



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

*Proiect cofinanțat din FEDR prin POAT 2007-2013*

**FACILITATEA DE ASISTENTA TEHNICA, LOT 1, CONTRACT SUBSECVENT 7:  
Studiu privind comunicarea in domeniul instrumentelor structurale la nivel local  
si regional - regiunile de dezvoltare Centru, Vest, Nord Vest**

**RAPORT DE CERCETARE - ANALIZA CALITATIVA**

*ACTIVITATEA A3*

## CUPRINS

I.	INTRODUCERE .....	4
II.	LIMITELE CERCETARII .....	6
III.	METODOLOGIE.....	7
IV.	CULEGEREA DATELOR DIN TEREN .....	8
V.	INTERVIURI SOCIOLOGICE - CONSTATARI SI CONCLUZII.....	9
5.1.	Interviuri cu reprezentantii AM/OI .....	9
5.1.1.	Descrierea subgrupului.....	9
5.1.2.	Dificultati intampinate in implementarea proiectelor si beneficii 10	
5.1.3.	Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul16	
5.1.4.	Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare .....	26
5.1.5.	Premise pentru o comunicare mai eficienta .....	27
5.2.	Interviuri cu reprezentanti ai organizatiilor .....	30
5.2.1.	Descrierea subgrupului.....	30
5.2.2.	Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii .....	31
5.2.3.	Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul37	
5.2.4.	Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare .....	43
5.2.5.	Premise pentru o comunicare mai eficienta .....	44
5.3.	Interviuri cu reprezentanti ai mass-media locale .....	47
5.3.1.	Descrierea subgrupului.....	47
5.3.2.	Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii .....	48
5.3.3.	Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul49	
5.3.4.	Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare .....	59
5.3.5.	Premise pentru o comunicare mai eficienta .....	60
5.4.	Interviuri cu reprezentanti ai autoritatilor publice locale.....	63
5.4.1.	Descrierea subgrupului.....	63
5.4.2.	Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii .....	63
5.4.3.	Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul68	
5.4.4.	Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare .....	75
5.4.5.	Premise pentru o comunicare mai eficienta .....	76
5.4.6.	Recomandari specifice din partea institutiilor intervievate .....	79
VI.	CONCLUZII SI RECOMANDARI .....	81
VII.	ANEXE.....	85
	Anexa 1 - Ghid de interviu pentru reprezentantii AM/OI .....	85

Anexa 2 - Ghid de interviu pentru reprezentantii organizatiilor .....	91
Anexa 3 - Ghid de interviu pentru reprezentantii mass-media .....	97
Anexa 4 - Ghid de interviu pentru reprezentantii autoritatilor locale .....	103

## **I. INTRODUCERE**

Etapa calitativa a studiului a avut ca principal obiectiv evaluarea actiunilor de comunicare intreprinse in cadrul programelor POR, POS DRU, POS Mediu si PODCA in regiunile de dezvoltare Centru, Vest si Nord-Vest. Pe baza acestor evaluari se doreste identificarea unor directii de optimizare a comunicarii la nivel local si regional, pentru a face cunoscute beneficiile implementarii proiectelor finantate din fondurile structurale si de coeziune din Romania.

Pentru atingerea obiectivelor au fost realizate interviuri sociologice in profunzime cu reprezentanti ai autoritatilor de management, organismelor intermediare, autoritatilor locale in calitate de beneficiari, altor organizatii beneficiare si mass-media, in care au fost atinse subiecte relevante ce privesc problemele si beneficiile implementarii proiectelor finantate din fonduri europene, actiunile de comunicare in care au fost implicati si nevoile viitoare de comunicare ale acestor subgrupuri.

S-a observat ca dificultatile cu care se confrunta toti actorii implicati in gestionarea si accesarea fondurilor comunitare, in general, inclusiv in actiunile de comunicare, au un numitor comun si pornesc de la modul de organizare a sistemului din punct de vedere al legislatiei, procedurilor si al necesitatii rationalizarii modului de lucru la nivelul diferitelor institutii.

Aspectele ce tin de comunicare pot fi discutate atat din perspectiva comunicarii institutionale intre actorii implicati, cat si din perspectiva actiunilor de diseminare a informatiei catre grupurile-tinta si publicul larg.

