

## 5. Concluzii și recomandări

### 1. Care este stadiul îndeplinirii indicatorilor prevăzuți în Planul de Comunicare al POS CCE?

#### Concluzii

Majoritatea țințelor stabilite pentru anul 2011 pentru indicatorii din Planul de Comunicare nu sunt valori finite, ci intervale de valori. Cu toate acestea, la sfârșitul anului 2010, majoritatea indicatorilor prevăzuți în Planul de Comunicare au atins sau chiar depășit valorile țință stabilite pentru sfârșitul anului 2011 (para. 209, j).

Există însă și indicatori care, deși și-au atins țința propusă pentru 2011, reprezintă numai efortul anumitor instituții din cele cinci implicate în implementarea Planului de Comunicare. (para.209, g).

Procesul de colectare, raportare și agregare al indicatorilor este îngreunat de mai mulți factori:

- raportările se fac în formate care nu permit agregarea automată a valorilor introduse (documente format .doc) (para. 209, c);
- raportările trimestriale diferă de raportările anuale (în termeni de număr de indicatori raportați) (para. 209, b);
- definițiile unor indicatori sunt neclare, sau interpretate greșit, ceea ce duce la situația în care valorile înregistrate în raportări nu reflectă conținutul indicatorului respectiv (para. 209, h);
- fluctuația personalului și numărul mic de persoane cu atribuții de comunicare (para. 236 – 243);
- indicatorii din Planul de Comunicare nu sunt clasificați în indicatori de realizare imediată (output), de rezultat și de impact (para. 209, k. Tabelul 7);
- indicatorii din Documentul Cadru de Implementare aferenți activităților de comunicare (DMI 5.2) nu sunt corelați cu cei din Planul de Comunicare) (para. 210 – 2012, Tabelul 8)

#### Recomandări

R1.1. Se recomandă **elaborarea unui format de raportare** (în Excel, de exemplu, sau oricare alt format de calcul tabelar), cu formule de calcul prestabilite, care să permită centralizarea automată a indicatorilor de la toate instituțiile din sistem, reducând astfel erorile de agregare.

R1.2. Se recomandă **stabilirea unui număr mai mic de indicatori**, corespunzători unor grupe mari de activități/instrumente de comunicare. Acești indicatori trebuie să fie ușor de colectat și să aibă atașat cel puțin un instrument de evaluare rapidă și facilă. Frecvența colectării/raportării diferă de la un indicator la altul. O listă indicativă a indicatorilor și grupele mari de activități sunt detaliate în Tabelul 12.

R1.3. Se recomandă **realizarea unei corelații între indicatorii stabiliți în Documentul Cadru de Implementare și Planul de Comunicare** (Tabelul 12).

R1.4. Se recomandă **clasificarea indicatorilor în indicatori de output, de rezultat și de impact** (Tabel 12).

- Indicatorii de output: ceea ce se realizează din activitatea desfășurată (de exemplu, număr de broșuri cu titlul „greșeli frecvente” tipărite);
- Indicatorii de rezultat: rezultatele imediate asupra grupurilor țintă (de exemplu, număr de broșuri cu titlul „greșeli frecvente” distribuite);
- Indicatorii de impact: consecințele asupra grupului țintă pe termen mediu ale activității respective (de exemplu, diminuarea incidenței unui anume tip de greșeli prezentate în broșura cu titlul „greșeli frecvente” tipărită și distribuită)

R1.5. Se recomandă **o abordare specifică a activităților externalizate**. Pentru aceste activități se recomandă stabilirea unui liste de „indicatori de proiect”, care să fie în sarcina contractorului. Caietele de sarcini trebuie să includă ca sarcină pentru contractor realizarea de rapoarte de evaluare, care pe lângă o serie de indicatori cantitativi, trebuie să umărească o serie de elemente calitative. Raportările privind unele dintre ele vor fi realizate lunar sau trimestrial și trebuie să ajute AM/OI la eventuala ajustare a activităților de comunicare. În funcție de strategia de realizare a diferitelor instrumente de comunicare, aleasă de contractorul câștigător, acesta va fi încurajat să propună și alte elemente de evaluare, așa-numitele „flag”, care să identifice nivele considerate critice și să declanșeze acțiuni de corecție. Listele de indicatori pentru activitățile ce se recomandă a fi externalizate sunt prezentate în Tabelul 13.

R1.6. Se recomandă **elaborarea unui mic ghid care să cuprindă definiții clare ale fiecărui indicator**, modalități de colectare și raportare, pentru personalul din AM/OI implicat în această activitate. Un astfel de ghid facilitează preluarea acestor sarcini în cazul fluctuației de personal și duce la diminuarea neconcordanțelor între raportări.

R1.7. În cazul în care resursele umane sunt copleșite de activitatea de evaluare a indicatorilor, se recomandă **prioritizarea acestei activități, prin evaluare selectivă**. Cu alte cuvinte, se vor identifica cele mai costisitoare activități (în termeni financiari și de implicare a resurselor umane), și/sau cele care au cel mai mare impact, care vor fi evaluate cu prioritate. De exemplu, activitatea de evaluare se va concentra pe activitatea online, pe contactul direct (helpdesk, call centre, evenimente). Dacă activitatea de evaluare devine un scop în sine și depășește un volum de muncă rezonabil, nu își mai atinge scopul, care este acela de a îmbunătăți activitatea de comunicare, prin corecții realizate la intervale cât mai mici.

R1.8. Se recomandă ca în întâlnirile Grupului de Lucru pe Comunicare al POS CCE (o dată sau maxim de două ori pe an) **să se abordeze problema contribuției celor cinci instituții (AM și OI) la realizarea fiecărui indicator**. Astfel, dacă se constată ca există indicatori care se agregă numai ca urmare a activității numai anumitor OI-uri sau a AM-ului, să poată să fie luate măsuri corective.

*Observație: Implementarea recomandărilor R2-R4 presupune modificarea Planului de Comunicare și a Documentului Cadru de Implementare.*

*Tabelul 12: Propunere listă indicatori*

	Grup de activități / Instrument	Output	Rezultat	Colectare / evaluare	Impact
1.	Online (site-uri,	1. Nr. de materiale actualizate	1. Nr. vizitatori	Rapoarte server	Gradul de

	inclusiv newslettere și promovare)	(lunar) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> ) 2. Nr. sondaje on-line (trimestrial) 3. Nr. newslettere publicate (on-line) (trimestrial) 4. Nr. campanii online / bannere online	unici (lunar) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> ) 2. Procent respondenți sondaje din total vizitatori (trimestrial) 3. Nr. de abonați (trimestrial)	Chestionare on-line	cunoaștere al publicului cu privire la POS CCE ( <i>indicator de preluat în DCI</i> )
2.	Call-center / helpdesk	5. Nr. zile lucru/om (lunar) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> ) 6. Nr. adrese e-mail dedicate (la înființarea adreselor de e-mail) 7. Nr. de telefon dedicate (la înființarea call-center/helpdesk)	4. Nr. solicitărilor primite și rezolvate (lunar) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> ) 5. Nr. de contacte (trimestrial) 6. Nr. întrebări frecvente (trimestrial)	Rapoarte specifice (tehnice) Înregistrări audio Interviuri cu utilizatorii Chestionare pe e-mail	Gradul de cunoaștere al beneficiarilor / potențialilor beneficiari cu privire la POS CCE ( <i>indicator de preluat în DCI</i> )
3.	Evenimente de informare organizate	8. Nr. de evenimente (trimestrial) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> )	7. Nr. participanți / eveniment ( <i>indicator de preluat în DCI</i> )	Liste participanți Chestionare de satisfacție	Gradul de cunoaștere al beneficiarilor / potențialilor beneficiari cu privire la POS CCE
4.	Târguri și evenimente de informare organizate de terți	9. Nr. participări din partea AM/OI (semestrial)	8. Nr. participanți /vizitatori la stand		Gradul de cunoaștere al publicului cu privire la POS CCE
5.	Materiale de informare	10. Nr. titluri elaborate (trimestrial) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> )	9. Nr. copii distribuite (trimestrial) ( <i>indicator de preluat în DCI</i> ) 10. Nr. copii descărcate de pe website (trimestrial)	Chestionare Sondaj on line Rapoarte server	Gradul de cunoaștere al publicului cu privire la POS CCE
6.	Materiale de promovare	11. Număr produse realizate	11. Număr produse distribuite (trimestrial)		Vizibilitate POS CCE
7.	Relația cu media	12 Nr. conferințe de presă (trimestrial) 13 Nr. comunicate de presă (trimestrial)	12. Nr. articole publicate 13. Nr. interviuri reprezentanți AM/OI (trimestrial)	Analiză media	Gradul de cunoaștere al publicului cu privire la POS CCE

**Tabelul 13: Abordare specifică pentru activitățile externalizate**

Activitate externalizată	Indicatori	Elemente calitative
Online	1. Frecvența actualizărilor (nr/lună); 2. Număr vizitatori unici (nr/lună); 3. Număr newslettere realizate/descărcate;	1. cele mai accesate secțiuni; 2. cele mai descărcate documente; 3. cele mai utilizate cuvinte în motoarele de căutare din website;

	4. Număr adrese de abonare la newsletter (situație cumulativă trimestrial); 5. Indicatori specifici de promovare online (campanii/bannere).	
Call-center / help-desk	1. Număr operatori; 2. Număr apeluri.	1. Liste de întrebări frecvente; 2. Inputuri de la solicitanți
Evenimente	1. Număr participanți per eveniment; 2. Număr materiale de informare distribuite; 3. Număr bannere/roll-up-uri/afișe (elemente de promovare / decorare); 4. Număr materiale de promovare distribuite	1. gradul de satisfacție față de calitatea evenimentului (conținut și organizare) - conform evaluării de satisfacție
Materiale promoționale	1. Număr pentru fiecare item promoțional produs (pixuri, agende, postere etc.). 2. Număr promoționale distribuite (kit-uri sau per item produs).	

## 2. Care este gradul de informare cu privire la POS CCE în rândul grupurilor țintă și ce măsuri sunt necesare pentru creșterea gradului de informare?

### Concluzii

În rândul principalelor grupuri țintă de interes (beneficiarii și potențialii beneficiari), gradul de informare este ridicat (para. 99, 101,199, 203).

Partenerii de comunicare au un grad de informare oarecum inegal, din cauza intereselor diferite ale acestora (acest grup este neomogen) și datorită surselor multiple la care apelează. Gradul de informare al media este relativ redus (cu anumite excepții, anumiți jurnaliști specializați). În mod aparent paradoxal, gradul de informare al media crește (adică jurnaliștii sunt dispuși să facă eforturi mai mari pentru a înțelege și acoperi subiectul) în cazul subiectelor care pot genera un scandal (unghi negativ de acoperire a subiectului). Gradul de informare a publicului general cu privire la POS CCE este foarte redus (para. 119, 120, 181-185, 188-190).

Activitatea de comunicare întreprinsă la nivelul AM/OI acoperă toate grupurile țintă incluse în Planul de Comunicare, concentrându-se, așa cum era de așteptat, pe categoriile *beneficiari și potențiali beneficiari* ai proiectelor cofinanțate prin POS CCE (para. 94, 107-108, 114, 131).

Cele două grupuri țintă principale au un grad ridicat de informare chiar dacă informațiile furnizate de AM/OI au fost cu predilecție de natură tehnică, specializată pe probleme de interes punctual. Faptul că informația este atât de specializată face ca celelalte categorii de public (mai îndepărtate de subiect și cu un interes scăzut față de acesta) să aibă o apetență redusă de a se informa. Indiferent de activitățile de informare întreprinse și de atractivitatea acestora, dacă un anumit segment de public nu este interesat în mod real de subiectul respectiv, nu va absorbi această informație. De exemplu, media generală, care se adresează publicului larg, și care își alege subiectele de articole din interesele comune ale acestuia, se

bazează doar în mică măsură pe informațiile furnizate direct de la AM/OI, iar publicul general nu are, astfel, accesul adecvat la informații cu privire la Program (para. 119-120, 137-138).

### *Recomandări*

R2.1. Se recomandă includerea mai multor mesaje / informații cu caracter general pe site-urile AM/OI și, în special, postarea de rezultate consolidate (statistici, impact) la nivel de Program pe site-ul AM POS CCE. Limbajul acestor informații trebuie să aibă un grad scăzut de tehnicitate;

R2.2. Se recomandă cooperarea cu presa, presa specializată, radio / TV și alți parteneri de comunicare (Reprezentanța Comisiei Europene, rețeaua de centre EuropeDirect etc.), pentru a îmbunătăți gradul de conștientizare la alte categorii de public decât beneficiarii/potențialii beneficiari. Cooperarea cu presa se poate realiza prin specializarea unui grup de jurnaliști cărora să li se transmită periodic informații; colabărări cu radio/tv pentru apariții publice ale reprezentanților AM/OI. Cooperarea cu aceste entități se va face capitalizând instrumentele de comunicare existente, nu este nevoie de dezvoltarea unor instrumente noi.

### **3. Materialele și activitățile de informare și publicitate utilizate au fost relevante în raport cu nevoile grupurilor țintă?**

#### *Concluzii*

Materialele și activitățile destinate principalelor grupuri (beneficiari/potențiali beneficiari) au fost relevante, mai ales în condițiile în care comunicarea cu beneficiarii a început să ia locul comunicării cu potențialii beneficiari, ca urmare a momentului în timp în care ne aflăm (există din ce în ce mai mulți beneficiari, pe măsură ce sunt deschise mai multe apeluri). Este de remarcat faptul că activitatea de comunicare cu beneficiarii necesită mai mult timp și specializare sporită, ieșind deseori din sfera comunicării (para. 119, 137-138, 149-150, 158-159, 191-192).

**Mediul online** este cel mai utilizat instrument și cel mai relevant pentru toate grupurile țintă, care însă nu a beneficiat de suficientă atenție în ansamblul activităților de comunicare (para. 119-125). În această categorie este inclus și **newsletterul electronic**, apreciat mai ales de publicul specializat și care are un potențial sporit la nivelul partenerilor de comunicare și al presei (para. 157-163)

**Contactul direct** este, de asemenea, foarte apreciat de public (în special de beneficiari și potențiali beneficiari). Acesta poate fi sub forma **evenimentelor de informare** (care au fost bine reprezentate la nivelul anumitor OI, iar acum se află în derulare la nivelul AM), sau sub forma **helpdeskurilor** (para 126 – 138, 149 – 152).

**Abordarea partenerilor de comunicare și relația cu presa** au fost mai puțin dezvoltate. Partenerii de comunicare au fost invitați la evenimentele de informare, însă nu au fost dezvoltate materiale specializate care să se adreseze nevoilor lor specifice (para.182, 184-185) .

**Materialele tipărite** sunt mai puțin relevante pentru public, iar atenția care le-a fost acordată a fost, în mod corect, diminuată (para. 164 – 172)

#### *Recomandări*

R3.1. Se recomandă concentrarea pe grupele mari de activități de comunicare:

- Website;
- Call-center și help-desk;
- Evenimente de informare/training pentru beneficiari și stabilirea de parteneriate cu terți;
- Relații cu mass-media;
- Materiale de informare/materiale promoționale.

În tabelul 14, sunt prezentate aceste categorii mari de activități, iar ponderea de resurse care trebuie alocate (în termeni financiari și de resurse umane) a fost cuantificată corespunzător cu relevanța lor, gradul de dificultate în aplicare și nivelul de efort solicitat, specific pentru AM și fiecare OI.

#### **4. Au fost acțiunile de informare întreprinse la momentul optim?**

##### **Concluzii**

Pentru a stabili retroactiv dacă acțiunile de informare au fost întreprinse la momentul optim, analiza s-a bazat pe o serie de principii (para. 194):

- 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 aceste;
- 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;
- deși nu se poate cuantifica, există o relație între activitățile de comunicare și proiectele depuse/contractele semnate.

Concluzia acestei analize este că activitățile de informare și comunicare de până la sfârșitul anului 2010, au fost realizate la momentul optim, răspunzând nevoilor grupurilor țintă. La debutul programului, activitățile de informare/comunicare au fost îndreptate mai ales către nevoile publicului de la acel moment (informații de natură generală), iar pe măsură ce au apărut din ce în ce mai mulți beneficiari, cu nevoi de informare specifice, acțiunile de informare au fost adaptate la aceste noi condiții (para. 193 – 200).

Activitățile de informare și publicitate întreprinse de AM/OI în vederea promovării apelurilor de proiecte au permis beneficiarilor potențiali să pregătească și să depună documentații corecte și să primească finanțare în urma evaluării. În unele cazuri, popularitatea operațiunilor POS CCE este impresionantă (proiectele depuse pe anumite operațiuni ajungând la aproape 200% din bugetul alocat), iar beneficiarii s-au declarat în general mulțumiți de activitatea de informare.

Pe măsură ce programul înaintează în procesul de implementare, este necesară stabilirea unor momente optime viitoare de comunicare. Acestea trebuie stabilite în funcție de lansarea viitoare a apelurilor de proiecte, de semnarea contractelor și implementarea lor, dar și de rezultatele obținute în urma implementării diferitelor proiectelor (para. 199-200).

## Recomandări

R4.1. Se recomandă ca lecțiile învățate pe parcursul primilor ani de implementare să fie preluate și aplicate pentru ca informațiile necesare să fie transmise beneficiarilor la timp, mai ales că nevoile de informare de bază ale acestora sunt acum cunoscute. De exemplu, informațiile acumulate din evaluările individuale (chestionarele de satisfacție aplicate la evenimente) pot fi prelucrate iar concluziile transmise tuturor celorlalți membri ai AM/OI care participă în mod curent la astfel de evenimente, sub forma unor e-mailuri operative transmise post-eveniment.

