cercetare, în cadrul serviciului de Programare și Comunicare, există două persoane cu atribuții pe comunicare (aproximativ 80%, respectiv 50% atribuții de comunicare în totalul activităților), personalul de la birourile regionale desfășoară și activități de comunicare. Mai mult, de la serviciul de Implementare 15-16 persoane sunt promotorii activităților de comunicare, pentru că există o colaborare strânsă cu beneficiarii. Aceste persoane sunt folosite și ca lectori în evenimente dedicate beneficiarilor.
242. La OI PSI, activitățile de comunicare sunt desfășurate de Direcția de Evaluare, Selecție și Contractare. Este singurul OI care nu are un compartiment separat pentru activitățile de comunicare. Mai mult, din cele 22 de posturi ale acestei direcții, sunt ocupate doar șapte posturi, din care șase au atribuții de evaluare și una singură cu atribuții de comunicare. OI PSI a experimentat cea mai mare fluctuație de personal în ceea ce privește comunicare
243. La OI Energie există un Compartiment de Programare, Sinteză și Comunicare cu 17 persoane, din care 4-5 persoane au atribuții pe comunicare, dar nu numai.
244. Mai mult, expertiza și experiența persoanelor responsabile de comunicare nu este întotdeauna adaptată nevoilor<sup>53</sup> generate de gestionarea unui program complex cum este POS CCE.
245. Mai multe probleme au afectat utilizarea resurselor de AT, fapt semnalat și în Evaluarea Intermediară 2009: interdicția temporară de a angaja cheltuieli pentru activitățile de comunicare; lipsa de personal; lipsa de expertiză în alcătuirea documentației de atribuire; derularea achizițiilor prin departamentul de achiziții publice al Ministerului; contestații din partea participanților la procedurile de achiziții, prestația contractorilor.

#### Relațiile funcționale intra și interinstituționale

246. Relațiile funcționale privind gestionarea Planului de Comunicare POS CCE se pot clasifica în următoarele categorii:
- Relații intra-instituționale între departamentele AM/OI* – conform procedurilor operaționale, atât la nivel AM cât la nivelul organismelor intermediare există relații funcționale și interacțiuni bine definite în ceea ce privește circuitul documentelor și informațiilor între diferitele departamente<sup>54</sup>. Așa cum s-a evidențiat pe parcursul evaluării<sup>55</sup>, există o bună colaborare intra-instituțională în ceea ce privește activitatea de comunicare și nu au fost semnalate probleme nici în ceea ce privește abordarea aspectelor de comunicare și nici în gestionarea activităților. Se remarcă, de altfel, o îmbunătățire a modului de lucru față de începutul implementării activităților de comunicare, când primele proiecte de AT referitoare la comunicare puteau fi lansate fără ca responsabilul de de comunicare să știe (2008, 2009). Din 2010 a fost desemnată o persoană în comitetul de AT care își dă avizul pe fișele proiectelor de AT. Pe de altă parte, în ceea ce privește proiectele de AT, ar fi utilă o consultare între departamente atât pe caietele de sarcini, cât și în faza de implementare (din punct de vedere al conținutului activităților de

<sup>53</sup> Conform interviurilor desfășurate pe parcursul evaluării.

<sup>54</sup> Vezi de ex. Procedura de comunicare a AM POS CCE.

<sup>55</sup> Conform interviurilor realizate în cadrul evaluării.

comunicare), ceea ce nu se întâmplă în practică;

- c. *Relații inter-instituționale între AM și Organismele Intermediare* (Direcții Generale din cadrul aceluiași minister sau din ministere diferite) – colaborarea AM/OI este reglementată prin Acordurile de Delegare și detaliată în proceduri și instrucțiuni de lucru. În ceea ce privește aspectele operaționale ale activității de comunicare, aceasta este în general gestionată unitar, conform orientărilor date de către Autoritatea de Management, un rol suplimentar de coordonare avându-l Grupul de Comunicare. În practică, există încă aspecte necorelate, cum sunt, de exemplu: transmiterea unor mesaje unitare la nivelul AM/OI, informarea și consultarea cu AM cu privire la conținutul mesajelor transmise de către OI-uri, publicarea pe site-urile AM/OI a unor informații, adoptarea unui format unitar pentru website etc. De exemplu, OI Energie nu a consultat AM pentru relația cu media în ceea ce privește proiectul ELI, în prima parte a implementării POS CCE OI PSI și ANCS nu au informat Biroul de Comunicare al AM cu privire la conținutul materialelor realizate etc.
- d. *Relații intra-instituționale între direcțiile aceluiași minister* – de ex. La nivelul MECMA: DG AM POS CCE / Direcția generală achiziții publice, concesiuni și servicii interne / Serviciul Purtător de Cuvânt și relații publice, la nivelul ANCS: OI - Cercetare /Direcția Economică/ Relații publice și mass-media, la nivelul MCSI: OIPSI /Direcția Generală Economică, Achiziții Publice și Administrativă /Compartimentul de Informare Publică și Relații cu Presa etc. – în ceea ce privește colaborarea între diferitele direcții/compartimente, persistă deficiențele semnalate în Raportul de Evaluare Intermediară 2009 referitoare la sprijinul redus în relație cu pregătirea și derularea procedurilor de achiziții publice, cauzat în principal de personalul subdimensionat față de nevoile existente. În ceea ce privește colaborarea cu birourile de presă, se remarcă lipsa unei abordări comune în ceea ce privește transmiterea mesajelor referitoare la POS CCE. Ma mult decât atât, nu există o colaborare reală între Serviciu de presă al MECMA și AM POS CCE. AM nu poate emite puncte de vedere, acestea fiind emise de biroul de presă al ministerului. De altfel, pentru orice mesaj către exterior este nevoie de mandat de la Biroul ministrului, prin consilierul de imagine (nu este procedural, ci pe instrucțiune). Pentru interviuri este necesară aprobarea la nivel de Secretar de Stat.

#### *Relația cu ACIS*

247. Grupul de Lucru Comunicare (GLC) coordonat de ACIS reunește responsabilii de comunicare din AM iar forumul comunicatorilor include și reprezentanți din OI – dar nu are rol decizional. Dacă se ia o decizie în GLC, directorul ACIS informează directorii de AM, care transmit mai departe către organismele intermediare. După participarea la GLC, reprezentantul AM POS CCE organizează un Grup de Comunicare la nivel de program, în care se transmit și se discută informațiile.
248. În practică însă, puterea de decizie a GLC este uneori redusă, rezultând abordări diferite, în funcție de deciziile AM-urilor. De ex, atât în GLC cât și în forum s-a discutat despre lista proiectelor depuse pe diversele PO și aflate în stadiul evaluării, ajungându-se la concluzia de a nu fi publicate, pentru ca titlul proiectului poate să fie sensibil dpdv al potențialilor beneficiari. Deși în cadrul GLC s-a luat hotărârea ca aceste liste să nu se publice, alte AM au

publicat fără să țină cont de aceste hotărâri, și ca urmare, la nivel de Guvern s-a decis ca toate AM să publice aceste liste.

249. Un alt aspect legat de lipsa unei abordări comune în ceea ce privește comunicarea se referă la absența unui limbaj comun: noțiuni precum Lansari de propuneri de proiecte, apeluri de propuneri de proiecte, licitații de proiecte sunt folosite pentru a desemna același proces dar nu sunt explicate și pot conduce la confuzii din partea aplicanților.