Referitor la comunicarea institutionala, au fost identificate o serie de blocaje in relatiile dintre institutii, dintre institutii si mass-media si dintre beneficiari si entitatile implicate in gestionarea Programelor Operationale (AM/OI). Dintre cauzele acestor blocaje, mentionate de cei interviuati, enumeram: organizare birocratica, personal subdimensionat in raport cu nevoile si/sau supraincarcat, prevederi ale documentelor de programare si reguli de implementare insuficient de clare si/sau modificate frecvent, comunicare insuficienta sau rigida.

In ceea ce priveste activitatile de informare si publicitate, trebuie identificat si adaugat elementul de atractivitate, care sa suscite interesul publicului. Comunicatele sunt considerate "fade" si nu reusesc, in cele mai

multe dintre cazuri, sa atinga grupurile-tinta intr-un mod relevant si sa aiba impactul scontat.

Pentru urmatoarea perioada de programare (2014-2020), se recomanda schimbarea abordarii comunicarii, pornind de la recunoasterea importantei activitatilor de comunicare si constituirea unui cadru optim/acordarea sprijinului necesar pentru desfasurarea in bune conditii a acestora. Prin simplificarea relationarii institutionale, transmiterea unor mesaje puternice si adaptate receptorilor si optimizarea canalelor de comunicare se va obtine un mediu propice realizarii de activitati eficiente in acest domeniu. E nevoie de sisteme informatice si de strategii de comunicare dintr-o noua perspectiva („*out of the box*”) cu publicul-tinta, in vederea cresterii gradului de constientizare a importantei proiectelor finantate prin intermediul instrumentelor structurale.

## **II. LIMITELE CERCETARII**

Cercetarea calitativa este fundamentata pe interpretare, asadar nu putem discuta de obiectivitate absoluta deoarece cercetatorii implicati pot avea o contributie semnificativa in analiza, sintetizarea informatiilor si prezentarea rezultatelor.

Avand in vedere esantionarea neprobabilista, prin caietul de sarcini fiind solicitat un anumit numar de interviuri pentru fiecare categorie a grupului tinta, principala limitare a cercetarii consta in imposibilitatea de a generaliza concluziile studiului la nivelul intregii regiuni. Scopul cercetarii calitative nu este acela de a obtine informatii care se pot generaliza la nivelul populatiei in cauza, ci acela de a atinge niveluri informationale mai profunde, de a intelege mai bine cauzele care stau la baza unor fenomene, precum si explicarea motivatiilor, atitudinilor si comportamentelor anumitor grupuri relevante pentru cercetare.

Tehnica de cercetare aleasa - interviul in profunzime - are avantajul ca poate trata subiecte complexe si ca subiectii nu sunt influentati de alti participanti la discutie (cum se poate intampla in cazul focus-grupului), inasa trebuie avut in vedere ca interviuatorii pot ei insisi influenta involuntar raspunsurile primite.

O alta limita a cercetarii calitative este aceea ca, datorita experientei interlocutorilor doar in implementarea anumitor programe operationale, comparatia intre diversele programe finantate de instrumente structurale nu s-a bazat pe informatii structurate in mod echilibrat.

Nu in ultimul rand trebuie mentionat ca, in timp ce mare parte din subiectii interviuati erau direct implicati in actiuni de comunicare, au existat si cazuri de subiecti interviuati specializati in alte domenii care nu au putut oferi foarte multe detalii despre actiunile de comunicare realizate de organizatia in care isi desfasurau activitatea.

In acest context, avand in vedere complexitatea studiului solicitat prin caietul de sarcini, se recomanda interpretarea rezultatelor acestei cercetari calitative in corelare cu rezultatele obtinute in cercetarea cantitativa.