R4.2. Se recomandă o planificare și o corelare mai precisă a activităților de comunicare cu celelalte activități derulate la nivelul programului, astfel încât mesajele/informațiile să fie pregătite din timp și transmise la momentul optim.

1. Se recomandă organizarea de evenimente de informare pentru operațiunile care nu se bucură de o foarte mare popularitate în rândul potențialilor beneficiari;

2. Se recomandă ca, la lansarea unui nou apel, persoanele cu atribuții în comunicare (inclusiv biroul de presă din minister) să fie informate *prompt* asupra particularităților apelului, pentru ca acestea să poată răspunde competent la eventualele solicitări de informație.

3. Se recomandă organizarea de sesiuni de comunicare/informare cu beneficiarii, imediat după semnarea contractelor, pentru a evita eventuale blocaje în implementarea proiectelor;

4. Se recomandă organizare de conferințe de presă sau emiterea de comunicate de presă (simultan cu postarea informațiilor pe site-urile AM/OI) pe măsură ce sunt implementate proiectele (cu informații legate de plățile făcute, de rezultatele concrete ale proiectelor).

R4.3 Se recomandă introducerea unui mecanism de răspuns rapid la solicitările transmise de beneficiari (de ex. întrebările referitoare la stadiul procesării proiectului), prin utilizarea AT, alături de reducerea termenelor de procesare a documentelor. O posibilă soluție este asignarea proiectelor în derulare către „ofițeri de comunicare” dedicați, care să facă legătura dintre beneficiari (și aplicanți) și departamentele interne. Aceștia pot fi personalul unui helpdesk externalizat prin AT și instruiți corespunzător de personalul OI. În afară de faptul că ei pot filtra anumite întrebări/solicitări mai simple, pot degreva personalul OI de relaționarea între solicitant (beneficiari/potențiali beneficiari) și departamentele de specialitate din OI.

### **5. Modalitățile prin care se asigura respectarea cerințelor Manualului de identitate vizuală pentru instrumentele structurale 2007-2013 au fost adecvate și suficiente?**

## Concluzii

Pe lângă AM și OI-uri, beneficiarii sunt singurul grup țintă care trebuie să respecte regulile generale și specifice privind identitatea vizuală. Aceste obligații ale beneficiarilor, dar și detalii tehnice cu privire la elementele de identitate vizuală sunt prevăzute într-o serie de documente: Manualul de Identitate Vizuală, ghidurile solicitanților, contractele de finanțare, instrucțiuni pentru beneficiari cu privire la informare și publicitate, liste de greșeli frecvente (para. 102-106).

AM și OI au la dispoziție instrumentele necesare pentru monitorizarea respectării de către beneficiari a identității vizuale și pot aplica corecții financiare, dacă este cazul (para.108).



Există o legătură importantă între **Planul de Comunicare** și principiile identității vizuale - dintre toate activitățile menite să sporească absorbția fondurilor din cadrul POS CCE, instrumentele de comunicare vizate de Plan au acoperirea cea mai extinsă asupra grupurilor țintă, iar corectă și eficienta utilizare a elementelor de identitate vizuală influențează acuratețea și consistența mesajului transmis.

Documentele, instrumentele și activitățile observate trimit către concluzia respectării regulilor și principiilor de identitate vizuală a Instrumentelor Structurale în cadrul Programului Operațional pentru Creșterea Competitivității Economice, atât în interacțiunea cu publicul larg, cât și în relația cu beneficiarii (para.113).

Totuși, detaliile tehnice specificate în Manualul de Identitate Vizuală și în celelalte documente și instrucțiuni sunt uneori aplicate diferit de către AM și Organismele Intermediare, ceea ce poate conduce la confuzie și lipsă de consistență și din partea beneficiarilor (para. 109 - 112).

### **Recomandări**

R5.1 Se recomandă o mai mare coerență și consistență între activitățile și instrumentele de comunicare utilizate la nivelul AM și OI în ceea ce privește modul de aplicare și respectare a prevederilor privind elementele de identitate vizuală IS 2007-2013. În acest scop, se recomandă respectarea manualului de identitate în activitățile întreprinse de AM/OI, pentru că prin repetarea mesajului (sau a imaginii) se obține memorabilitatea acestuia;

R5.2 Se recomandă includerea în MIV a obligativității promovării elementelor online (adresa pagina web și adrese de mail de contact/întrebări) prin toate celelalte instrumente de comunicare;

R5.3 Se recomandă existența în permanență pe agenda Grupului de Lucru de Comunicare POS CCE a temei legate de respectarea de către AM și OI-uri a identității vizuale.

## **6. Care sunt canalele de informare cele mai accesibile și preferate de diversele grupuri țintă?**

### **Concluzii**

Comunicarea online este cel mai utilizat canal de comunicare. Este ieftin, permite interacțiune și oferă încredere. Permite actualizări rapide și necostisitoare. Este canalul preferat al celor care doresc informație de substanță (în special beneficiari, potențiali beneficiari, presă și alți multiplicatori de mesaj) (para 119).

De asemenea, presa și contactele directe cu specialiștii din instituțiile publice sunt instrumentele de informare preferate de grupurile țintă. Contactele directe - apeluri telefonice / help-desk sau întâlniri față în față / conferințe, workshopuri), fie cu experții AM și OI, fie cu consultanți, au avantajul de a permite interactivitate și rezolvare rapidă (întrebări cu răspunsuri pe loc), ceea ce duce la creșterea încrederii în activitatea de comunicare (para. 149, 137-138, 202, 204).



## Recomandări

R6.1 Se recomandă ca mediul on-line (website-uri) să beneficieze de investiții mai mari, atât în termeni de buget, cât și de resurse umane. Acest lucru se poate realiza prin externalizarea dezvoltării web-site-urilor<sup>56</sup> (a se vedea și recomandările de la Înnebarea 7).

R6.2 Al doilea instrument în care se recomandă realizarea de investiții (financiare și umane) este help-deskul. Și pentru acest instrument se recomandă externalizarea, pentru degrevarea personalului și pentru facilitarea comunicării cu potențialii beneficiari și cu beneficiarii (a se vedea și recomandările de la Înnebarea 7).

R6.3 Se recomandă organizarea (prin externalizare) de conferințe/workshopuri pentru beneficiari, potențiali beneficiari, mass-media, cu invitarea partenerilor de comunicare. La nivel de AM, se recomandă organizarea de evenimente care să se axeze pe proiecte de succes/lecții învățate/greșeli de evitat și pe rezultatele implementării POS CCE. La nivel de OI, evenimentele trebuie să fie axate pe popularizarea acelor operațiuni care au o rată de absorbție mai scăzută și pe aspecte tehnice legate de implementarea proiectelor. Se recomandă, de asemenea, folosirea de testimoniale și proiecte de succes în cadrul acestor evenimente.

R6.4 Pentru că ofițerii de proiect intră în contact direct cu beneficiarii pe care trebuie să îi îndrume în diverse situații, se recomandă organizarea de sesiuni de training pe comunicare pentru aceștia, cu scopul de a gestiona cu ușurință comunicarea cu beneficiarii.

### **7. Care este gradul de satisfacție față de măsurile de comunicare realizate și care sunt modalitățile în care poate fi optimizat procesul de comunicare în cadrul POS CCE?**

## Concluzii

Beneficiarii și potențialii beneficiari sunt mulțumiți de relevanța și claritatea informațiilor legate de POS CCE pe care le-au obținut în diferite ocazii (direct de pe website, evenimente, helpdesk) (para. 119, 137-138, 149).

Partenerii de comunicare și mass-media preferă o mai mare interactivitate cu AM/OI, precum și o pro-activitate din partea acestora (para. 120).

Dintre beneficiarii și potențialii beneficiari care s-au informat din ghidurile solicitantului, 75% spun că sunt mulțumiți și foarte mulțumiți de claritatea și relevanța informațiilor din aceste materiale (para.202). În ceea ce privește paginile de web, două treimi dintre cei care le-au folosit spun că sunt mulțumiți și foarte mulțumiți de claritatea informațiilor de pe site-uri (para.119). De asemenea, dintre cei care au folosit serviciul help-desk, mai mult de jumătate dintre beneficiari și trei sferturi dintre potențialii beneficiari sunt mulțumiți și foarte mulțumiti de acest serviciu (para. 149).

Un număr relativ mic de respondenți au citit newsletter-ele (acolo unde ele există), dar cei mai mulți s-au declarat mulțumiți și foarte mulțumiți de claritatea informațiilor și consideră că aceste informații sunt relevante pentru activitatea lor (para. 158-159).

Mai mult de jumătate din eșantionul beneficiarilor și potențialilor beneficiari au participat la evenimente organizate de AM/OI. Aproape trei sferturi dintre aceștia sunt mulțumiti de

---

<sup>56</sup> Această recomandare nu se aplică OI Cercetare, având în vedere că website-ul a fost refăcut la sfârșitul anului 2010, printr-un contract de asistență tehnică. Cu toate acestea, el poate fi îmbunătățit *in house* pentru a putea profita de toate avantajele în termeni de comunicare.

claritatea și relevanța informațiilor, dar și de calitatea speakerilor (para. 137-138).

În ceea ce privește broșurile și alte materiale informative, două treimi dintre respondenți spun că informațiile sunt clare și relevante pentru activitatea lor (para. 166).

### **Recomandări**

R7.1 Se recomandă ca OI să se concentreze pe comunicarea cu beneficiarii, iar AM să se concentreze pe activitățile orientate către potențialii beneficiari (informații de ordin general în perspectiva pregătirii pentru a solicita finanțare) și pe activitățile de promovare a POS CCE în general către alți parteneri de comunicare (prin raportări și/sau statistici de program, proiecte de succes și alte modalități de consolidare a rezultatelor). În același timp, AM trebuie să aloce resursele necesare pentru comunicarea cu potențialii beneficiarii ai celor două operațiuni pe care le gestionează direct (întreprinderi mari și poli de competitivitate).

R7.2 Se recomandă coordonarea comunicării și evitarea suprapunerilor între AM și OI, prin:

- consolidarea informației prin instrumentele care permit acest lucru, respectiv online
- specializarea pentru celelalte instrumente:
  - AM: call-centre orientat către potențiali beneficiari, presă și parteneri de comunicare;
  - OI-uri - helpdeskuri specializate pentru aplicanți și beneficiari;
  - AM – elaborarea de materiale de informare generale (bilanțuri/statistici generale, proiecte de succes, „lessons learnt”);
  - OI-uri – elaborarea de materiale specializate.

Prin specializarea producerii/diseminării acestor instrumente se obține o mai bună coordonare, prin evitarea suprapunerilor și a cheltuirii inutile de resurse pentru același tip de material.

R7.3 Se recomandă **„standardizarea” și externalizarea** instrumentelor de comunicare, grupate pe activități mari, consolidate (a se vedea și R3.1). În plus, se recomandă ca prin externalizare, se să includă în pachetul de activități solicitate contractantului și evaluarea activităților respective, cu următoarele recomandări specifice:

R7.3.1 **Mediul online** trebuie tratat diferit de mediul tipărit și trebuie profitat de principalele oportunități pe care le oferă: interactivitate și afișare de imagini. Se recomandă **externalizarea dezvoltării website-urilor**, contractul cuprinzând și elemente legate de raportarea cantitativă și calitativă.

Externalizarea acestui instrument permite realizarea mai eficientă a măsurărilor specifice (inclusiv interpretarea acestora), a unor activități de SEO (optimizare a căutărilor pe online) - crescând astfel vizibilitatea site-urilor sau a unor activități dedicate de promovare online (campanii, bannere, parteneriate, schimburi de bannere etc). Contractorul va gestiona atât newsletterul (cu sprijin de conținut de la AM/OI), cât și activitățile de promovare a instrumentelor online, pentru care va oferi o strategie coerentă (elemente cerute prin caietele de sarcini).

Externalizarea newsletter-ului are avantajul de a impune o „disciplină” a colectării/furnizării de informație, datorată termenelor de livrare către un contractor.

Realizarea newsletter-ului (de contractor sau in-house) presupune:

- alocarea unui colectiv de elaborare texte, care să fie „oficializat” în această calitate, pentru ca toate departamentele să ofere informație la timp;
- stabilirea unor termene precise (similar redactării unei publicații), de care trebuie informați ceilalți colegi, ale căror contribuții de conținut trebuie primite la timp;
- stabilirea unor formate editoriale permanente, care să includă atât materiale curente (de actualitate), cât și materiale de background, de referință, pentru care planul editorial se poate stabili pe perioade lungi, în avans;
- elaborarea unei grafici de pagină atractivă, care să permită includerea de imagini (cu predilecție grafice, care sunt sugestive și ușor de urmărit) ;
- utilizarea unui limbaj familiar în redactare. Gradul de atractivitate (dat de relevanța informației, claritatea limbajului și existența unor imagini sugestive și ușor de preluat) pot facilita preluarea informației în presă (sau în presa online), ceea ce duce la multiplicarea audienței și creșterea impactului comunicării;
- pentru a facilita preluarea informației de către alte medii, se poate include un disclaimer pozitiv „materialele din această publicație pot fi preluate și republicate cu citarea sursei” ;
- se vor include întotdeauna, în toate newsletterele celor 5 instituții, informații de contact despre celelalte;
- periodic se vor lansa chestionare de satisfacție;
- accentul (editorial) va fi pus pe: statistici, informații generale, povești de succes, studii de caz, ceea ce se înțelege prin „conținut de referință” - datorită gradului de permanență a informației;
- ediția online și cea pentru print vor fi diferite din punct de vedere al formatului tehnic;
- se va expune pe site o arhivă vizibilă a numerelor anterioare;
- se vor contacta ziaști, lideri de opinie, parteneri, și li se va oferi posibilitatea de a se abona printr-un procedeu simplificat;
- în contactele regulate (corespondență de orice fel) cu beneficiarii/potențialii beneficiari li se va oferi posibilitatea de a se abona.

Se recomandă ca toate aceste cerințe să fie incluse de la început în caietele de sarcini, în cazul în care aceste instrumente este externalizat.

R7.3.2 Dacă se păstrează administrarea in-house a website-urilor (cazul OI Cercetare), se recomandă expunerea în următoarele medii, în ordinea importanței: motoarele de căutare (ex. Google, Yahoo, Bing), publicații online, social media, bloguri/forumuri, wikipedia. Cu accent pe Google, care are avantajul că beneficiază de cea mai mare încredere în rândul publicului (un motor de căutare este perceput ca obiectiv, neinfluențabil de publicitate/PR);

R7.3.3 Se recomandă ca site-ul AM să fie construit ca **portal** ce conține celelalte website-uri, iar toate cele 5 website-uri se recomandă a se consolida prin promovare încrucișată (ceea ce este cunoscut drept *cross-promotion*) și linkuri vizibile din fiecare către toate celelalte.

R7.3.4. Se recomandă externalizarea **înființării unui call-center la nivel de AM**, care să preia solicitările de informații generale din partea potențialilor beneficiari și a mass-media.

R7.3.5 Se recomandă externalizarea **înființării câte unui help-desk** la nivelul Organismelor Intermediare (și la nivel de AM pentru operațiunile pe care le gestionează direct), pentru preluarea solicitărilor de informații specifice din partea beneficiarilor și a aplicanților.

R7.3.6 Se recomandă externalizarea **organizării de evenimente**, astfel:

- AM – externalizarea de evenimente axate pe diseminarea rezultatelor cu privire la rezultatele implementării POS CCE și la proiecte de succes;
- OI – externalizarea de evenimente dedicate potențialilor beneficiari (pentru acele operațiuni mai puțin populare) și beneficiarilor (pentru aspecte tehnice legate de implementarea proiectelor).

În cadrul caietelor de sarcini pentru externalizarea organizării de evenimente, se recomandă ca cerințe pentru contractor (1) realizarea, colectarea și prelucrarea chestionarelor de satisfacție și (2) actualizarea contactelor potențialilor beneficiari și beneficiarilor, respectiv folosirea lor pentru transmiterea invitațiilor la evenimente.

## **8. Care sunt grupurile țintă la care au ajuns mesajele transmise prin implementarea Planului de comunicare al POS CCE și cum pot fi acestea diversificate în vederea creșterii absorbției fondurilor alocate?**

### **Concluzii**

Mesajele au fost transmise cu predilecție la beneficiari și potențiali beneficiari. Celelalte grupuri afirmă că nu au fost suficient informate, iar evaluarea activităților de comunicare confirmă în bună măsură această afirmație (para 104-106, 131, 182, 184).

### **Recomandări**

R8.1 Se recomandă ca grupurile țintă să fie prioritizate, nu diversificate. Grupurile țintă principale trebuie să rămână beneficiarii și potențialii beneficiari (cu accent pe oferirea de consultanță beneficiarilor pentru realizarea proiectelor, chiar dacă iese din sfera de comunicare), iar grupurile secundare trebuie să fie:

- Presa;
- partenerii de comunicare (cei care pot multiplica informația și au propriile grupuri țintă către care transmit această informație, dacă ea este relevantă și bine alcătuită). Aceștia pot fi: camere de comerț, reviste de specialitate, website-uri de finanțări, firme de training, birouri de informare, rețeaua EuroInfo;

R8.2 Un grup aparte trebuie vizat, care deși nu este în relații de „comunicare” cu AM și OI, poate crește gradul de absorbție: consultanții. Se recomandă un efort sporit în consultarea și specializarea acestora, pentru a duce la degrevarea „help-desk-urilor”, prin rezolvarea unor spețe comune care ar putea să nu mai ajungă la AM/OI. Din constatarea generală a personalului AM/OI că unii dintre consultanți sunt slab pregătiți se desprinde nevoia de a se investi mai mult efort în oferirea de sprijin (dinspre personalul AM/OI) pentru creșterea gradului lor de informare și competență.