### **III. METODOLOGIE**

In regiunile Centru, Vest si Nord-Vest au fost realizate 68 de interviuri sociologice in profunzime dupa cum urmeaza:

- 20 de interviuri cu reprezentanti ai AM/OI (atat la nivel de executie, cat si la nivel de conducere, in pondere relativ egala) ale urmatoarelor programe operationale: POSDRU, POS Mediu, POR si PODCA (in pondere egala)
- 28 de interviuri cu reprezentanti (manageri de proiecte, experti/responsabili comunicare/PR in proiecte) ai beneficiarilor/organizatiilor beneficiare de fonduri europene (cu proiecte finalizate sau in curs de implementare) prin intermediul programelor operationale vizate de acest studiu
- 10 interviuri cu reprezentanti ai mass-mediei locale care au fost implicati in negocierea/furnizarea de servicii de promovare/comunicare pentru proiecte finantate din fonduri comunitare prin intermediul programelor operationale vizate de acest studiu
- 10 interviuri cu reprezentanti ai autoritatilor publice locale implicate in gestionarea/implementarea unor proiecte cofinantate din fonduri europene prin intermediul programelor operationale vizate de acest studiu.

#### **IV. CULEGEREA DATELOR DIN TEREN**

Pentru a indeplini cerintele exprimate in caietul de sarcini, Consultantul a inceput in activitatea de organizare a culegerii datelor (interviurilor), pe patru paliere:

- I. Solicitari adresate tuturor Autoritatilor de Management ale celor patru programe operationale (POR, POS Mediu, POS DRU, PODCA) pentru o serie de intalniri, in special cu membrii Departamentelor de Comunicare, intalniri in care a fost prezentate obiectivele proiectului si au fost nominalizati participantii la interviuri din partea Programului Operational respectiv. Ulterior, cu fiecare dintre acestia, au fost stabilite data si ora interviului (20 interviuri).
- II. Selectarea, din esantionul de proiecte avut la dispozitie, a unor Organizatii (non guvernamentale/ private/ publice, in pondere egala) beneficiare de fonduri europene (cu proiecte finalizate sau in curs de implementare, in pondere egala) si contactarea acestora in vederea obtinerii acceptului de participare si programarea interviului (28 interviuri).
- III. Activitate de documentare constand in stabilirea Autoritatilor Locale eligibile pentru participarea la proiect. Ulterior, acestora le-au fost transmise solicitari pentru nominalizarea persoanelor participante la interviuri (10 interviuri).
- IV. Contactarea reprezentantilor mass-media locale care au fost implicati in negocierea/furnizarea de servicii de promovare/comunicare pentru proiecte implementate de organizatii beneficiare de fonduri europene si programarea interviurilor (10 interviuri).

Ulterior, respectand programarile efectuate, echipa de proiect a Consultantului a desfasurat toate interviurile programate.

Detalii suplimentare privind culegerea datelor din teren se regasesc in „*Raportul privind culegerea datelor din teren si materiale suport*” - aferent Activitatii numarul 2.



## **V. INTERVIURI SOCIOLOGICE - CONSTATARI SI CONCLUZII**

### **5.1. Interviu cu reprezentantii AM/OI**

#### **5.1.1. Descrierea subgrupului**

Respondentii acestui subgrup activeaza in cadrul institutiilor care gestioneaza fondurile alocate POSDRU, POS Mediu, POR si PODCA, programe la nivelul carora s-au observat diferente in modul de comunicare si in interactiunea cu ceilalti actori implicati. Avand la baza reprezentarile interviuatilor, POR s-a evidenciat ca avand cel mai eficient sistem de comunicare, urmat de POS Mediu, POSDRU si PODCA. S-a remarcat, de asemenea, ca reprezentantii Autoritatii de Management si ai Organismelor Intermediare ale POR/ ADR-uri constientizau realizarea la nivel de comunicare, nivelul de perceptie a succesului actiunilor de informare si publicitate, pe de o parte, si a relatiei dintre cele doua structuri - OI si AM - de cealalta parte, fiind superior in comparatie cu cel resimtit de reprezentantii celorlalte trei programe supuse analizei.

Au fost identificate doua categorii distincte de respondenti: cei care realizau ocazional activitati de comunicare, activitatea de baza fiind gestionarea aspectelor tehnice, neavand timp suficient sa aloce comunicarii, si oamenii dedicati activitatilor de comunicare si care cunosteau indeaproape actiunile desfasurate.