## **9. Este sistemul de implementare al Planul de Comunicare eficient?**

### **Concluzii**

Utilizarea parteneriatelor cu alți stakeholderi a permis derularea activităților de comunicare fără consumarea unor resurse financiare semnificative și permițând personalului AM/OI să depună eforturi mai reduse către această activitate, concentrându-se pe cele de conținut. Din nivelul bun de informare înregistrat la nivelul beneficiarilor/potențialilor beneficiari se poate aprecia că în ceea ce privește acest grup activitatea a fost eficientă. Dacă s-ar fi externalizat mai devreme anumite activități care pot fi îndeplinite cu un nivel mai mic de cunoștințe și repetitive (de exemplu help-desk/call centre) și dacă s-ar fi investit mai mult

efort în dezvoltarea instrumentelor online (care sunt extrem de eficiente și apreciate de public), eficiența ar fi fost sporită (para. 225 – 228).

Neutilizarea resurselor financiare disponibile prin AT, în sensul externalizării, a condus la încărcarea personalului, ceea ce a determinat întârzieri nu doar în activitatea de comunicare ci a contribuit și la scăderea motivației, materializată inclusiv prin fluctuația relativ mare de personal. Acest aspect face activitatea de comunicare mai puțin eficientă din punct de vedere al utilizării resurselor umane (para. 237, 229).

Colaborarea inter și intra-instituțională în ceea ce privește activitatea de comunicare (inclusiv într-un perimetru care îl excede pe cel al celor 5 instituții) este un alt aspect important de eficiență, fiind necesar un echilibru între nevoia de *promptitudine în informare* (element specific activității de comunicare, în general) și o *abordare coerentă comună* (ceea ce poate induce întârzieri). Acest aspect este în continuare perfectibil, existând încă o serie de necorelări și diferențe de abordare între AM/OI. O mai mare implicare a ACIS, în sensul asigurării unei abordări comune în ceea ce privește aspecte orizontale de comunicare (de ex. un vocabular comun) și prevenirea acțiunilor disparate poate îmbunătăți activitatea de comunicare în ansamblu (para. 246 – 247).

Eficiența instituțională, reflectată în numărul de aprobări ce trebuie obținute pentru a transmite un mesaj, nivelul acestor aprobări și, în definitiv, timpul necesar și birocrația asociată poate fi îmbunătățită, modul de lucru actual fiind uneori greoi. O mai bună colaborare între AM/OI și birourile de presă din cadrul ministerelor, și eventual o strategie comună de media ar putea conduce la creșterea eficienței activităților de comunicare (para. 247, d).

### **Recomandări**

R9.1 Se recomandă continuarea tendinței de a participa la evenimentele realizate de terți, pentru (1) a minimiza costurile, (2) consolidarea colaborărilor deja existente cu partenerii de comunicare, (3) a utiliza cât mai eficient resursele umane specializate din AM/OI și cunoștințele dobândite de acestea. Prin standardizarea prezentărilor și specializarea unor lectori se poate ține sub control și încărcarea personalului.

R9.2 Se recomandă creșterea utilizării AT prin externalizarea activităților ce pot fi standardizate; se recomandă pregătirea unor proiecte de AT dedicate prezentării rezultatelor obținute și pregătirii viitoarei perioade de programare. Această abordare face ca publicul să fie pregătit atunci când se va lansa următorul program, deci activitatea de comunicare viitoare va fi mai simplificată. Acest lucru este mai ales valabil în cazul consultanților, care pot degreva masiv personalul AM/OI, dacă sunt bine pregătiți și avertizați cu privire la acțiunile viitoare.

R9.3 Se recomandă o mai bună corelare a activității diferitelor instituții / departamente, pentru creșterea eficienței și a coerenței mesajelor transmise, inclusiv prin menținerea unei participări constante în Grupul de lucru pe comunicare al POS CCE, colaborarea la elaborarea caietelor de sarcini pentru proiecte de comunicare, implicarea pe parcursul implementării etc. La nivelul organismelor intermediare se recomandă respectarea instrucțiunilor AM și asigurarea unei informări/colaborări constante în ceea ce privește forma, conținutul și tipul de mesaje transmise. Dacă mai multe surse emit mesaje privind un anumit subiect, cei care le primesc trebuie să facă un efort suplimentar pentru a înțelege dacă fiecare mesaj este o noutate sau pur și simplu o repetare, și să decidă care este sursa oficială (și autorizată).

R9.4 Se recomandă o mai bună colaborare cu departamentele de presă din ministerele care găzduiesc instituțiile AM și OI, eventual includerea unei proceduri formalizate de colaborare între AM/OI și aceste departamente, pentru a permite transmiterea către presă a informației nemodificate, așa cum a fost emisă de AM/OI. Eventual, prin această procedură formalizată, se poate elabora un *template* de comunicat de presă, care să fie folosit în orice comunicare către presă (chiar dacă este realizată de departamentul de presă al ministerului), care să includă datele de identificare ale POS CCE și ale OI care îl emite, siglele corespunzătoare programului și un *boilerplate* (notă pentru editori) care să prezinte programul și legătura acestuia cu ministerul respectiv.

R9.5 Se recomandă respectarea procedurilor de comunicare, păstrarea unei bune (și prompte) comunicări interne și simplificarea modalităților de raportare, pentru a permite evaluări periodice, operative, care să ducă la luarea de măsuri imediate pentru îmbunătățirea activității.

## **10. Care sunt modalitățile prin care poate fi optimizat procesul de comunicare al POS CCE și ce măsuri ar trebui să ia AM/OI în acest sens?**

Având în vedere elementele care alcătuiesc sistemul de comunicare al POS CCE și mecanismele prin care procesul de comunicare se implementează, au fost identificate următoarele direcții principale de acțiune care pot influența calitatea comunicării:

### **Cunoașterea contextului (situației curente)**

Acțiunile de comunicare întreprinse la nivelul AM / OI sunt în continuare relevante și oportune. Cu toate acestea, lipsa unor studii (sondaje) actualizate, specifice la nivelul POS CCE, care să permită un nivel de cunoaștere adecvat în ceea ce privește informarea / conștientizarea publicului vizavi de program imprimă un caracter de incertitudine cu privire la mesajele transmise și instrumentele utilizate (para. 59 – 60, 68).

Cu atât mai mult, caracterul evolutiv al Programului necesită schimbarea și adaptarea mesajelor și instrumentelor folosite în funcție de stadiul implementării și de evoluția grupurilor țintă. În aceste condiții, lipsa informației actualizate pe perioade lungi de timp poate să afecteze buna derulare a altor funcțiuni în cadrul programului.

Până în prezent, analiza situației curente s-a realizat prin activități adiacente (exercițiul de evaluare intermediară, Eurobarometru). În condițiile în care Axa Prioritară 5 – Asistență Tehnică pune la dispoziție resurse semnificative pentru activitatea de comunicare, acestea trebuie folosite efectiv, cât mai rapid, pentru a corecta această situație (para. 61 – 66).

### **Recomandări**

R10.1 Derularea anuală a unor sondaje de opinie, finanțate prin DMI 5.2, prin care să se furnizeze informații actualizate cu privire la nivelul de informare/ cunoaștere al diferitelor categorii de grup țintă vizavi de POS CCE.

### **Scopul și Obiectivele Planului de Comunicare**

Planul de Comunicare nu își definește un scop, ci numai o serie de obiective (para. 69-70). Numărul obiectivelor este mare (șapte obiective de atins), și deși ele au urmărit atât nevoile grupurilor țintă cât și cerințele regulamentelor europene, unele dintre ele se suprapun (para. 72 – 77).

## Recomandări

### R10.2 Definierea scopului PC: **Sprijinirea obținerii unei rate cât mai mari de absorbție a Fondurilor Structurale și de Coeziune alocate prin POS CCE.**

Stabilirea de obiective SMART: specific, măsurabil, ce poate fi atins, relevant și definit în timp. Obiectivele Planului de Comunicare se pot defini astfel (fără a aduce atingere strategiei de comunicare stabilite inițial):

- Creșterea vizibilității POS CCE în rândul publicului larg, cu sublinierea rolului Uniunii Europene și a valorii adăugate adusă de asistența financiară a Comunității.
- Asigurarea accesului și transparenței informațiilor cu privire la oportunitățile oferite de POS CCE, la modalitățile de obținere de finanțare și cu privire la rezultatele obținute.
- Întărirea comunicării și coordonării în cadrul instituțiilor implicate în gestionarea POS CCE;
- Favorizarea participării și implicării în procesul de comunicare a partenerilor și actorilor cheie.

## Definierea mesajelor

La nivel general, mesajele cuprinse în Planul de Comunicare nu reușesc să acopere obiectivele Planului și nici toate grupurile țintă ale Planului de Comunicare. Mai mult decât atât, numai primul mesaj definit (*"Toate proiectele trebuie să aibă legătură cu implementarea obiectivelor din POS CCE"*) reflectă specificul POS CCE, celelalte două fiind comune celorlalte programe. Mesajul al treilea (*Sublinierea importanței cooperării între parteneri*) reflectă doar în mică măsură caracterul operațiunilor POS CCE.

Pe măsură ce Programul a avansat de la pregătirea și lansarea apelurilor către implementarea proiectelor, conținutul comunicării realizate la nivelul AM/OI s-a adaptat nevoilor beneficiarilor dar într-o manieră reactivă.

Totodată, mesajele transmise nu au fost construite în funcție de nivelul de înțelegere a diferitelor grupuri țintă, ceea ce a făcut ca uneori informația să nu fie înțeleasă și a imprimat un caracter birocratic și ermetic întregului Program (para. 79 – 89).

## Recomandări

R10.3 Se recomandă definierea de mesaje care să acopere și restul grupurilor țintă (potențiali beneficiari, mass-media și partenerii de comunicare). Cu titlu de exemplu:

- **Pentru potențialii beneficiari:** există oportunități de finanțare (din instrumente structurale și fonduri naționale) pentru dezvoltarea activității;
- **Pentru mass-media și partenerii de comunicare:** există oportunități de finanțare (din instrumente structurale și fonduri naționale) pentru dezvoltarea diverselor domenii ale economiei;
- **Pentru toate grupurile țintă:** EU joacă un rol important în dezvoltarea economiei, prin Politica de Coeziune (instrumentele structurale); Procesul de accesare a fondurilor europene este transparent.

*Această recomandare poate fi implementată prin modificarea Planului de Comunicare.*



Evaluarea are ca principal obiectiv ajustarea și îmbunătățirea în permanență a activității evaluate. În cazul comunicării, evaluarea este utilă dacă se poate realiza imediat (întrucât comunicarea este o activitate care necesită flexibilitate și reacție rapidă la evoluțiile agendei publice). De aceea, este util ca procesul de evaluare să fie cât mai simplu de administrat.

### Recomandări

10.4 NUMĂR MIC DE INDICATORI. Pentru a putea fi folosită ca instrument de îmbunătățire a activității de comunicare, monitorizarea trebuie să se concentreze pe un număr de indicatori nu foarte mare.

R10.5 RECLASIFICAREA UNOR INDICATORI.

**Instrumentele de comunicare directă** ar trebui circumscrise activităților mari pe care le sprijină, astfel:

- **listele de contacte** vor fi utilizate pentru:
  - organizarea de evenimente (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.
- **promovarea adreselor de e-mail** va fi inclusă în activitatea generală de comunicare online;
- activitățile de **helpdesk** și de **call centre** se justifică a fi categorisite drept „instrumente de comunicare”, și vor fi păstrate ca atare.

R10.6 MĂSURĂRI PERIODICE. Pentru a putea identifica rapid aspectele negative și a le îmbunătăți, este util ca măsurarea indicatorilor să poată fi făcută operativ, la intervale regulate și relativ mici. Evaluările făcute la intervale prea mari de timp devin ineficiente.

R10.7 CONSOLIDAREA REZULTATELOR. Pentru facilitarea obținerii unei imagini de ansamblu, este preferabilă înregistrarea unitară a indicatorilor (prin utilizarea de formate de raportare care să permită o înregistrare facilă și o agregare automată a indicatorilor).

R10.8 EVALUARE DE IMPACT. Evaluarea impactului activităților de comunicare trebuie să se facă periodic (ideal, anual), pentru a putea lua măsurile corective, dacă este cazul.

Mai jos, este dată o listă de întrebări indicative ce pot fi folosite pentru astfel de evaluări

- Care este gradul de informare cu privire la POS CCE în rândul grupurilor țintă și ce măsuri sunt necesare pentru creșterea gradului de informare?
- Care sunt canalele / activitățile de informare / comunicare cele mai accesibile și preferate de diversele grupuri țintă?
- Care este mecanismul de preluare de input de la public și în ce măsură a fost integrat în corectarea activităților de comunicare?
- În ce măsură activitățile de comunicare sunt coordonate cu ale altor entități (parteneri de comunicare) și în ce măsură mesajele despre POS CCE sunt preluate și diseminate de acestea?
- Pentru care dintre grupurile țintă au fost activitățile/instrumentele de comunicare ineficiente/inadecvate?

- Care dintre activitățile de comunicare consumă mai multe resurse (umane, bugetare, timp), și care este impactul acestora asupra grupurilor țintă?
- Care sunt modalitățile prin care poate fi optimizat procesul de comunicare al POS CCE și ce măsuri ar trebui să ia AM/OI în acest sens?
- Activitățile de comunicare au avut impact asupra creșterii gradului de absorbție?

## 5.1 Plan de implementarea a recomandărilor

Recomandări	Modalitate de implementare / Detalii	Termen	Responsabil
<b>Î1 Care este stadiul îndeplinirii indicatorilor prevăzuți în Planul de Comunicare al POS CCE?</b>			
R1.1 Format de rapoartare a indicatorilor, în format de calcul tabelar	Fișier Exel (sau alt format de calcul tabelar) cu formule prestabilite pentru agregare automată a indicatorilor	Octombrie 2011	AM
R1.2 Stabilirea unui număr mai mic de indicatori	Modificarea Planului de Comunicare	Octombrie 2011	AM
R1.3 Corelație între indicatorii din DCI cu cei din Planul de Comunicare	Modificarea Planului de Comunicare	Octombrie 2011	AM
R1.4 Clasificarea indicatorilor: output, rezultat, impact	Modificarea Planului de Comunicare	Octombrie 2011	AM
R1.5 Abordare specifică a activităților externalizate: stabilire indicatori de proiect	În caietele de sarcini sa fie incluse cerințe specifice pentru contractori, pentru raportarea de indicatori specifici activităților externalizate, și raportări pe elemente calitative	La fiecare procedură de achiziție publică	AM/OI
R1. Mic ghid care să cuprindă definiții clare, modalități de colectare și raportare	Elaborare ghid	Ian 2012	AM, în consultare cu OI
R1.7 Prioritizarea activității de evaluare a indicatorilor, prin prioritizare	Identificarea acelor activități mai costisitoare (în termeni financiari și de resurse umane) și/sau cele care au cel mai mare impact, care vor fi evaluate cu prioritate	La fiecare raportare	AM/OI
R1.8 Contribuția fiecărei instituții (AM și OI-uri) la realizarea indicatorilor	Pe agenda Grupului de Lucru de Comunicare POS CCE o dată sau de două ori pe an să se abordeze această problemă și să se ia măsuri corective, dacă este cazul	O dată/ de două ori pe an	AM/OI
<b>Î2 Care este gradul de informare cu privire la POS CCE în rândul grupurilor țintă și ce măsuri sunt necesare pentru creșterea gradului de informare?</b>			
R2.1 Includerea de mesaje/informații cu caracter general pe site-urile AM/OI (limbja non-tehnic)	Actualizarea website-urilor	De câte ori este cazul	AM/OI
R2.2 Cooperarea cu presa și cu partenerii de cooperare	Specializarea unui grup de jurnaliști Colaborare cu tv/radio pentru apariții publice Acorduri (chiar și informale) cu partenerii de	Identificare și acorduri de parteneriat: sept – dec 2011 Valabilitatea	AM/OI

	comunicare (Reprezentanța CE, centrele EuropeDirect etc)	parteneriatului: până la sfârșitul anului 2013	
<b>Î3 Materialele și activitățile de informare și publicitate utilizate au fost relevante în raport cu nevoile grupurilor țintă</b>			
R3.1 Concentrarea pe grupe mari de activități de comunicare: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Website;</li> <li>▪ Call-center/help-desk;</li> <li>▪ Relații cu mass-media;</li> <li>▪ Materiale de informare / materiale promoționale.</li> </ul>	Externalizare – prioritate pentru website și helpdesk Pentru mass-media: acord de colaborare cu birourile de presă ale ministerelor gazdă Materialele promoționale se recomandă a fi realizate e AM pentru a acoperi toate nevoile AM și OI.	Septembrie 2011 – martie 2012	AM/OI
<b>Î4 Au fost acțiunile de informare întreprinse la momentul optim?</b>			
R4.1 Folosirea lecțiilor învățate în cursul primilor ani de implementare	Ex: Chestionarele de satisfacție să fie procesate, analizate și concluziile să fie diseminate membrilor AM/OI care participă la astfel de evenimente	De câte ori este necesar	AM/OI
R4.2 Planificarea și coordonarea activităților de comunicare cu celelalte activități derulate la nivelul programului: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizare de evenimente pentru operațiunile mai puțin atractive</li> <li>▪ Detaliile unui nou apel lansat să fie transmise persoanelor cu atribuții de comunicare;</li> <li>▪ Organizarea de sesiuni de comunicare/informare cu beneficiarii, imediat după semnarea contractelor;</li> <li>▪ Organizarea de conferințe de presă sau emiterea de comunicate de presă, cu rezultatele implementării proiectelor.</li> </ul>	Cooperarea mai strânsă între diferitele departamente ale AM/OI Organizarea de evenimente se poate externaliza	De câte ori este necesar	AM/OI
R4.3 Mecanism de răspuns rapid la solicitările transmise de beneficiari	Externalizare, pentru înființarea unui help-desk, care să preia cererile de informare de la beneficiari (și aplicanți), să le rezolve și să transmită rezolvarea către solicitant	Începutul anului 2012	AM/OI
<b>Î5. Modalitățile prin care se asigura respectarea cerințelor Manualului de identitate vizuală pentru instrumentele structurale 2007-2013 au fost adecvate și suficiente</b>			
R5.1 Respectarea MIV în activitățile întreprinse de AM/OI	Folosirea siglelor pe toate documentele emise de AM/OI pentru comunicarea cu toate grupurile țintă	Imediat	AM/OI
R5.2 Includerea în MIV a obligativității promovării elementelor online	Modificarea MIV, ghiduri, instrucțiuni pentru beneficiari	Începând cu următoarea lansare de	AM/OI