Trei din cele patru AM-uri care fac obiectul cercetarii (cu exceptia AM PODCA) sunt implicate relativ putin in relatia directa cu beneficiarul, aceasta fiind gestionata in principal de OI, la nivelul autoritatilor de management realizandu-se in principal activitati de evaluare si monitorizare a proiectelor, contractare, evaluare OI-uri, acordarea de raspunsuri la intrebarile beneficiarilor directionate de catre OI, procesarea cererilor de rambursare, raportare, instruire, informare si publicitate la nivel national sau sprijinirea OI-urilor in activitatile de comunicare la nivel regional. AM PODCA face exceptie si are o relatie directa cu beneficiarii deoarece nu exista organisme intermediare pentru acest program. Astfel, avizeaza materialele de informare si publicitate si asigura beneficiarilor intreg suportul care, in cazul celorlalte programe analizate, este acordat la nivelul OI-urilor.

OI-urile sunt responsabile de urmarirea componentei de informare si publicitate realizate de catre beneficiari, contribuie la realizarea Planului de Comunicare propus de AM, isi stabilesc si implementeaza planuri de comunicare anuale, realizeaza statistici si raportari legate de stadiul proiectelor, activitatile de evaluare - eligibilitate, tehnica si financiara, avizeaza materiale de informare si publicitate realizate de beneficiari (brosuri, pliante, comunicate de presa si altele, daca sunt prevazute in cadrul proiectelor), verifica cererile de rambursare, monitorizeaza implementarea proiectelor, realizeaza activitati de comunicare/ informare in regiunile pentru care sunt desemnate.

*„Partea de comunicare propriu-zisa este in cadrul AM, in cadrul directiei Asistenta tehnica. Acolo avem trei ofiteri de comunicare. Pe tot sistemul avem proceduri interne de lucru si au si ei procedura, nu stiu exact cum se numeste, ceva cu informare si publicitate. Deci, in afara de realizarea Planului de Comunicare - si aici activitatea este cumva impartita intre AM si OI, in sensul ca si la OI-uri exista partea de comunicare si fac anual planuri de implementare a Planului de Comunicare pe regiunea respectiva, AM-urile au in sarcina partea aceasta de comunicare la nivelul regiunii. La OI Bucuresti se suprapuneau oarecum si le faceam impreuna. Deci nu a fost o comunicare atat de extinsa ca la nivelul celorlalte regiuni.”(Reprezentant AM POS Mediu)*

#### **5.1.2. Dificultati intampinate in implementarea proiectelor si beneficii**

In practica, problemele de comunicare sunt intrecute in anvergura si importanta de cele tehnice, majoritatea respondentilor considerand ca problemele de comunicare sunt insemnate, inasa nu constituie motivul principal pentru procesul greoi de implementare sau rata scazuta de absorbtie a programelor cofinantate din fonduri europene.

*„Activitatea nu este o prioritate in cadrul OI-ului, activitatea de comunicare. Si presiunea din partea Primului-Ministru, a ministrului, a directorului, este pe activitatea de prelucrare a cererilor de rambursare, pe sprijinirea beneficiarilor, oferirea de*

*asistenta tehnica si atunci acesta este centrul de greutate.”  
(Reprezentant OI POS Mediu)*

**Achizitiile publice** (atat in cazul beneficiarilor, cat si in cazul entitatilor implicate in gestionarea programelor) reprezinta unul dintre cele mai mari obstacole in buna functionare a sistemului. Cadrul legislativ si institutional in care trebuie sa se realizeze achizitiile publice si existenta unor firme care contesta permanent rezultatele ingreuneaza buna desfasurare a licitatiilor. Astfel, procedurile de achizitie nu se pot realiza intotdeauna in timp optim. In plus, pe fondul constrangerile bugetare, s-a decis aplicarea criteriului de atribuire „pretul cel mai scazut”. In aceste conditii, proiectele de Asistenta Tehnica (AT), ce ar trebui sa contribuie la realizarea unor activitati de comunicare eficiente si materiale de informare si publicitate de calitate nu ajung, de fiecare data, sa fie contractate de firme cu expertiza necesara. Nu de putine ori AM-urile care au scos la licitatie servicii ce presupuneau realizarea de campanii TV, radio sau print au fost dezamagite de calitatea rezultatelor (in special AM POR). In aceste conditii, este dificila implementarea Planurilor de Comunicare, documente elaborate la inceputul perioadei de programare pentru fiecare Program, transmise si acceptate de Comisia Europeana, ce contine indicatori si termene a caror nerealizare, daca e cazul, trebuie justificata si asumata de reprezentantii AM-urilor.