		apeluri	
R5.3 Includerea pe agenda Grupului de Lucru de Comunicare POS CCE a temei legate de respectarea de AM/OI a indetității vizuale	Agenda întâlnirilor GL	Începând cu umătoarea întâlnire a GL	AM
<b>Î6 Care sunt canalele de informare cele mai accesibile și preferate de diversele grupuri țintă?</b>			
R6.1 Importanță ridicată mediului on-line	Externalizarea dezvoltării de website-uri OI Cercetare poate îmbunătăți in-house website-ul, având în vedere că a fost refăcut la sfârșitul anului 2010	În permanență	AM/OI
R6.2 Înființare help-desk	Externalizare	Noiembrie 2011	AM/OI
R6.3 Organizarea de conferințe/workshopuri pentru beneficiari/potențiali beneficiari/mass media cu invitarea partenerilor de comunicare	Externalizare	Noiembrie 2011 – martie 2012	AM/OI
R6.4 Training de comunicare pentru ofițerii de proiect	Externalizare		AM/OI
<b>Î7 Care este gradul de satisfacție față de măsurile de comunicare realizate și care sunt modalitățile în care poate fi optimizat procesul de comunicare în cadrul POS CCE?</b>			
R7.1 OI să se concentreze pe comunicarea cu beneficiarii și AM pe activități cu caracter general	În toate activitățile de comunicare să se respecte acest principiu AM trebuie să aloce resurse și pentru comunicarea cu beneficiarii celor două operațiuni pe care la gestionează direct	De câte ori este necesar	AM/OI
R7.2 Coordonarea comunicării și evitarea suprapunerilor între AM și OI: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidarea informațiilor (online)</li> <li>▪ Specializare pe helpdesk și pentru materiale de informare</li> </ul>	Cooperare și comunicare între AM și OI Externalizare pentru helpdesk și materiale de informare	De câte ori este necesar Noiembrie 2011	AM/OI
R7.3 Standardizarea și externalizarea instrumentelor de comunicare, pe activități mari: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Online, inclusiv newsletter</li> <li>▪ Call-center la nivel de AM; helpdesk-uri la nivel de OI (și AM pentru cele două operațiuni gestionate direct)</li> <li>▪ Organizarea de evenimente</li> </ul>	Externalizare (cu excepția website-ului OI Cercetare care poate fi îmbunătățit in-house)	Website: Pregătire licitație – sept. 2011 Contractare – dec. 2011 Implementare – dec. 2011 – mart. 2012; on-going până în decembrie 2013 Call-center/Helpdesk: Pregătire licitație – oct/nov. 2011 Contractare –	AM/OI

		dec2010/ian. 2012 Implementare – ian. 2012 – dec. 2013 Evenimente: dec2011 – nov 2013	
<b>Î8 Care sunt grupurile țintă la care au ajuns mesajele transmise prin implementarea Planului de comunicare al POS CCE și cum pot fi acestea diversificate în vederea creșterii absorbției fondurilor alocate</b>			
R8.1 Prioritizarea grupurilor țintă: ▪ Beneficiari/potențiali beneficiari; ▪ Presa; ▪ Partenerii de comunicare		În toate activitățile de comunicare	AM/OI
R8.2 Consultarea și specializarea consultanților	Consultări și sesiuni de informare legate de ghiduri, apeluri	Ori de câte ori este nevoie	AM/OI
<b>Î9 Este sistemul de implementare al Planul de Comunicare eficient?</b>			
R9.1 Continuarea tendinței de a participa la evenimentele organizate de terți	Onorarea invitațiilor primite de la terți	Ori de câte ori este necesar	AM/OI
R9.2 Creșterea utilizării AT	Externalizarea activităților ce pot fi standardizate	Septembrie 2011 - 2012	AM/OI
R9.3 O mai bună corelare a activității diferitelor instituții/departamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participare constantă la GL</li> <li>▪ Colaborare la elaborarea caietelor de sarcini pentru proiectele de comunicare</li> <li>▪ Respectarea de către OI a instrucțiunilor AM</li> </ul>	În permanență	AM/OI
R9.4 O mai bună colaborare cu departamentele de presă ale ministerelor gazdă	Procedură formalizată – folosirea unui template de Comunicat de Presă (cu siglele programului și cu notă pentru editori)	Ori de câte ori este nevoie	AM/OI
R9.5 Respectarea procedurilor de comunicare	Comunicare internă promptă Simplificarea modalităților de raportare	În permanență	AM/OI
<b>Î10 Care sunt modalitățile prin care poate fi optimizat procesul de comunicare al POS CCE și ce măsuri ar trebui să ia AM/OI în acest sens?</b>			
R10.1 Derularea anuală de sondaje de opinie	Externalizare	Anual	AM
R10.2 Definirea scopului și redifinirea obiectivelor Planului de Comunicare	Modificarea Planului de Comunicare	Ian 2012	AM
R10.3 Definirea de mesaje și pentru celelalte grupuri țintă (potențiali beneficiari, mass-media, parteneri de comunicare)	Modificarea Planului de Comunicare	Ian 2012	AM
R10.4 Număr mic de indicatori			

R10.5 Reclasificarea unor indicatori			
R10.6 Măsurări periodice	Analiza indicatorilor raportați	Trimestrial	AM/OI
R10.7 Consolidarea rezultatelor	Formate de raportare care să permită agregarea facilă și automată a indicatorilor	Octombrie 2011	AM
R10.8 Evaluare de impact	Externalizare	Anual	AM

## Abordare specifică pentru AM/OI pe grupe mari de activități

Propunerea pentru planul de acțiune ține cont de constatările, concluziile și recomandările reieșite în urma evaluării Planului de Comunicare pentru POS CCE. Planul de acțiune propune un mix de instrumente de comunicare, adaptat nevoilor fiecărei instituții în parte: Autoritatea de Management și cele patru Organisme Intermediare. Fiecărui instrument de comunicare i s-a atribuit un „ranking”, exprimat în procente, în funcție de efortul (financiar și de resurse umane) ce trebuie îndreptat către acel instrument. De asemenea, pentru fiecare instrument este detaliată modalitatea de implementare și perioada de timp în care trebuie să fie implementat.

*Tabelul 14 Abordare specifică pentru AM/OI pe grupe mari de activități*

### **Autoritatea de Management**

Instrument	Procent	Modalitate de implementare	Observații
Website	40%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	<p>Website-ul este cel mai important instrument de comunicare cu toate grupurile țintă. Recomandăm ca Website-ul AM să fie gândit ca un portal, oferind acces la celelalte website-uri din program, însă concentrat pe legătura cu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. potențialii beneficiari și</li> <li>2. pe relația cu media.</li> </ol> <p>Portalul trebuie să integreze cele mai importante informații despre Program (inclusiv stadiul implementării și proiecte de succes), dar și să relaționeze website-urile OI-urilor.</p> <p>Contractul pentru externalizarea web-site-ului trebuie să prevadă realizarea unei noi structuri a site-ului, partea de actualizare a site-ului, precum și elaborarea de newslettere (împreună cu secțiunea de înregistrare on-line pentru newsletter). Va fi realizată o secțiune de „consultare publică” privind programarea viitoare.</p> <p>De asemenea, contractul trebuie să includă obligația din partea contractorului de a realiza sondaje periodice</p>



			în rândul utilizatorilor, pentru a verifica atractivitatea website-ului, și rapoarte lunare cu privire la indicatorii specifici monitorizării și evaluării unui website (Ref. Întrebarea 1)
Call-center și help-desk	20%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Call-center-ul la nivelul AM trebuie să se concentreze pe aspecte generale legate de POS CCE și de implementarea acestuia. Call-centerului este dedicat în special potențialilor beneficiari. Contractorul care va dezvolta acest instrument trebuie să asigure formarea operatorilor cu ajutorul AM: centralizarea și realizarea unei baze de date de tip FAQ, care să cuprindă cele mai des întâlnite întrebări cu privire la program în general și cu privire la fiecare axă prioritară în parte. Întrebările beneficiarilor (întrebări specializate) vor fi preluate de către helpdesk-ul fiecărui OI (Rel Planul de Acțiune pentru OI-uri). Având în vedere că AM gestionează două operațiuni din cadrul AP 1 (întreprinderi mari și poli de competitivitate), se recomandă înființarea (prin externalizare) unui help-desk separat pentru aceste operațiuni. Help-deskul trebuie să fie destinat numai beneficiarilor și să le faciliteze rezolvarea rapidă a problemelor intervenite în implementarea proiectelor. Pentru o mai mare eficiență, fiecărui beneficiar care apelează la help-desk i se va atribui un ofițer de cont. Acest ofițer nu îl va dubla pe ofițerul de proiect (din cadrul departamentului de monitorizare), ci îi va prelua din responsabilitățile de comunicare / informare cu beneficiarii.
Evenimente de informare <sup>57</sup> și stabilirea de parteneriate cu terți	15%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică) Acorduri la nivel de management cu administrații publice locale și rețeaua Europe Direct	Evenimentele de informare trebuie axate pe diseminarea informațiilor cu privire la rezultatele implementării POS CCE, pe <i>lessons learned</i> (lecții învățate) din implementarea POS CCE și pe consultare publică cu privire la programarea viitoare.  Reprezentanța Comisiei Europene la București și rețeaua de centre de informare Europe Direct poate constitui un instrument foarte important pentru transmiterea informațiilor și mesajelor la nivel regional și local, cu minim de implicare (financiară și resurse umane) din partea AM.
Procedură de lucru simplificată cu biroul de presă al MECMA	8%	Acord la nivel de management Media relations – on-going	Pentru a putea avea o relație mai strânsă cu mass-media este esențială o cooperare mai apropiată între Biroul de Presă al MECMA și Biroul de Comunicare al AM POS CCE. Pe de o parte, comunicatele de presă redactate de AM POS CCE, să fie preluate și transmise către presă de către Biroul de Presă în numele AM, iar pe de altă parte, jurnaliștii care cer informații despre POS CCE să fie preluați direct de către responsabilii din AM (în funcție de complexitatea întrebărilor/cererilor de informații – să fie preluați de managementul AM sau de Biroul de Comunicare). Se vor stabili contacte directe cu presa. Pe baza acestora se pot organiza interviuri sau se pot transmite informații de background jurnaliștilor. De asemenea, se pot iniția și administra parteneriate cu radio, de preluare a unor studii de caz/proiecte de succes. Informarea prin radio (nu prin publicitate) este relativ ușor de utilizat și se poate dovedi un instrument util.
Materiale promoționale	5%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract)	Efortul pentru realizarea materialelor promoționale (pixuri, mape, agende etc.) trebuie concentrat. Recomandarea este să se facă o singură producție de materiale promoționale care să acopere nevoile AM și

<sup>57</sup> AM implementează în prezent un proiect ce cuprinde o serie de evenimente destinate potențialilor beneficiari și mass-media.

		prin licitație publică)	OI pentru perioada de implementare rămasă. Materialele promoționale vor fi inscripționate cu numele Programului și numărul call-centerului. Proiectul trebuie să conțină o serie de indicatori ce trebuie monitorizați și raportați la sfârșitul implementării proiectului respectiv (Ref. Întrebarea 1)
Training de relații media și de apariții publice pentru personalul tuturor birourilor de comunicare din AM și OI	4%	Identificarea de sesiuni de formare specializate, pe plan național sau internațional / Contractarea de experți pentru organizarea de sesiuni de formare	Sesiuni de formare minimale de media relations pentru persoanele implicate în activitatea de comunicare (management și personal birouri de comunicare) la nivel de AM și OI. Formarea specializată contribuie la îmbunătățirea relației cu mass-media și la schimbarea percepției mass-media cu privire la relația cu instituțiile publice. Sesiuni de formare de apariții publice pt interviuri sau evenimente de informare
Sondaje de opinie publică <sup>58</sup>	4%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Rezultatele sondajului de opinie publică trebuie folosite în evenimentele de informare cu privire la rezultatele obținute.
Broșuri proiecte de succes / <i>lessons learned</i>	4%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Pentru elaborarea acestor broșuri AM și OI trebuie să colaboreze cu contractorul, pentru a-i pune la dispoziție toate informațiile necesare despre proiectele finanțate prin POS CCE. Conținutul broșurilor trebuie să fie prietenos (în termeni de grafică și text), tehnicitatea limbajului trebuie redusă la minim. În acest fel, mesajul poate atinge un grup țintă variat (nu numai beneficiari și potențiali beneficiari), ducând la popularitatea și cunoașterea POS CCE.

Pentru Organismele Intermediare, mixul de instrumente de comunicare este asemănător, dar diferă efortul pe care îl necesită fiecare dintre instrumente, de la un OI la altul.

#### OI IMM și OI Energie

Instrument	Procent	Modalitate de implementare	Observații
Website	40%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Website-ul este cel mai important instrument de comunicare cu toate grupurile țintă. Contractul pentru externalizarea web-site-ului trebuie să prevadă realizarea unei noi structuri a site-ului, partea de actualizare a site-ului, precum și elaborarea de newslettere (împreună cu secțiunea de înregistrare on-line pentru newsletter). Va fi realizată o secțiune interactivă care să permită culegere de

<sup>58</sup> Un sondaj de opinie este în curs de realizare în cadrul unui proiect de asistență tehnică.

			<p>informații despre proiectele de succes (testimoniale din partea beneficiarilor).</p> <p>De asemenea, contractul trebuie să includă obligația din partea contractorului de a realiza sondaje periodice în rândul utilizatorilor, pentru a verifica atractivitatea website-ului, și rapoarte lunare cu privire la indicatorii specifici monitorizării și evaluării unui website (Ref. Întrebarea 1)</p> <p>În același contract trebuie inclusă și o campanie de promovare a site-ului (on-line, TV și radio)</p>
Help-desk	35%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	<p>Help-desk-ul trebuie să fie destinat numai beneficiarilor și să le faciliteze rezolvarea rapidă a problemelor intervenite în implementarea proiectelor. Pentru o mai mare eficiență, fiecărui beneficiar care apelează la help-desk i se va atribui un ofițer de cont. Acest ofițer nu îl va dubla pe ofițerul de proiect (din cadrul departamentului de monitorizare), ci îi va prelua din responsabilitățile de comunicare / informare cu beneficiarii.</p>
Evenimente de informare / sesiuni de training cu beneficiarii <sup>59</sup>	10%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	<p>Evenimentele de informare trebuie să fie axate pe popularizarea operațiunilor care au o rată mică de absorbție. În cadrul acestor evenimente trebuie pus accentul pe proiecte de succes, și pe invitarea beneficiarilor pentru a împărtăși experiențele lor.</p> <p>Evenimentele destinate beneficiarilor au un grad ridicat de tehnicitate, de aceea implicarea personalului propriu din OI este mai mare, dar acest efort trebuie dublat de o expertiză ridicată din partea consultantului care va implementa proiectul.</p>
Procedură de lucru simplificată cu biroul de presă al MECMA, media relations	5%	Acord la nivel de management	<p>Chiar dacă AM stabilește un protocol de colaborare cu Biroul de Presă al MECMA care va permite informarea mai operativă a presei privind POS CCE, este util un astfel de protocol și la nivel de OI, pentru informări/media relations privind proiectele desfășurate la nivelul acestuia. Pentru presă este esențial să nu existe verigi intermediare care să lungească timpul de răspuns. Se vor stabili contacte directe cu presa. Pe baza acestora se pot organiza interviuri sau se pot transmite informații de background jurnaliștilor. De asemenea, se pot iniția și administra parteneriate cu radio, de preluare a unor studii de caz/proiecte de succes. Informarea prin radio (nu prin publicitate) este relativ ușor de utilizat și se poate dovedi un instrument util.</p>
Materiale de informare <sup>60</sup>	5%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	<p>Pentru elaborarea acestor broșuri AM și OI trebuie să colaboreze cu contractorul, pentru a-i pune la dispoziție toate informațiile necesare.</p> <p>Conținutul broșurilor trebuie să fie prietenos (în termeni de grafică și text), tehnicitatea limbajului trebuie redusă la minim</p>
Proiecte de succes / <i>lessons learned</i>	5%	Intern	<p>OI trebuie să colaboreze cu AM pentru a-i oferi informații despre proiectele de succes, astfel încât AM să poată realiza materialele de informare pe această temă (Ref. Planul de acțiune pentru AM)</p>

<sup>59</sup> În 2011, OI IMM a lansat o licitație pentru organizarea de evenimente și pentru elaborarea de materiale de informare, dar în iunie 2011, acest proiect era blocat din cauza contestațiilor depuse împotriva câștigătorului licitației.

<sup>60</sup> Idem

## OI Cercetare

Instrument	Procent	Modalitate de implementare	Observații
Help-desk	35%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Help-deskul trebuie să fie destinat numai beneficiarilor și să le faciliteze rezolvarea rapidă a problemelor intervenite în implementarea proiectelor. Pentru o mai mare eficiență, fiecărui beneficiar care apelează la help-desk i se va atribui un ofițer de cont. Acest ofițer nu îl va dubla pe ofițerul de proiect (din cadrul departamentului de monitorizare), ci îi va prelua din responsabilitățile de comunicare / informare cu beneficiarii.
Evenimente de informare / sesiuni de training cu beneficiarii	25%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Evenimentele de informare trebuie să fie axate pe popularizarea operațiunilor care au o rată mică de absorbție. În cadrul acestor evenimente trebuie pus accentul pe proiecte de succes, și pe invitarea beneficiarilor pentru a împărtăși experiențele lor. Evenimentele destinate beneficiarilor au un grad ridicat de tehnicitate, de aceea implicarea personalului propriu din OI este mai mare, dar acest efort trebuie dublat de o expertiză ridicată din partea consultantului care va implementa proiectul.
Website	25%	Intern	Website-ul este cel mai important instrument de comunicare cu toate grupurile țintă. Contractul pentru externalizarea web-site-ului trebuie să prevadă partea de actualizare a site-ului, precum și elaborarea de newslettere. Va fi realizată o secțiune interactivă care să permită culegere de informații despre proiectele de succes (testimoniale din partea beneficiarilor). De asemenea, contractul trebuie să includă obligația din partea contractorului de a realiza sondaje periodice în rândul utilizatorilor, pentru a verifica atractivitatea website-ului, și rapoarte lunare cu privire la indicatorii specifici monitorizării și evaluării unui website (Ref. Întrebarea 1) În același contract trebuie inclusă și o campanie de promovare a site-ului (on-line, TV și radio)
Materiale de informare	5%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Pentru elaborarea acestor broșuri AM și OI trebuie să colaboreze cu contractorul, pentru a-i pune la dispoziție toate informațiile necesare. Conținutul broșurilor trebuie să fie prietenos (în termeni de grafică și text), tehnicitatea limbajului trebuie redusă la minim
Proiecte de succes / lessons learned	5%	Intern	OI trebuie să colaboreze cu AM pentru a-i oferi informații despre proiectele de succes, astfel încât AM să poată realiza materialele de informare pe această temă (Ref. Planul de acțiune pentru AM)
Procedură de lucru simplificată cu biroul de presă al Ministerului, media relations	5%	Acord la nivel de management	Chiar dacă AM stabilește un protocol de colaborare cu Biroul de Presă al MECMA care va permite informarea mai operativă a presei privind POS CCE, este util un astfel de protocol și la nivel de OI, pentru informări/media relations privind proiectele desfășurate la nivelul acestuia. Pentru presă este esențial să nu existe verigi intermediare care să lungească timpul de răspuns. Se vor stabili contacte directe cu presa. Pe baza acestora se pot organiza interviuri sau se pot transmite informații de background jurnaliștilor. De asemenea, se pot iniția și administra parteneriate cu radio, de preluare a unor studii de caz/proiecte de succes. Informarea prin radio (nu prin publicitate) este relativ ușor de utilizat și se poate dovedi un instrument util.

Instrument	Procent	Implementare	Observații
Website	35%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Website-ul este cel mai important instrument de comunicare cu toate grupurile țintă. Contractul pentru externalizarea web-site-ului trebuie să prevadă realizarea unei noi structuri a site-ului, partea de actualizare a site-ului, precum și elaborarea de newslettere. Va fi realizată o secțiune interactivă care să permită culegere de informații despre proiectele de succes (testimoniale din partea beneficiarilor). De asemenea, contractul trebuie să includă obligația din partea contractorului de a realiza sondaje periodice în rândul utilizatorilor, pentru a verifica atractivitatea website-ului, și rapoarte lunare cu privire la indicatorii specifici monitorizării și evaluării unui website (Ref. Intrebarea 1) În același contract trebuie inclusă și o campanie de promovare a site-ului (on-line, TV și radio)
Help-desk	30%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Help-desk-ul trebuie să fie destinat numai beneficiarilor și să le faciliteze rezolvarea rapidă a problemelor intervenite în implementarea proiectelor. Pentru o mai mare eficiență, fiecărui beneficiar care apelează la help-desk i se va atribui un ofițer de cont. Acest ofițer nu îl va dubla pe ofițerul de proiect (din cadrul departamentului de monitorizare), ci îi va prelua din responsabilitățile de comunicare / informare cu beneficiarii. Pentru OI PSI acest instrument este deosebit de important, având în vedere numărul redus al personalului cu atribuții de comunicare.
Evenimente de informare / sesiuni de training cu beneficiarii	20%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Evenimentele de informare trebuie să fie axate pe popularizarea operațiunilor care au o rată mică de absorbție. În cadrul acestor evenimente trebuie pus accentul pe proiecte de succes, și pe invitarea beneficiarilor pentru a împărtăși experiențele lor. Evenimentele destinate beneficiarilor au un grad ridicat de tehnicitate, de aceea implicarea personalului propriu din OI este mai mare, dar acest efort trebuie dublat de o expertiză ridicată din partea consultantului care va implementa proiectul.
Materiale de informare	5%	Externalizare (proiect de AT și atribuire contract prin licitație publică)	Pentru elaborarea acestor broșuri AM și OI trebuie să colaboreze cu contractorul, pentru a-i pune la dispoziție toate informațiile necesare. Conținutul broșurilor trebuie să fie prietenos (în termeni de grafică și text), tehnicitatea limbajului trebuie redusă la minim
Proiecte de succes / <i>lessons learned</i>	5%	Intern	OI trebuie să colaboreze cu AM pentru a-i oferi informații despre proiectele de succes, astfel încât AM să poată realiza materialele de informare pe această temă (Ref. Planul de acțiune pentru AM)
Procedură de lucru simplificată cu biroul de presă al MCSI media relations	5%	Acord la nivel de management	Chiar dacă AM stabilește un protocol de colaborare cu Biroul de Presă al MECMA care va permite informarea mai operativă a presei privind POS CCE, este util un astfel de protocol și la nivel de OI, pentru informări/media relations privind proiectele desfășurate la nivelul acestuia. Pentru presă este esențial să nu existe verigi intermediare care să lungească timpul de răspuns. Se vor stabili contacte directe cu presa. Pe baza acestora se pot organiza interviuri sau se pot transmite informații de background jurnaliștilor. De asemenea, se pot iniția și administra parteneriate cu radio, de preluare a unor studii de caz/proiecte de succes. Informarea prin radio (nu prin publicitate) este relativ ușor de utilizat și se poate dovedi un instrument util.

## 6. Studii de caz

Cele două studii de caz selectate ca exemple de bune practici pentru evaluarea de față vizează două aspecte diferite ale procesului de planificare, implementare, monitorizare și evaluare a Planurilor de comunicare:

- "Ghidul metodologic pentru monitorizarea și evaluarea planurilor de comunicare pentru programele operaționale FEDR, Fondurile de Coeziune și FSE 2007 – 2013" se adresează tuturor programelor operaționale din Spania, încurajând o abordare coerentă și unitară pentru toate instituțiile implicate în gestionarea activităților de comunicare privind fondurile europene;
- Evaluarea planului de comunicare al Programului Operațional Integrat din Cehia poate oferi o referință pentru realizarea unei comparații cu evaluarea de față, precum și într-o sursă de exemple de măsuri adoptate de un alt Stat Membru pentru a răspunde unor probleme similare celor identificate de evaluatori.

### Studiu de caz 1: Spania - Ghidul metodologic pentru monitorizarea și evaluarea planurilor de comunicare pentru programele operaționale FEDR, Fondurile de Coeziune și FSE 2007 - 2013

#### 1.1 Sistemul de gestionare al fondurilor europene în Spania

În cazul Spaniei, instituția responsabilă pentru coordonarea fondurilor structurale este reprezentată de Direcția Generală Fonduri Comunitare, subordonată Ministerului Economiei și Finanțelor. Aceasta coordonează totodată și managementul Stimulentelor Regionale, precum și relațiile financiare și bugetare cu Uniunea Europeană.

Pentru perioada de programare 2007 – 2013, Comisia Europeană a alocat Spaniei fonduri din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) pentru regiunile Andalusia, Castile-LaMancha, Extremadura și Galicia, precum și sprijin financiar prin Fondul de coeziune pentru toate regiunile Spaniei. La fel ca și în cazul României, există un Cadru National Strategic de Referință. În ceea ce privește Programele Operaționale, acestea pot fi fie regionale fie multiregionale/ sectoriale (la care se adaugă și cele de cooperare transfrontalieră):

- patru PO pentru regiunile de convergență – PO Andalusia, PO Castile-LaMancha, PO Extremadura și PO Galicia, acestea având o valoare alocată de 18,752 milioane euro (10,7% din alocarea pentru acest obiectiv);
- patru PO pentru regiunile de *phasing-out*, care vizează obiectivul de convergență și ocupare a forței de muncă: PO Asturias, PO Murcia, PO Ceuta și PO Melilla (1,419 milioane euro, respectiv, 11.3% din alocarea pentru acest obiectiv);
- trei PO pentru regiunile de *phasing-in*, care reprezintă o prioritate pentru politica de coeziune: PO Insulele Canare, PO Castile – Leon și PO pentru Regiunea Valencia 3,856 milioane euro alocate (37.1%);
- opt PO pentru regiunile de competitivitate: PO pentru Regiunea Autonomă Aragon, Insulele Baleare, Cantabria, Madrid, Navarra, Țara Bască și La Rioja, suma totală alocată acestor programe ridicându-se la 3,126 milioane euro;

- trei PO multiregionale: PO Fondul pentru Dezvoltarea Tehnologiei; PO Economia Bazată pe Cunoaștere, PO Asistență Tehnică.

## 1.2 Rolul și structura ghidului

Având în vedere fragmentarea în PO regionale și sectoriale, Spania a recurs la elaborarea unei metodologii comune pentru Planurile de Comunicare ale tuturor PO, dar care să poată fi adaptată fiecăruia în parte. Același raționament stat și la baza realizării "*Ghidului metodologic pentru monitorizarea și evaluarea planurilor de comunicare pentru programele operaționale FEDR, Fondurile de Coeziune și FSE 2007-2013*". Acest ghid oferă o metodologie comună atât pentru evaluările intermediare - prevăzute a se desfășura pe parcursul anului 2010 – cât și pentru evaluarea din anul 2013, de la încheierea perioadei de finanțare. Ghidul are un triplu rol:

- Asigură o abordare comună a activităților de monitorizare și evaluare a planurilor;
- Subliniază importanța existenței unor rețele de comunicare adecvate;
- Facilitează identificarea bunelor practici din rândul activităților de comunicare prevăzute în cadrul planurilor pentru fiecare PO.

În ceea ce privește structura acestui Ghid metodologic, aceasta detaliază fiecare etapă a procesului de evaluare a planurilor de comunicare, respectiv:

- Obiective;
- Roluri și responsabilități,
- Procedură de evaluare - rol, frecvență, instrumente și tehnici, criterii, redactarea raportului de evaluare.

## 1.3 Obiective, Roluri și responsabilități

Cadrul comun de evaluare a planurilor de comunicare propus de către ghid propune trei obiective generale pentru acest proces. Pe de o parte, evaluarea trebuie să ia în considerare obiectivul fiecărui plan, respectiv asigurarea unei bune vizibilități a PO și conștientizarea cetățenilor cu privire la rolul jucat de Uniunea Europeană pentru îmbunătățirea calității vieții prin Politica de Coeziune. În același timp, acest exercițiu trebuie să realizeze și o analiză a impactului acestor măsuri și respectarea Principiului Proporționalității.

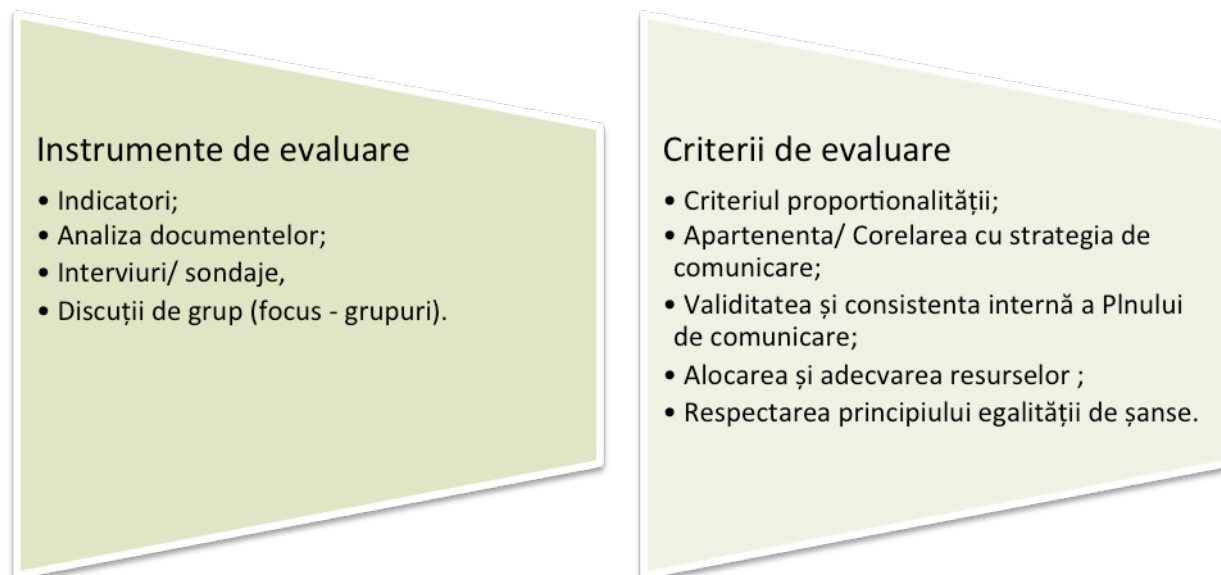
Totodată, Ghidul reia rolurile și responsabilitățile privind activitățile de comunicare de la nivelul Comisiei Europene, la cel al Autorității de Management, al Organismului Intermediar, al echipei de evaluatori și al Comitetului de Monitorizare. Astfel, Autoritatea de Management este responsabilă pentru crearea cadrului general de implementare a planurilor de comunicare, poate convoca ședințe ale GERIP (Grupul spaniol pentru informare și publicitate) și GRECO – GSA (Grupul Responsabil pentru activitățile de comunicare a organismelor administrației centrale), monitorizează progresul în atingerea indicatorilor, și realizează evaluarea planurilor de comunicare. Organismele Intermediare au rolul de a implementa planurile de comunicare și de a colecta indicatori, cele responsabile pentru PO regionale având și responsabilitatea de a participa și raporta către grupurile de lucru menționate anterior.



## 1.4 Procedura de evaluare

Ghidul metodologic oferă o privire de ansamblu tipurilor de instrumente de evaluare ce trebuie folosite, a rolului acestora, precum și a modului specific de aplicare în cazul activităților de comunicare.

### *Instrumente și criterii de evaluare*



Astfel, principalul instrument utilizat pe parcursul procesului de monitorizare și evaluare a planurilor de comunicare este reprezentat de **setul de indicatori** pre-stabiliți pentru toate PO. Selectarea acestor a fost realizată în funcție de trei criterii principale: indicatorii sunt standardizați și caracterizează activitatea de comunicare și nu cea a PO; indicatorii prevăzuți sunt fie indicatori de performanță, fie de rezultat; nu în ultimul rând aceștia respectă Principiul Proportionalității – în sensul că se dorește păstrarea unui echilibru între informațiile cantitative oferite de aceștia și analiza calitativă pe care o vor face evaluatorii. Indicatorii utilizați de planurile de comunicare spaniole sunt detaliați în tabelul de mai jos.

### *Tipuri de indicatori*

TIP DE ACTIVITATE	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	INDICATORI DE REZULTAT
1. Activități publice	(nr.) evenimente desfășurate	(nr.) participanți
2. Diseminare în media	(nr.) activităților de diseminare	
3. Publicații realizate	(nr. ) publicații externe	(%) publicații distribuite/ editate (nr) puncte de distribuție
4. Informare prin website-uri	(nr.) pagini web	(nr.) vizitatori
6. Informare prin orice tip de suport	(nr.) nr de suporturi de publicitate	
7. Instrucțiuni oferite participanților prin programele operaționale	(nr.) documentații distribuite intern	(%) grad de acoperire a OI
8. Rețele de informare și publicitate	(nr.) rețele	(nr) întâlniri (nr.) participanți

*Sursa: Ghidul metodologic, pag 14*

Este important de subliniat faptul că, în afara acestor două tipuri de indicatori – de performanță și de rezultat - Ghidul identifică și propune cinci indicatori de impact. Primii trei indicatori *”au fost creați pentru a permite măsurarea efectelor pe termen mai lung și a urmărilor activităților de comunicare și publicitate întreprinse precum și pentru a evalua dacă aceste efecte pot fi atribuite acestor intervenții”*<sup>61</sup>. Ultimii doi vizează evaluarea contribuției activităților de informare la recunoașterea rolului UE pentru dezvoltarea economico – socială:

- Gradul de cunoaștere al responsabilităților de programare, management, monitorizare, control, evaluare și informare și publicitate (%);
- Gradul de satisfacție, inclusiv evaluarea beneficiarilor/OI și/sau a managerilor sau participanților la activitățile de formare (%);
- Rata de utilitate a activităților (%);
- Gradul de cunoaștere a tipurilor de Fonduri Structurale și a Fondului de Coeziune (%);
- Gradul de conștientizare a rolului avut de Uniunea Europeană(%).