*„Conditii restrictive, ma refer la factorii de evaluare care, conform Ordonantei de Guvern, ordonanta pe achizitii, trebuie sa fie foarte bine definiti si obiectivi. In completare, nu se poate. Ca si cum m-apuc eu sa il evaluez pe Eminescu dupa cate versuri a scris, nu dupa calitate.” (Reprezentant AM POR)*

Atat reprezentantii intervievati ai AM-urilor cat si cei ai OI-urilor au accentuat faptul ca una din marile probleme ale sistemului este modul in care se desfasoara achizitiile publice, chiar si in cazul beneficiarilor: activitatile proiectului sunt adesea intarziate de contestatii mai mult sau mai putin justificate, in anumite situatii companiile declarate castigatoare intra in insolventa sau subcontracteaza companii care nu sunt capabile sa-si execute partea de contract ce le revine sau sa ofere documente justificative foarte elocvente (spre exemplu nu se specifica exact ce servicii furnizeaza si atunci pot aparea discutii despre eligibilitatea cheltuielilor).

*„Am avut si un an de zile [intarziere]. Proiectul de apa de la Brasov a fost blocat 1 an de zile, dar nu pe partea de informare si*

*publicitate, pe niste contracte de lucrari. Cred ca partea aceasta de achizitii cu contestatii este cea mai mare problema pe care o au proiectele finantate prin POS Mediu.” (Reprezentant OI POS Mediu)*

**Alte probleme ale beneficiarilor:** respectarea regulilor si procedurilor, intocmirea caietelor de sarcini, realizarea proiectelor tehnice, estimarea cheltuielilor si elaborarea bugetelor, respectarea calendarului de implementare a activitatilor, modul de intocmire a cererilor de rambursare, onorarea obligatiilor contractuale. In ceea ce priveste comunicarea, unii beneficiari nu respecta prevederile Manualului de Identitate Vizuala sau trimit spre avizare comunicate de presa fara a fi necesar. Reprezentantii AM / OI nu pot interveni asupra materialelor beneficiarilor, ci pot trimite doar observatii si/sau sugestii de revizuire a formei nu si a continutului acestora.

*„Nu realizeaza la timp documentele, iar eu trebuie sa dau aviz in 10 zile si ma suna sa ma roage sa le dau avizul in 2-3 zile pentru ca trebuie sa apara in presa, ca au inceput lucrarile si nu mai au timpul necesar. Bineinteles ca mai intrebam de ce. Daca sunt probleme nu poti sa le dai avizul, trebuie sa il intorci, sa il refaca.” (Reprezentant OI POS Mediu)*

Prea multe comunicate in paralel, pentru proiecte diferite (rezultate din cauza presiunii pentru accelerarea proiectelor) sau, dimpotriva, perioade lungi de timp fara comunicare pe programe, pot conduce la dificultati de asimilare a mesajelor de catre publicul larg si/ sau grupurile-tinta vizate de proiecte. O alta dificultate resimtita de beneficiari este problema companiilor de consultanta. In cazul celor cu expertiza minima sau inadecvata, se simte lipsa specialistilor bine pregatiti si a serviciilor de calitate ceea ce influenteaza negativ intregul ciclu al proiectului. Unii dintre beneficiarii din randul autoritatilor locale nu stabilesc echipa dedicata proiectului suficient de mare/ numeroasa sau sunt angajati cu norma partiala pe proiecte, astfel fiind afectata promptitudinea raspunsurilor catre AM/ OI.

S-au intalnit si cazuri in care, unii beneficiari se arata, la nivel de perceptie, dezinteresati nedemarand activitatile conform calendarelor asumate la semnarea contractelor. Autoritatile locale si beneficiarii privati sunt mai motivati sa isi finalizeze proiectele pentru a beneficia de rambursari. Mai exista si problema beneficiarilor, cum ar fi organizatiile mici sau ONG-urile,

care nu au fondurile necesare cofinantarii, pe care si le-au asumat, pentru demarare, in acest caz activitatea lor ramanand blocata de la bun inceput.