Un alt instrument de evaluare – utilizat cu precădere în etapele de debut ale evaluării este reprezentat de **analiza documentelor**, În acest sens, Ghidul oferă o listă orientativă a regulamentelor europene și spaniole care trebuie consultate.

La acestea se adaugă **realizarea de interviuri**, fie directe, fie sub formă de sondaj, datorită capacității acestora de a oferi evaluatorilor, nu doar informații cantitative suplimentar, cât mai ales detalii de ordin calitativ, în special în privința înțelegerii modului în care s-au desfășurat activitățile de comunicare și impactul acestora asupra implementării PO. Aceste interviuri trebuie realizate pe trei paliere: pe de o parte, trebuie intervievați responsabilii planurilor de comunicare; al doilea grup – țintă este reprezentat de organisme de management/beneficiari; în al treilea rând, este benefic și derularea unui sondaj telefonic cu cetățenii, pentru evaluarea vizibilității programelor în rândul acestora. Rezultatele sondajelor, potențiale neclarități precum și identificarea de soluții pot face obiectul unor **grupuri de discuții (focus-grupuri)**.

Din punct de vedere al procesului de evaluare, Ghidul metodologic este un document comprehensiv, propunând chiar un plan detaliat al raportului de evaluare. Acesta prevede, printre altele, câte o secțiune dedicată analizei progresului fizic înregistrat, măsurii în care activitățile de comunicare au fost integrate în rapoartele anuale de performanță, verificarea respectării regulilor de vizibilitate în cadrul proiectului, sau analiza procedurilor aferente procesului de comunicare și informare (inclusiv a celor de monitorizare a indicatorilor).

Un alt exemplu este reprezentat de oferirea unui set de criterii pentru identificarea și selectarea de bune practici în domeniul comunicării. Printre bunele practici identificate pe

**Bune Practici**

- Resurse inovative pentru prezentare, organizarea, dezvoltarea
- Adaptarea conținutului la obiectivele urmărite
- Includerea criteriului egalității de șanse
- Adaptarea la obiectivul general d diseminare/absorbție a fondurilor
- Grad ridicat de acoperire a grupului - țintă
- Nivel ridicat de calitate
- Utilizarea noilor tehnologii informaționale

<sup>61</sup> Ghidul metodologic, pag. 14

baza acestor criterii și publicate pe site-ul Direcției Generale Fonduri Comunitare se numără și:

- Constituirea GERIP și GRECO-GSA, care reunesc cei mai importanți factori de decizie implicați în elaborarea, implementarea și monitorizarea Planurilor de Comunicare;
- Campania de promovare "Andalucía se mueve con Europa" al cărei mesaj principal vizează sublinierea relației directe care se stabilește între fondurile europene și comunitatea andaluză ca recipient al ajutorului comunitar;
- Crearea unui nou portal de internet dedicat fondurilor comunitare destinate regiunii andaluze;
- Manualul pentru activitățile de informare și publicitate pentru fondurile comunitare din Extremadura, pentru perioada 2007 – 2013;
- Workshop-uri privind granturile publice și fondurile comunitare pentru administratorii din regiunea Galicia;
- Diseminarea informațiilor privind proiectele co-finanțate prin rețeaua de Birouri de Informații și consiliere pentru cetățeni.

Fiecare dintre aceste exemple de bună practică este însoțit de un raport care argumentează îndeplinirea criteriilor prevăzute de ghid, rapoartele fiind disponibile pe site-ul Direcției Generale Fonduri Comunitare.

Elaboratorii acestui Ghid au dorit ca acesta să se transforme într-un instrument de lucru ușor de parcurs și de înțeles. În acest scop, în anexele ghidului se pot regăsi o serie de modele care pot fi adaptate și aplicate de beneficiarii ghidului în activităților de evaluare a planurilor de comunicare. Printre acestea se numără și un glosar de termeni, o structură a raportului de evaluare, exemplul de chestionar și ghid de interviu pentru AM/ OI, beneficiari și publicul larg, precum și o metodologie pentru stabilirea eșantionului relevant pentru sondaj.

Prin oferirea unei serii de instrumente ușor de utilizat pentru realizarea evaluărilor, această bună practică conduce nu doar la obținerea unor rezultate comparabile pentru planul de comunicare al fiecărui PO, dar mai ales la dezvoltarea culturii de evaluare și a expertizei interne în acest domeniu.

*Ghidul metodologic se poate găsi la adresa [http://www.dgfc.sgpg.meh.es/sitios/DGFC/es-ES/ipr/fcp0713/c/se/Documents/\(2673\)GUIADESEGUIMIENTO\(Ingles\).pdf](http://www.dgfc.sgpg.meh.es/sitios/DGFC/es-ES/ipr/fcp0713/c/se/Documents/(2673)GUIADESEGUIMIENTO(Ingles).pdf) și este atașat în format electronic prezentului Raport de Evaluare.*

## **Studiu de caz 2: Cehia – Evaluarea Planului de Comunicare a Programului Operațional Integrat**

### **2.1 Programul Operațional Integrat**

Pe parcursul perioadei 2007 -2013, Republica Cehă are în implementare 26 de programe operaționale:

- opt Programe naționale, care vizează diverse arii tematice: PO Asistență Tehnică, PO Transport, PO Integrat, PO Mediu, PO Întreprinderi și Inovare, PO Cercetare și Dezvoltare pentru Inovare, PO Educație pentru Competitivitate, PO Resurse Umane și Angajabilitate;
- șapte Programe regionale: Moravia – Silesia, Nord- Est, Nord – Vest, Sud – Est, Moravia Centrală, Boemia Centrală, Sud – Vest și două PO dedicate regiunii Praga – pentru competitivitate și adaptabilitate;

- Programe de cooperare transfrontalieră.

Alocarea financiară pentru întreaga perioadă 2007-2013 se ridică la 26,69 miliarde de euro, iar implementarea fondurilor este coordonată de Autoritatea de Coordonare Națională (NCA), din cadrul Ministerului pentru Dezvoltare Regională din Republica Cehă.

În ceea ce privește Programul Operațional Integrat, acesta include domenii care presupun implicarea directă a organismelor administrațiilor centrale sau locale, respectiv: modernizarea administrației publice, creșterea calității și disponibilității serviciilor publice și sprijinirea dezvoltării teritoriale. Alocarea financiară totală a PO Integrat se ridică la 1.582,4 milioane euro, din care cea mai mare parte (1.553 milioane) sunt alocate obiectivului de convergență.

PO își propune ca obiectiv reducerea poverii administrative cu 25% și sprijinirea creării a patru registre naționale. Un alt obiectiv-cheie vizează creșterea procentului din populație care utilizează mijloace electronice pentru a interacționa cu autoritățile guvernamentale și locale de la 3% la 35% până la sfârșitul anului 2015. La acestea se adaugă dezvoltarea unui sistem național integrat de urgență și renovarea a 20.000 de apartamente din zonele defavorizate. Prin urmare, Programul Operațional Integrat este un program eterogen din punct de vedere al domeniilor de intervenție, ceea ce conduce implicit și la o dificultate în a crea și transmite un mesaj de comunicare unitar.

## 2.2 Metodologia de Evaluare

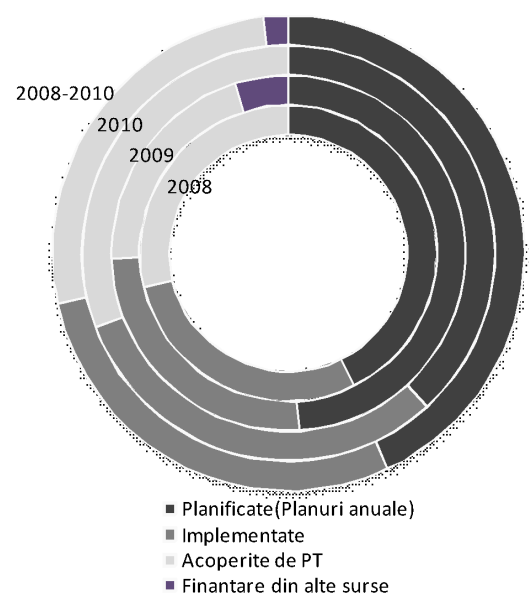
Raportul de evaluare al Planului de comunicare al PO Integrat a fost structurat în patru secțiuni.

Prima secțiune cuprinde o analiză a contextului inițial, care colectează și prezintă structurat datele disponibile privind: impactul activităților de comunicare (la nivelul conștientizării, cunoașterii și atitudinile grupului – țintă față de PO Integrat); nivelul indicatorilor de input, output și rezultat și, în al treilea rând, nivelul informațiilor disponibile privind factorii care pot influența implementarea cu succes a Planului.

Ce-a de-a doua secțiune se concentrează asupra instrumentelor de comunicare, care sunt analizate prin prisma a trei criterii: eficiență, eficacitate și economicitate. Evaluatorii s-au raportat, pe de o parte, la rezultatele analizei condițiilor inițiale și a interpretărilor de ordin calitativ pe baza acestora, iar pe de cealaltă parte, la tendințele și experiența specifică privind comunicarea a experților implicați.

Ultimele două secțiuni sunt alocate sintetizării informațiilor și formulării de răspunsuri la întrebările de evaluare, precum și pe propunerea unor recomandări aplicabile pentru intervalul 2011-2015.

Recomandările sunt structurate pe patru piloni și sunt detaliate în ultima secțiune a acestui studiu de caz.



## 2.3 Evaluarea progresului înregistrat de Planul de Comunicare

Raportul de evaluare prezintă și o analiză cantitativă a progresului rezultat în implementarea atât din punct de vedere al activităților prevăzute de Planul de Comunicare, cât și din punct de vedere al costurilor financiare aferente. Activități de comunicare implementate pe tipuri și pe fiecare an al perioadei evaluate este detaliată în tabelul de mai jos.

În ceea ce privește cheltuielile pentru activitățile de comunicare, aproximativ 138 milioane de CAZK au fost alocate Planului de Comunicare prin asistenta tehnică pentru activitățile derulate de AM și de OI. Din punct de vedere al cheltuielilor efectuate în acest scop, anul 2009 a înregistrat un punct de maxim, anul cel mai dinamic din punct de vedere al diversității și numărului de activități de comunicare.

Principalii factori care au influențat bugetul alocat activităților de comunicare au fost: neimplementarea unor activități de comunicare prevăzute, parțial din cauza unor costuri de implementare mult prea ridicate, precum și realizarea unor economii, în medie 62% din bugetul anual fiind cheltuit efectiv.

Activități de comunicare implementate	Nr.	2008	2009	2010	2008-2010
<b>Publicitate controlată</b>					
Clipuri de promovare	Activități*	0	1	1	1
<b>Comunicare on – line</b>					
Actualizări de pagini web	Portale**	9	10	11	11
<b>Comunicare directă</b>					
Seminarii, traininguri, workshop-uri	Activități	30	95	93	218
	Persoane	1 397	3 620	2 261	7 278
Conferințe	Acțiuni	5	11	9	25
	Persoane	2 690	3 039	2 941	8 670
Târguri, evenimente publice	Acțiuni	4	5	3	12
<b>Publicații</b>					
Newsletter	Tipuri	3	3	6	12
Ghiduri, manuale, publicații, hărți	Tipuri	3	9	7	19
Pliante, prospecte, afișe	Tipuri	2	5	3	10
<b>Alte instrumente</b>					
Prezentări de promovare	Creare***	da	da	da	da
<b>Publicitate facilitată de media</b>					
Comunicate de presă (știri despre PO)	Știri	55	255	2	312
Publicitate tipărită	Activități	8	22	20	50
Publicitate on - line	Activități	1	0	0	1
Articole de PR	Articole	3	6	13	22
<i>*În 2009 Ministerul Dezvoltării Regionale a realizat un clip de promovare distribuit și pe parcursul anului 2010.</i>					
<i>** Numărul d portaluri actualizate de OI pe parcursul unui an, nu numărul total de actualizări</i>					
<i>*** Numărul efectiv de materiale de promovare realizate nu oferă informații esențiale despre procesul de comunicare, astfel încât evaluarea nu s-a raportat la acest tip de indicator</i>					

În ceea ce privește impactul acestor măsuri de comunicare, evaluarea a condus la următoarele concluzii:

- În ceea ce privește creșterea vizibilității fondurilor comunitare, gradul de conștientizare al populației privind fondurile comunitare a crescut de la 57% în perioada de programare a PO Integrat la 86% în ianuarie 2011. Mai mult, anchetele realizate au confirmat faptul că publicul larg are o percepție pozitivă asupra utilizării fondurilor, 93% considerând sprijinul FS ca fiind foarte important;
- Doar 8% din populația cehă era familiarizată cu specificul PO Integrat, acest indicator înregistrând valori similare și pentru alte PO, acest fapt reflectându-se și la nivelul publicului avizat (beneficiari și solicitanți), aceștia având o cunoaștere medie a tuturor domeniilor de intervenție finanțate de PO;
- Principalele surse de informare accesate pentru obținerea de informații privind PO Integrat sunt reprezentate de website-uri, în mod special de portalul oficial dedicat fondurilor structurale și de cel al Centrului pentru Dezvoltare Regională;
- Acoperirea media a PO integrat a fost una neutră, PO prezentând un interes crescut pentru presa locală comparativ cu cea centrală.

## 2.4 Indicatori

Un element important al evaluării Planului de comunicare s-a referit la modul de stabilire al țintelor pentru indicatori și a măsurii în care aceste ținte sunt realizabile. Analiza indicatorilor față de țintele propuse a confirmat această ipoteză de lucru. Astfel, cu o singură excepție, toți indicatorii care cuantifică rezultatele activităților de comunicare finanțate prin asistenta tehnică au fost îndepliniți în proporție de 70%. Cu toate acestea numărul limitat de indicatori nu asigură o acoperire completă a activităților de comunicare.

Indicator de rezultat/ output	Ținta - 2015	2008-2010		Rata reală de îndeplinire a Planului de comunicare	Rata de îndeplinire a Planului de Comunicare
		Planificat	Realizat.		
Număr de material metodologice și tehnico – informaționale create	84	128	90	<b>70 %</b>	<b>107 %</b>
Cooperarea cu media și comunicarea cu publicul	30	55	63	<b>115 %</b>	<b>210 %</b>
Numărul de activități de informare și promovare	32	87	73	<b>84 %</b>	<b>228 %</b>
Numărul de training-uri, seminarii, ateliere de lucru ( workshop-uri) , conferințe	70	50	38	<b>76 %</b>	<b>54 %</b>
Numărul de persoane care au participat la cursuri educaționale - total.	-	6 015	5 830	<b>97 %</b>	-
Numărul de persoane formate	1 100	364	186	<b>51 %</b>	<b>17 %</b>

## 2.5 Recomandările evaluării Planului de Comunicare pentru PO Integrat





## Vizita de studiu Italia

În cadrul proiectului *Asistență tehnică pentru AM POS CCE pentru evaluarea modului de implementare a Planului de Comunicare al POS CCE*, a fost efectuată o vizită de studiu în Italia, cu scopul de a permite schimbul de experiență pe teme legate de comunicarea cu privire la fondurile structurale și de evaluarea activităților de comunicare și informare.

Vizita de studiu a avut loc între 19 și 24 iunie 2011 și au fost organizate întâlniri cu reprezentanți ai instituțiilor din Milano, Bologna și Roma, relevante pentru proiect, astfel:

- Reprezentanța Comisiei Europene în Italia (Info Center)
- Guvernul Regional Lombardia, Direcția Generală Industrie, Artizanat, Construcții și Cooperatie a Regiunii Lombardia - Autoritate de Management pentru Programul Operațional Regional Competitivitate 2007-2013 (finanțat din FEDR).
- Guvernul Regional, Emilia-Romagna, Autoritatea de Management pentru FEDR și FSE și Rețeaua Europe Direct pentru Programul Operațional Regional pentru FEDR (PO are ca scop sprijinirea regiunii Emilia-Romagna să atingă obiectivele Lisabona și Goteborg, prin investiții în cercetare și dezvoltare, societate bazată pe cunoaștere și creștere sustenabilă);
- Întâlnire cu Ministerul Instrucției, Universității și Cercetării, Autoritate de Management pentru Programul Operațional Național (PON) Cercetare și Competitivitate. PON este finanțat din FEDR și are ca scop dezvoltarea economică și a competitivității regiunilor Campania, Puglia, Calabria și Sicilia.
- Întâlnire cu Guvernul Regional, Lazio, Autoritatea de Management pentru FEDR. Programul Operațional Regional FEDR Lazio are ca scop dezvoltarea sustenabilă a regiunii Lazio. POR este structurat pe patru axe prioritare: cercetare și inovare, mediu, accesibilitate și asistență tehnică.

### **Guvernul Regional Lombardia - Direcția Generală Industrie, Artizanat, Construcții și Cooperatie (Autoritatea de Management pentru FEDR)**

(<http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=ProgrammazioneComunitaria%2FPROCOMLayout&cid=1213301216768&p=1213301216768&pagename=PROCOMWrapper>)

Programul Operațional Regional (POR) pentru Lombardia cade sub incidența Obiectivului Competitivitate Regională și Ocuparea Forței de muncă și are un buget total de 532 mil Eur, cofinanțarea din FEDR ridicându-se la aproximativ 211 mil Eur (aproximativ 0,7% din fondurile europene destinate Italiei pentru perioada 2007-2013).

Programul Operațional Regional pentru Lombardia a fost aprobat de Comisia Europeană la 15 august 2007, modificat și re-aprobat în 15 martie 2010.

Obiectivul general al POR este acela de a încuraja competitivitatea și dinamica economică a regiunii Lombardia, de a crește coeziunea socială, economică și teritorială.

Acțiunile prevăzute de POR au ca scop să permită sistemului socio-economic din Lombardia să facă față provocărilor în termeni de dezvoltare, inovare și creștere.

Programul va juca un rol important în:

- Întărirea competitivității prin cercetare și inovare;
- Reducerea emisiilor de carbon prin promovarea surselor de energie regenerabilă și a eficienței energetice;
- Sprijinirea mobilității sustenabile;
- Întărirea atractivității regiunii, cu accent pe promovarea orașelor și culturii.

Acțiunile din POR își propun crearea a aproximativ 1800 de noi locuri de muncă și reducerea emisiilor de CO<sub>2</sub> în atmosferă cu 50.000 de tone pe an, până în 2013.

Programul este structurat pe cinci axe prioritare, din care a cincea axă este cea de Asistență Tehnică.

**Axa prioritară 1: Inovare și economia cunoașterii** (aproximativ 49.4% din bugetul programului)

AP 1 se axează pe cercetare și inovare la nivel regional și pe crearea unui mediu favorabil pentru ceea ce se cheamă *Sistemul Lombard de Cunoaștere*. Această axă sprijină cooperarea între întreprinderile mici și mijlocii (IMM), centrele de cercetare și polii de excelență. Intenția este de a crea o rețea a centrelor deja existente, mai degrabă decât înființarea unor noi centre, simultan cu întărirea guvernantei regionale, și cu sprijinirea cercetării și dezvoltării din mediul privat și a cererii de ITC.

**Axa prioritară 2: Energie** (aproximativ 9,4% din bugetul programului)

Scopul acestei AP este atât de a reduce consumul de energie electrică, precum și de a crește producția de energie din surse regenerabile, în efortul de a reduce semnificativ poluarea atmosferică și emisiilor cu efect asupra schimbării climatice.

**Axa prioritară 3:**

**Mobilitate sustenabilă** (aproximativ 26,1% din bugetul programului)

AP3 are ca scop creșterea mobilității sustenabile prin integrarea mijloacelor de transport și prin încurajarea folosirii formelor de transport cu impact redus asupra mediului înconjurător.

**Axa prioritară 4: Protecția și valorificarea patrimoniului natural și cultural** (aproximativ 11,3% din bugetul programului)

Obiectivul acestei axe este de a încuraja turismul și de a exploata potențialul acelor zone din Lombardia ale căror atuuri naturale și culturale nu sunt suficient cunoscute.

**Axa prioritară 5: Asistență tehnică** (aproximativ 3,8% din bugetul programului) este destinată sprijinirii implementării programului. Sprijinul financiar este disponibil pentru administrarea, monitorizarea, evaluarea și controlul programului.

Table 1: Alocare financiară pe Axe prioritare:

Axa prioritară	Contribuție UE	Contribuție națională	Total
Inovare și economia cunoașterii	104 198 930	158 661 070	262 860 000
Energie	19 820 233	30 179 767	50 000 000
Mobilitate sustenabilă	55 100 248	83 899 752	139 000 000
Protecția și valorificarea patrimoniului natural și cultural	23 784 280	36 215 720	60 000 000
Asistență tehnică	7 983 590	12 156 410	20 140 000
<b>Total</b>	<b>210 887 281</b>	<b>321 112 719</b>	<b>20 140 000</b>

Direcția Generală Industrie, Artizanat, Construcții și Cooperatie a Regiunii Lombardia are rolul de Autoritate de Management pentru Programul Operațional Regional Competitivitate 2007-2013 (finanțat din FEDR).

### **Planul de comunicare**

Planul de comunicare pentru POR FEDR 2007-2013 al Regiunii Lombardia, este produsul unui studiu atent al obiectivelor pe care le urmărește Programul și este împărțit în diferite niveluri de comunicare și identifică, pentru fiecare dintre acestea, instrumentele specifice în măsură să îndeplinească aceste obiective.

#### **Nivelul 1: Comunicare generală**

Acesta este un nivel de spectru larg de comunicare, cu acțiuni adresate publicului larg, beneficiarilor efectivi și potențialilor și Administrației Publice. Scopurile comunicării generale este de a:

- crește gradul de conștientizare cu privire la program, precum și la valorile Uniunii Europene;
- informa cu privire la canalele de comunicare și de asistență menite să faciliteze cunoașterea programului;
- transmite rezultatele programului operațional.

Instrumentele folosite pentru acest nivel sunt:

- realizarea identității vizuale (logo și slogan);
- campanie publicitare pentru promovarea apelurilor ce urmează a fi lansate;
- publicarea rezultatelor finale ale programului – bune practici.

#### **Nivelul 2: Axele prioritare**

Este esențial să se comunice în mod clar și complet ce ariile de intervenție sunt vizate de POR și, mai important, care sunt beneficiile și oportunitățile pe care proiectele implementate le pot aduce regiunii și mediului de afaceri din Lombardia. Comunicarea pe acest nivel se adresează aceluiași grupuri țintă ca și comunicarea generală, dar cu un grad mai mare de tehnicitate.

**Obiectivele** principale sunt:

- de a comunica caracteristicilor și obiectivelor fiecărei axe în parte
- de a comunica cu privire la măsurile și liniile de intervenție;
- de a răspunde exigențelor și nevoilor potențialilor beneficiari, de a comunica cu privire la oportunitățile de finanțare

**Instrumentele** prevăzute pentru această comunicare sunt:

- realizarea de materiale de informare specifice (pliante), pentru a fi utilizate chiar și într-un kit de prezentare special conceput pentru comunicarea la toate nivelele;
- participarea la evenimente, târguri și alte evenimente dedicate, pe teme conexe cu prioritățile axelor.

#### **Nivelul 3: Apelurile de proiecte**

Este nivelul cel mai specific, cu un grad ridicat de tehnicitate. Grupul țintă al acestei comunicări este format din beneficiarii potențiali și, mai ales, din beneficiarii efectivi: autorități locale, întreprinderi, asociațiile patronale, alte grupuri profesionale și asociații identificate de către fiecare apel în parte.

**Obiectivele** comunicării pe acest nivel sunt:

- comunicarea existenței apelurilor de proiecte către beneficiarii potențiali;

- furnizarea de informații, sprijin și asistență pentru participarea și accesarea finanțărilor;
- acordarea de sprijin beneficiarilor pentru managementul proiectelor;
- furnizarea de informații cu privire la progresul general al apelurilor și al proiectelor aflate în implementare.

**Instrumentele** de comunicare la acest nivel sunt:

- publicații informative în presă, concomitent cu lansarea apelurilor;
- elaborarea de rezumate informative cu privire la fiecare apel, pentru a fi folosite în cadrul unui kit de promovare;
- întâlniri directe cu beneficiarii și actorii cheie din regiunea Lombardia.

Textul integral al Planului de Comunicare se poate găsi (în italiană) la adresa:

[http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale\\_P&childpagename=ProgrammazioneComunitaria%2FDetail&cid=1213307012910&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213305987743&pagename=PROCOMWrapper](http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=ProgrammazioneComunitaria%2FDetail&cid=1213307012910&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213305987743&pagename=PROCOMWrapper)

----- \* \* \* \* \* -----

**Guvernul Regional Emilia Romagna**  
**Direcția Generală Activitate productivă, Comerț și Turism (Autoritatea de Management pentru FEDR)**

(<http://fesr.regione.emilia-romagna.it/>)

Programul Operațional Regional (POR) pentru Emilia-Romagna cade sub incidența Obiectivului Competitivitate Regională și Ocuparea Forței de muncă și are un buget total de 347 mil Eur, cofinanțarea din FEDR ridicându-se la aproximativ 128 mil Eur (aproximativ 0,4% din fondurile europene destinate Italiei pentru perioada 2007-2013).

Programul Operațional Regional pentru regiunea Emilia-Romagna (cu centrul la Bologna) a fost aprobat de Comisia Europeană la 7 august 2007, modificat și re-aprobat în 7 aprilie 2011.

Strategia de dezvoltare a regiunii este orientată către dezvoltare sustenabilă și întărirea capacității de cercetare și inovare, la nivel sectorial și territorial. De asemenea, strategia regiunii promovează platformele ecologice în zonele industriale și urmărește dublarea producției de energie din surse regenerabile.

Programul Operațional urmărește:

- să dea un impuls semnificativ capacităților de cercetare și de transfer tehnologic;
- să sprijine inovarea;
- să acționeze mai mult în domeniul protecției mediului și dezvoltării sustenabile.

Ca urmare, principalele domenii vizate de program sunt cercetarea, inovarea, energia și protecția mediului, inclusiv o mai bună exploatare a patrimoniului cultural și de mediu.

Implementarea programului va avea următoarele rezultate:

- creșterea cheltuielilor pentru cercetare&dezvoltare;
- reducerea emisiilor cu efect de seră;
- creșterea procentului de energie regenerabilă în totalul producției de energie;
- crearea de noi locuri de muncă (aproximativ 14.000 până în 2015).

Programul este structurat pe cinci axe prioritare, din care a cincea axă este cea de Asistență Tehnică.

**Axa prioritară 1: Cercetarea industrială și transfer tehnologic** (aproximativ 33% din bugetul programului)

AP 1 este dedicată cercetării industriale și transferului tehnologic pentru a susține competitivitatea sistemului economic. Ca urmare, scopul programului este de a întări rețeaua tehnologică regională și relația ei cu întregul sistem productiv.

**Axa prioritară 2: Dezvoltare antreprenorială și inovare** (aproximativ 20% din bugetul programului)

Această Axă prioritară are ca scop sprijinirea inovării în sistemul productiv. Integrarea cunoașterii în procesul de producție este elementul cheie pentru asigurarea competitivității internaționale a regiunii și a industriei sale.

**Axa prioritară 3: Eficiență energetică și de mediu și dezvoltare durabilă** (aproximativ 23% din bugetul programului)

Această AP se va concentra pe inovare în domeniul energiei și protecției mediului și pe promovarea eficienței energetice.

**Axa prioritară 4: Încurajarea și valorificarea patrimoniului natural și cultural** (aproximativ 20% din bugetul programului)

Obiectivul acestei axe este de a încuraja o mai bună exploatare a patrimoniului cultural și de mediu al regiunii, pentru a o face mai atractivă pentru turism.

**Axa prioritară 5: Asistență tehnică** (aproximativ 4% din bugetul programului) este destinată sprijinirii implementării programului. Sprijinul financiar este disponibil pentru administrarea, monitorizarea, evaluarea și controlul programului.

Table 1: Alocare financiară pe Axe prioritare:

<b>Axa prioritară</b>	<b>Contribuție UE</b>	<b>Contribuție națională</b>	<b>Total</b>
Cercetare industrială și transfer tehnologic	42 218 240	72 109 924	114 328 164
Dezvoltarea antreprenorială și inovare	25 698 059	43 892 997	69 591 056
Eficiență energetică și de mediu și dezvoltare durabilă	29 369 210	50 163 425	79 532 635
Încurajarea și valorificarea patrimoniului natural și cultural	25 698 059	43 892 997	69 591 056
Asistență tehnică	5 124 315	8 752 473	13 876 788
<b>Total</b>	<b>128 107 883</b>	<b>218 811 816</b>	<b>346 919 699</b>

Direcția Generală Activitate Productivă, Comerț și Turism a Regiunii Emilia-Romagna are rolul de Autoritate de Management pentru Programul Operațional Regional Competitivitate 2007-2013 (finanțat din FEDR).

### **Planul de comunicare**

Difuzarea de informații despre program are ca scop creșterea gradului de conștientizare privind rolul Uniunii Europene, precum și valoarea adăugată a politicilor UE pentru creșterea economică și socială a regiunii Emilia-Romagna.

La baza strategiei de comunicare stau temele care aduc valoare adăugată politicilor UE în viața tuturor cetățenilor regiunilor, și anume prioritățile POR, stabilite astfel încât să se atingă obiectivele de la Lisabona și Göteborg. Atunci când se comunică despre Europa, mesajele nu trebuie să se concentreze exclusiv pe elemente financiare, ci și pe oportunitățile de creștere în continuare a regiunii, într-un cadru concret de înnoire și dezvoltare durabilă.

Pentru punerea în aplicare a planului de comunicare, este identificată o strategie de comunicare

integrată, ceea ce înseamnă:

- parteneriat cu instituțiile din cadrul socio-economic, ce acționează ca un "multiplicator" de mesaje, și care comunică cu propriile grupuri țintă;
- integrarea instrumentelor și canalelor specifice de comunicare, în funcție de caracteristicile și nevoile grupurilor țintă, ceea ce înseamnă în special:
  - simplificarea limbajului,
  - comunicarea specifică pe grupuri țintă;
  - folosirea de instrumente tradiționale, dar și inovative;
  - comunicarea directă și indirectă;
  - interactivitate cu publicul.

Planul de comunicare pentru POR are la bază câteva principii, pentru implementarea lui:

Având în vedere diferenții actorilor cheie implicați în procesul de comunicare și a intervențiilor multiple implicate de POR, strategia de comunicare urmărește identificarea unei **imagini coordonate**, ce va asigura o vizibilitate și o recunoaștere maximă a campaniilor și inițiativele întreprinse pentru promovarea programului operațional.

Comunicarea se va adresa, în principal, **întregii populații regionale**, spre deosebire de perioada anterioară de programare în care, accentul principal a fost pus pe comunicarea către cetățenii din zonele interesate. Strategia de comunicare include, de asemenea, comunicarea rezultatelor și bunelor practici la nivel național și european.

Ca și element strategic, se dorește **implicarea și responsabilizarea beneficiarilor**, care trebuie să transmită, la rândul lor, informații despre avantajele și valoarea adăugată a politicilor UE.

Acoperirea **mediatică la scară largă** contribuie la transmiterea informațiilor despre POR, folosindu-se în special presa scrisă, posturile radio și TV locale, pentru a sublinia impactul direct al diferitelor acțiuni asupra comunităților regionale.

Grupurile țintă vizate de Planul de Comunicare sunt: beneficiarii, potențialii beneficiari ai POR, publicul larg și partenerii de comunicare, pentru care se vor utiliza o serie de instrumente / activități.

1. informarea și comunicarea prin intermediul site-urilor web (site-ul POR FEDR, portalul ERMES Imprese, site-ul Invest in Emilia-Romagna, site-ul dedicat femeilor antreprenori; site-ul dedicat turismului în regiunea Emilia-Romagna; newsletter, intranet/extranet);
2. relația cu media (comunicate și conferințe de presă; știri în presa locală cu ocazia realizării e campanii de informare și cu ocazia lansării de apeluri de proiecte; spoturi transmise de radiourile și televiziunile locale; articole și rapoarte publicate în "Econerre - Economia în Emilia-Romagna" – revistă lunară a Uniunii Camerelor de Comerț din Emilia-Romagna, cu un tiraj de 13.000 exemplare; articolele publicate în "Europa - Emilia-Romagna comunică Europa", bi-lunar de informare, disponibile de asemenea, pe internet; Radioul Emilia-Romagna);
3. producerea de materiale pentru presă și audio-vizual (broșuri, publicații afișe ce pot fi descărcate și de pe site-ul web, inclusiv în limba engleză pentru ca informațiile să ajungă la un număr cât mai mare de persoane);
4. activități de comunicare directă (birouri regionale de informare, focus-grupuri și dezbateri, workshopuri și seminarii, anunțuri transmise către beneficiari);
5. campanii de informare și evenimente (Campanie de informare cu ocazia lansării programului; evenimente anuale de informare, în special pentru comunicarea rezultatelor programului; evenimente pentru a marca Ziua Europei; participarea la evenimente publice; campanii de informare în școli);
6. sensibilizarea cu privire la obligațiile de informare (anunțurile trimise către beneficiari cu privire la responsabilitățile legate de informare și de promovare; elaborarea de linii

directoare, un instrument care va fi distribuite către beneficiari și vor fi disponibile pe internet pentru a-i ajuta pe beneficiari de a se conforma cu obligațiile de comunicare; modele de semne și plăci de informare);

7. activități de parteneriat (inițiative de formare cu privire la Regulamentul CE 1828/2006 și la Planul de Comunicare, Reuniuni periodice pentru a conveni mijloacelor de comunicare cu privire la rezultatele și impactul acțiunilor din POR; focus-grupuri și dezbateri; contacte cu alte rețele de comunicare la nivel European).

----- \* \* \* \* \* -----

**Programul Operațional Național Cercetare și Competitivitate**  
**Ministerul Instrucției, Universității și Cercetării – Autoritatea de Management**  
**Ministerul Dezvoltării Economice – Organism Intermediar**  
([www.ponrec.it/](http://www.ponrec.it/))

Programul Operațional Național (PON) Cercetare și Competitivitate pentru regiunile Campania, Puglia, Calabria și Sicilia cade sub incidența Obiectivului Convergență și are un buget total de 6,2 mld Eur, cofinanțarea din FEDR ridicându-se la aproximativ 3,1 mld Eur (aproximativ 10,8% din fondurile europene destinate Italiei pentru perioada 2007-2013).

Programul Operațional Național Cercetare și Competitivitate a fost aprobat de Comisia Europeană la 21 decembrie 2007.