*Trebuie sa ne gandim ca nu sunt beneficiari privati, sunt beneficiari institutii publice. Acolo unde este local, asta e parerea mea, localul este mai interesat sa-si ia banul decat centralul. Pentru ca sunt bani de la bugetul statului. Nu au nici o contributie. Pentru ei, recuperarea banilor care se investesc in proiect, sau nu, nu ii ajuta cu nimic ca institutie. Au aceeasi bani. Pentru ca sunt finantati de la bugetul de stat. Ce rambursam noi se intorc in bugetul statului. Interesul lor este foarte mic in raport cu un ONG care a dat din banii lui si vrea sa-si ia banii inapoi.” (Reprezentant AM PODCA)*

**Unele aspecte legislative** creeaza probleme per ansamblu si afecteaza inclusiv comunicarea, atat dintre AM si OI, cat si a acestora cu beneficiarii. Ele privesc in principal lacunele rezultate din transpunerea legislatiei europene in legislatia romaneasca, problema ce se reflecta in neclaritati la nivelul OI si sunt redirectionate catre AM. AM-ul poate raspunde doar cu referinte legislative, adesea considerate insuficient de edificatoare de catre OI si care creeaza confuzii si la nivelul beneficiarilor. Legislatia actuala nu ofera directii precise de actiune, este stufoasa si interpretabila, iar asteptarile privitoare la raspunsurile AM nu sunt intotdeauna indeplinite. Solicitarile de clarificare puse pe seama legislatiei intarzie procesul de derulare a proiectelor. O alta problema este legata de schimbarea de reguli si proceduri in timpul jocului.

*„Reglementam strict procedural si doar in traseul unde exista deja alte legislatii, nu suntem creatori de legislatie si de multe ori beneficiarii oarecum interpreteaza gresit considerand ca AM face si drege, ori, de fapt, AM nu face decat sa aplice niste norme legislative care sunt stabilite de alte institutii. Nu producem legislatie... cel mult cream niste norme procedurale prin care se aplica legislatia respectiva.” (Reprezentant AM POS DRU)*

In ceea ce priveste **cererile de rambursare**, Ministerul Fondurilor Europene a stabilit ca procesarea acestora si rambursarea cheltuielilor catre beneficiari sunt prioritare. Cu toate acestea, exista intarzieri si in privinta platilor, determinate pe de o parte de gradul de supraincarcare a personalului subdimensionat in raport cu volumul in crestere continua a cererilor ce trebuie

procesate, iar pe de alta parte, de constrangerile bugetare la nivelul ministerelor. Platile pot fi efectuate doar in limita resurselor existente, indiferent de fluxul cererilor de rambursare. Exista, totusi, si situatii cand institutiile trebuie sa se asigure ca exista un numar suficient de cereri de rambursare care vor fi platite pentru ca banii alocati respectivelor operatiuni, sa nu se piarda.

*„In ultima perioada s-a observat, fiecare coleg din institutie a observat o supraincarcare a activitatilor pe care trebuie sa le parcurga intr-un termen extrem de scurt. De multe ori inumane, deci de realizare a anumitor sarcini si, in primul rand, ma refer la procesele de verificare a cererilor de rambursare unde, pe langa faptul ca numarul de personal dedicat acestei zone de activitate a noastra si anume verificarea cererilor de rambursare, deci pe langa numarul mic al personalului, vorbim si de un numar tot mai mare de beneficiari care depun un numar destul de mare de cereri de rambursare, ceea ce duce la o supraincarcare a personalului respectiv.” (Reprezentant OI POS DRU)*

Aflandu-ne spre sfarsitul perioadei de programare 2007-2013, reprezentantii tuturor programelor analizate au remarcat dorinta potentialilor beneficiari de a realiza proiecte si nemulțumirea acestora ca nu mai exista fonduri alocate operatiunilor finantate in cadrul programelor operationale.

Referitor la **conditiile in care isi desfasoara activitatea** institutiile care gestioneaza programele operationale, reprezentantii unor OI-uri (non-ADR/POR) semnaleaza faptul ca mediul in care-si desfasoara activitatea(sediu, spatiu de arhiva si de primire a beneficiarilor, server, conexiune la internet, functionalitatea site-ului institutiei) ca fiind nesatisfacatoare.

*„La momentul cand am cerut o arhiva, nici nu am fost intrebati care este necesarul. Ni s-a spus: <Stati sa treaca timpul si vedem...> Dar va dati seama. Si ganditi-va ce ai aici plus ce e jos... nu stim ce sa facem cu atatea hartii. Acelasi lucru s-a intamplat si cu materialele promotionale pe care le avem si pe care trebuie sa le caut, dar nu sunt aici, ci in depozit, ca n-avem unde. Trebuie sa avem grija si la umiditate, la camera. Si nu am cum sa le iau acasa.” (Reprezentant AM PODCA)*

*„Vii si discuti cu un beneficiar, practic ar trebui sa ai un spatiu pentru asta, deci nu discuti cu beneficiarul de fata cu cei neinteresati [...] Avem arhiva, dar pot sa va spun ca si aceasta este impropriu organizata pentru ca este la subsolul acestei cladiri [...] In fiecare birou daca intrati este la fel, mormane de dosare, de bibliorafturi.” (Reprezentant OI POS DRU)*

**Managerierea eficienta a resurselor umane** din cadrul AM/ OI e considerata a fi dificila, in special pentru programul POSDRU, unde s-au mentionat probleme de mentinere si calificare a personalului. La polul opus se afla POR care considera ca este foarte important a investi in pastrarea, specializarea si motivarea angajatilor. In plus, ADR-urile, nefiind institutii publice, pot face angajari si pot aplica o politica salariala diferita de cea a functionarilor publici, ceea ce se reflecta in rezultatele activitatilor acestor entitati.

**Problemele generate de birocratie** ocupa si ele un loc important, insa nu sunt privite de acest subgrup ca fiind esentiale, cei mai multi dintre respondenti declarand ca s-au obisnuit cu acest mod de functionare al sistemului si ca nu mai sunt „luati prin surprindere” de dosare stufoase si arhive impresionante. Exista totusi si persoane care sunt nemulumite de acest mod de lucru si care solicita proceduri mai simple, eficientizarea comunicarii prin canale electronice, reducerea numarului de actori implicati in verificarea si avizarea documentelor, mai putine aprobari de la Comisia Europeana, simplificarea materialelor de comunicare.

**Impactul cauzat de lipsa de continuitate in actul guvernarii** a influentat oarecum activitatea entitatilor implicate in gestionarea programelor operationale. Unele programe au suferit blocaje o data cu reorganizarea institutiilor sau cu schimbarea responsabililor de proiecte (POS DRU, POS Mediu, POR), altii (PODCA) au avut probleme cu redefinirea grupurilor-tinta sau a activitatilor specifice.

Legat strict de activitatile de comunicare, reprezentantii anumitor OI-uri (POR) au mentionat ca puncte slabe: necesitatea ca unele **documente programatice** presupuse de program sa fie imbunatatite - „scaparile” Manualului de Identitate Vizuala de exemplu, modalitatea in care se realizeaza finantarile pentru activitatile de comunicare (proces prea lent, se rateaza momentele-cheie in care sa se realizeze comunicari datorita avizelor), activitatile prevazute in Planul de Comunicare propus de AM (indicatori prea

detaliati, posibilitati reduse de a actiona in timp real la schimbari de context). De asemenea, mai multi respondenti sunt de parere ca in materialele de comunicare, pot fi reduse cantitatile de **informatie si pot fi mai bine structurate**, ca informatia poate fi prezentata grupurilor-tinta intr-un mod mai **atractor si mai accesibil** si ca toate acestea s-ar putea realiza **daca s-ar stabili obiective foarte clare ale comunicarii** si daca actiunile s-ar concentra pe atingerea unor scopuri precise, mai degraba, decat pe bifarea unor activitati.