Obiectivul general al PON este acela de a încuraja cercetarea&dezvoltarea și inovarea, precum și de a îmbunătăți capacitatea productive, pentru a atinge obiectivele Strategiei Lisabona. Scopul acestui program este de a dezvolta o economie bazată pe cunoaștere prin îmbunătățirea cercetării&dezvoltării, dezvoltarea produselor și proceselor, concomitant cu utilizarea eficientă a resurselor financiare. În plus, PON va promova:

- Inovarea în mediul de afaceri bazat pe cunoaștere;
- Crearea de întreprinderi inovatoare;
- Servicii pentru întreprinderi și sprijin pentru instrumente financiare.

Programul își propune să creeze peste 15.000 de noi locuri de muncă (din care 43% pentru femei) în sectorul industrial și cel al cercetării&dezvoltării. De asemenea, implementarea programului va duce la creșterea PIB pe cap de locuitor, la echilibrarea veniturilor între bărbați și femei, la creșterea ratelor de dezvoltare a regiunilor, la creșterea capacității de a depune cereri de patente/brevete și la eficiență energetică, prin reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și prin creșterea consumului de energie din resurse regenerabile.

Programul este structurat pe trei axe prioritare, din care ultima este dedicată Asistenței Tehnice.

**Axa prioritară 1: Sprijin pentru modificări structurale** (aproximativ 68,6% din bugetul programului)

Această Axă Prioritară promovează valoarea adăugată a economiei prin îmbunătățirea cercetării și prin încurajarea inovării, în cadrul Proiectelor de Inovare Industrială (PII). Va contribui la creșterea capacității mediului de afaceri de a fi mai inovativ, de a se dezvolta și de a crea noi produse, procese și servicii.

Domeniile majore din cadrul acestei AP sunt:

- cercetare industrială și activități de dezvoltare experimentală;
- dezvoltarea capacității de cercetare, inovare și tehnologie a regiunii;

- creșterea capacității de a comercializa și exploata rezultatele cercetărilor.

**Axa prioritară 2: Sprijin pentru inovare** (aproximativ 27,7% din bugetul programului)

Nivelul scăzut al valorii adăugate per muncitor este un alt factor ce contribuie la slaba performanță economică a regiunilor ce se încadrează în obiectivul Convergență. El poate fi explicat prin structura industrială istorică a regiunii. În aceste patru regiuni, productivitatea per capita este mai mică decât oriunde în altă parte a Italiei. Regiunile vizate de PON au bariere de intrare relative mari, ceea ce duce la o rată scăzută a antreprenoriatului și a diversificării economice.

Obiectivul acestei priorități este de a întări economia prin creșterea dimensiunii ei și prin diversificarea paletelor mediului de afaceri, soluționând, în același timp, disfuncționalitățile pieței în ceea ce privește finanțarea mediului de afaceri.

Intervențiile acestei AP se vor concentra pe:

- sprijinirea antreprenoriatului;
- sprijinirea creșterii și diversificării mediului de afaceri;
- sprijinirea și accelerarea exporturilor din zona de sud;
- acces îmbunătățit la finanțare în anumite zone.

**Axa prioritară 3: Asistență tehnică și activități suport** (aproximativ 3,7% din bugetul programului) - este destinată sprijinirii implementării programului. Sprijinul financiar este disponibil pentru administrarea, monitorizarea, evaluarea și controlul programului.

Table 1: Alocare financiară pe Axe prioritare:

Axa prioritară	Contribuție UE	Contribuție națională	Total
Sprijin pentru modificări structurale	2 127 000 000	2 127 000 000	4 254 000 000
Sprijin pentru inovare	860 696 821	860 696 821	1 721 393 642
Asistență tehnică și activități de sprijin	115 000 000	115 000 000	230 000 000
<b>Total</b>	<b>3 102 696 821</b>	<b>3 102 696 821</b>	<b>6 205 393 642</b>

Ministerul Instrucției, Universității și Cercetării are rolul de Autoritate de Management, iar Ministerul Dezvoltării Economice are rolul de Organism Intermediar pentru PON Cercetare și Competitivitate.

**Planul de comunicare**

Planul de comunicare pentru PON Cercetare și Competitivitate are ca scop să ofere un maxim de acoperire media și identifică o serie de metode și instrumente de comunicare, la nivel teritorial care să contribuie la creșterea conștientizării, cooperării și participării active la implementarea priorităților PON Cercetare și Competitivitate.

Principalele linii de comunicare prevăzute de plan sunt:

**Linia 1: Comunicarea Uniunii Europene și a valorii adăugate aduse de FEDR** – este o comunicare internă directă, ce presupune o abordare de sus în jos, și include comunicarea oportunităților oferite de Program, precum și comunicarea rezultatelor Programului.

**Linia 2: Evenimente teritoriale în parteneriat** – presupune o abordare de jos în sus și presupunea dezvoltarea unui parteneriat stabil orientat către cetățeni, pentru comunicarea programului.



**Linia 3: Comunicarea cu potențialii beneficiarii** – este o comunicare externă direct, cu o abordare “mixtă” și este caracterizată de implicarea direct a potențialilor beneficiari vizați de intervențiile din PON, în special întreprinderile mici și mijlocii.

Planul de Comunicare prevede o serie de instrumente de comunicare și de informare asupra derulării programului și a rezultatelor obținute.

1. **Elaborarea unei identități vizuale:** experiența programării anterioare a demonstrate că folosirea unei imagini coordonate îmbunătățește eficiența activității de comunicare, pentru că facilitează recunoașterea programului de către diferitele grupuri țintă.  
În acest scop, planul de comunicare prevede elaborarea unui logo și a unui ghid de comunicare destinat beneficiarilor, pentru a le facilita respectarea obligațiilor ce le revin în materie de comunicare și informare.
2. **Publicațiile.** Publicațiile de informare se impart în două categorii – cele generale (broșuri, pliante cu informații cheie despre program) și cele specifice, destinate diferitelor grupuri țintă ale programului. În plus, Planul de Comunicare prevede folosirea:
  - a. unui **newsletter on-line**, care să fie trimis contactelor din bazele de date folosite în comunicare și care să fie disponibil și pe site. Acest newsletter va cuprinde informații detaliate despre diferitele intervenții ale PON, precum și despre rezultatele obținute;
  - b. o **publicație internă** – care are ca scop informarea personalului din cele două instituții de management ale PON cu privire la toate aspectele implementării programului. Această publicație (numai în format electronic) are rolul de a fluidifica activitatea și de a evita eventualele întreruperi/suprepuneri de comunicare între structurile implicate;
  - c. un **E-magazin**, pentru publicul mai puțin specializat, ce poate fi distribuit la nivel regional cu ocazia diferitelor evenimente și seminarii organizate.
3. **Materiale promoționale**
4. **Relații media (comunicate de presă; apariții TV; interviuri cu actorii cheie implicați în implementarea programului, cu lideri de opinie, reprezentanți ai instituțiilor etc.; distribuirea de materiale de informare către birourile regionale de presă);**
5. **Organizare de evenimente (eveniment de lansare a programului, evenimente de informare, evenimente cu parteneri de comunicare, evenimente tehnice, evenimente de formare etc.)**
6. **Produse audio-video**
7. **Portalul PON Cercetare și Competitivitate.**

----- \* \* \* \* \* -----

**Programul Operațional Regional Lazio - Direcția Regională Programare Economică și Participare**

<http://porfesr.lazio.it/PORFESR/home.html>

Programul Operațional Regional Lazio cade sub incidența Obiectivului Competitivitate Regională și Ocuparea Forței de Muncă și are un buget total de 744 mil Eur, cofinanțarea din FEDR ridicându-se la aproximativ 372 mil Eur (aproximativ 1,3% din fondurile europene destinate Italiei pentru perioada 2007-2013).

Programul Operațional Regional Lazio a fost aprobat de Comisia Europeană la 2 octombrie 2007.

Regiunea Lazio pune în centrul strategiei sale de dezvoltare cercetarea, inovarea și diseminarea informațiilor și a cunoașterii, precum și mobilitatea integrate și sursele regenerabile de energie. Scopul este de a întări competitivitatea întregului sistem regional, de a îmbunătăți mecanismele de transfer de cunoștințe între centrele de cercetare și întreprinderi, pentru a permite regiunii să își exploateze mai bine potențialul.

Protejarea mediului (în sensul larg) este, de asemenea, o precondiție pentru dezvoltarea durabilă a regiunii și a creșterii atractivității ei.

Programul este structurat pe patru axe prioritare, din care ultima este dedicată Asistenței Tehnice.

**Axa prioritară 1: Cercetare, inovare și îmbunătățirea producției** (aproximativ 34,5% din bugetul programului)

Axa prioritară 1 se concentrează pe:

- Programe de cercetare industrial, în strânsă cooperare cu întreprinderile, universitățile și centrele de cercetare, pentru dezvoltarea și diseminarea tehnologiilor cu impact pozitiv asupra mediului;
- Sprijinirea zonelor productive;
- Crearea de noi locuri de muncă și îmbunătățirea capacităților.

În plus, este sprijinit sectorul IMM pentru dezvoltarea capacității de inovare, pentru a le permite pătrunderea pe noi piețe în contextual globalizării.

**Axa prioritară 2: Mediu și prevenirea riscurilor** (aproximativ 25,5% din bugetul programului)

Scopul acestei AP este de a promova producerea și folosirea de energie din surse regenerabile. De asemenea, este oferită finanțare pentru activități de îmbunătățire a calității aerului și de recuperare a siturilor poluate industrial și contaminate. Activitățile de promovare a biodiversității și a protecției naturii sunt alte elemente importante ale acestei axe prioritare.

În plus, prin această axă se urmărește prevenția dezastrelor natural, precum și protecția și exploatarea patrimoniului natural și a atracțiilor turistice.

**Axa prioritară 3: Accesibilitate** (aproximativ 36,5% din bugetul programului)

Activitățile planificate în cadrul AP3 au ca scop îmbunătățirea accesibilității la servicii de transport, care nu dăunează mediului. Accentul va fi pus pe îmbunătățirea infrastructurii de căi ferate, transportului în zonele urbane și a integrării inter-modale.

**Axa prioritară 4: Asistență tehnică și activități suport** (aproximativ 3,5% din bugetul programului) - este destinată sprijinirii implementării programului. Sprijinul financiar este disponibil pentru administrarea, monitorizarea, evaluarea și controlul programului.

Table 1: Alocare financiară pe Axe prioritare:

Axa prioritară	Contribuție UE	Contribuție națională	Total
Cercetarea, inovare și îmbunătățirea producției	127 500 000	127 500 000	255 000 000
Mediu și prevenirea riscurilor	94 500 000	94 500 000	189 000 000
Accesibilitate	136 000 000	136 000 000	272 000 000
Asistență tehnică	13 756 338	13 756 338	27 512 676
<b>Total</b>	<b>371 756 338</b>	<b>3 102 696 821</b>	<b>743 512 676</b>

## Planul de comunicare

Diseminarea de informații cu privire la PO Lazio are ca scop informarea cu privire la oportunitățile și facilitățile disponibile, și de a face cunoscut rolul Uniunii Europene și al politicii de coeziune în dezvoltarea economică și socială a regiunii Lazio.

Planul de comunicare prevede o **strategie integrată**, ceea ce presupune:

- parteneriat cu instituțiile din cadrul socio-economic, ce acționează ca un "multiplicator" de mesaje, și care comunică cu propriile grupuri țintă;
- coordonarea prin intermediul structurilor regionale și a actorilor cheie implicați în implementarea programului, pentru diseminarea de informații utile;
- coordonarea folosirii instrumentelor, în funcție de caracteristicile grupurilor țintă, și de stadiul de implementarea a POR.

În ceea ce privește **conținutul**, mesajele vor fi diferențiate în funcție de nevoile grupurilor țintă vizate de comunicare. Comunicarea se va face la nivelul întregii regiuni, și va urmări **implicarea și participarea** beneficiarilor efectivi și potențiali, care trebuie să transmită, la rândul lor, informații despre avantajele și valoarea adăugată a politicilor europene.

Activitatea Planului de Comunicare poate fi împărțită în trei mari faze, în funcție de stadiul implementării programului:

1. **publicitate și promovare** – această etapă cuprinde analiza nevoilor de informare, crearea de rețele la nivel regional cu rolul de multiplicatori de informație și difuzarea de informații cu privire la oportunitățile oferite de POR, mai ales informații cu privire la modalitățile de accesare a fondurilor;
2. **publicitate și sprijin pentru beneficiari** – în această fază se va continua promovarea oportunităților de finanțare, dar se va pune accent și pe informarea beneficiarilor cu privire la reglementările europene, naționale și regionale legate de finanțările europene, precum și cu privire la obligațiile de vizibilitate și publicitate;
3. **diseminarea rezultatelor** – odată ce proiectele sunt implementate, se poate evalua impactul lor la nivel teritorial, în special al celor mai semnificative dintre ele, pentru a putea analiza, împreună cu partenerii din mediul socio-economic, perspectivele politicii de dezvoltare regională.

Ca și instrumente de comunicare, Planul prevede folosirea:

1. Linie verde (informare, consultare și sprijin)
2. Campanii publicitare și media (comunicate de presă, spoturi TV și radio; anuanțuri în presă și diseminarea ghidurilor; material promoționale; pagini web; newsletter)
3. Identitate vizuală (logo, mesaj – ghiduri de folosire)
4. Evenimente și seminarii.

----- \* \* \* \* \* -----

Principalele lecții învățate din experiența de comunicare și evaluare a activităților de comunicare a instituțiilor italiene implicate în gestionarea instrumentelor structural:

- În general, implementarea Planurilor de Comunicare este externalizată, dar consultanții lucrează full-time în cadrul autorității publice;
- Folosirea unui mix de instrumente care să permit ca informațiile să ajungă la toate grupurile țintă (beneficiari, potențiali beneficiari, publicul larg);
- Principalul instrument de comunicare îl reprezintă mediul on-line (website/portal);

- Campaniile pe TV, radio și on-line au fost făcute folosind elemente vizuale “prietenoase”, iar mesajul a avut un nivel minim de tehnicitate;
- Mesajele sunt transmise de manieră coordonată și se merge pe principiul “capilarității”: informațiile trebuie să ajungă la nivel local, prin diverse instrumente (colaborare cu birouri de informare și consultare de la nivel local, parteneriate cu centrele Europe Direct, spre exemplu);
- La începutul perioadei de implementare a Planurilor de Comunicare, a fost realizate materiale promoționale, care sunt folosite la diverse evenimente, pentru promovarea programelor respective;
- În acest moment al implementării programelor (etapa de implementare de proiecte și de obținere de rezultate), activitățile de comunicare începe să se concentreze pe comunicarea cu publicul larg și pe prezentarea rezultatelor;
- Regiunea Lombardia – Implementarea Planului de Comunicare este externalizată, iar contractorul are obligația de a face o în fiecare an o evaluare operațională și strategică a activităților de comunicare. De asemenea, planul acțiunilor de comunicare este revizuit la fiecare șase luni.

\* \* \* \* \*

## **ANEXE**

## Anexa 1 – Metodologia de evaluare a Planului de Comunicare POS CCE<sup>62</sup>

În această secțiune sunt prezentate în detaliu întrebările de evaluare și instrumentele de colectare a datelor ce vor fi utilizate pentru evaluarea evoluției implementării Planului de Comunicare. De asemenea, sunt prezentate grupurile țintă vizate de evaluare și corelațiile ce vor duce, în final, la concluzii și recomandări.

Întrebările de evaluare stabilite în Caietul de Sarcini au primit câte un „cod”, care sintetizează întrebarea respectivă. Aceste „coduri”, vor fi utilizate, la final, drept criterii pentru structurarea concluziilor și a recomandărilor. Corelația între întrebări și coduri este prezentată în tabelul de mai jos:

	Întrebare (Q)	Criteriu / Cod
1.	Care este stadiul îndeplinirii indicatorilor prevăzuți în Planul de Comunicare al POS CCE	Îndeplinirea Planului de Comunicare (Îndepl PL_COM)
2.	Care este gradul de informare cu privire la POS CCE în rândul grupurilor țintă și ce măsuri sunt necesare pentru creșterea gradului de informare?	Nivel informare
3.	Materialele și activitățile de informare și publicitate utilizate au fost relevante în raport cu nevoile grupurilor țintă?	Relevanța instrumentelor
4.	Au fost acțiunile de informare întreprinse la momentul optim?	Timing
5.	Modalitățile prin care se asigura respectarea cerintelor Manualului de identitate vizuală pentru instrumentele structurale 2007-2013 au fost adecvate și suficiente?	MIV
6.	Care sunt canalele de informare cele mai accesibile și preferate de diversele grupuri țintă?	Preferințe target
7.	Care este gradul de satisfacție față de măsurile de comunicare realizate și care sunt modalitățile în care poate fi optimizat procesul de comunicare în cadrul POS CCE?	Satisfacție target
8.	Care sunt grupurile țintă la care au ajuns mesajele transmise prin implementarea Planului de comunicare al POS CCE și cum pot fi acestea diversificate în vederea creșterii absorbției fondurilor alocate?	Target
9.	Este sistemul de implementare al Planul de Comunicare eficient?	Eficiență PL_COM
10.	Care sunt modalitățile prin care poate fi optimizat procesul de comunicare al POS CCE și ce măsuri ar trebui să ia AM/OI în acest sens?	Optimizări

Pentru a răspunde acestor întrebări și pentru a putea construi un set complet de recomandări fezabile și ușor de implementate, vom folosi următoarele instrumente:

- analiza documentară (AD);
- analiza media retroactivă (AMR);
- interviuri la nivel AM/OI (I);
- cercetare cantitativă (CC);

<sup>62</sup> Metodologia a fost preluată din Raportul de Început al proiectului de Asistență tehnică pentru AM POS CCE pentru evaluarea Planului de Comunicare al POS CCE, (elaborat și aprobat în mai 2011).