**Beneficiile** amintite de acest subgrup sunt legate preponderent de efectele pe care programele avute in vedere le au asupra beneficiarilor directi si grupurilor-tinta vizate, in functie de specificul proiectelor implementate: gasirea de oportunitati pentru persoanele apartinand grupurilor vulnerabile, incluziune sociala, calificare si integrare profesionala (POS DRU), extinderea retelei de apa si canalizare, managementul deseurilor, termoficare, protectia naturii (POS Mediu), dezvoltarea infrastructurii, a turismului, incurajarea mediului de afaceri (POR) si imbunatatirea serviciilor publice, cresterea responsabilitatii administrative, descentralizare, achizitionare de echipamente pentru autoritatile locale si centrale (PODCA).

Respondentii chestionati cu privire la programul POS DRU considera ca acest program este oarecum dezavantajat ca imagine publica deoarece efectele implementarii programului nu sunt atat de vizibile si imediate ca in cazul celorlalte programe.

Ca o concluzie generala, interviuati reprezentanti ai entitatilor implicate in gestionarea celor patru programe sunt de parere ca efectele sociale si economice profunde ale programelor se vor vedea pe termen lung. In prezent, se cunosc tintele asumate in momentul aprobarii programelor operationale, se pot face analize / raportari intermediare, dar este greu de anticipat impactul efectiv al implementarii proiectelor.

### **5.1.3. Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul**

#### **5.1.3.1. Comunicarea intre AM si OI**

In general, comunicarea intre AM si OI este evaluata ca fiind una satisfacatoare de ambele parti. O parte din reprezentantii OI-urilor



(preponderent POS DRU si unele POS Mediu) declara ca exista nemulumiri cu privire la **coerenta, claritatea sau promptitudinea cu care li se raspunde la solicitari**. Pozitia lor poate fi inteleasa din perspectiva faptului ca OI-urile sunt interfata dintre AM si beneficiari.

De cealalta parte, in anumite momente, AM-urile, din cauza gradului de incarcare, nu au posibilitatea sa raspunda punctual, in timp util, la toate solicitarile OI sau nu pot aduce interpretari prevederilor legislative. Unii reprezentanti ai AM considera ca „micile disensiuni” cauzate de ierarhie sunt normale intr-o organizatie si ca sunt situatii cand unele OI/ ADR nu sunt de acord, in totalitate, cu diverse dispozitii ale autoritatilor de management.

*„In momentul in care OI primeste o solicitare si este o solicitare de care stim, daca poate raspunde la nivelul lui bine, daca nu o redirectioneaza catre AM, sa avem acelasi raspuns catre toti beneficiarii.” (Reprezentant AM POS Mediu)*

*„Din perspectiva AM-ului, AM a facut tot ce tinea de ea, prin instructiuni, prin diverse alte adrese sau informari, puncte de vedere, rapoarte cu diverse spete, dar nu intotdeauna la nivelul OI s-a aplicat unitar o instructiune.” (Reprezentant AM POS DRU)*

Potrivit propriilor mentionari, reprezentantii intervievati ai OI POS DRU si POS Mediu sunt nemulumiti de faptul ca aceste institutii **nu au buget propriu de informare si publicitate**, in conditiile in care AM-urile dispun de astfel de bugete si, considera unii reprezentanti OI, nu le utilizeaza in totalitate. Problema nu este intalnita in cazul ADR-urilor, care au buget propriu si o oarecare autonomie in relatia cu AM POR.

*„Totul se desfasoara dupa un plan bine stabilit care se numeste Planul de Comunicare Regionala pe care l-am creat in asortament si in colaborare foarte stransa, fructoasa, din fericire, cred ca este un caz unic, cu colegii de la Autoritatea de Management a programului din cadrul Ministerului Dezvoltarii Regionale. Dar este un caz unic, va asigur, pentru ca, din pacate, celelalte organisme intermediare cu ministerele aferente, cu sefii, sa zic, nu au ajuns la nivelul acesta de relatie.” (Reprezentant ADR POR)*

*„In ultima vreme, este foarte greu sa organizam evenimente pentru ca suportul pentru asa ceva este aproape zero. Si practic*

*pana acum, am putea vorbi de intreaga perioada de programare - suportul pentru activitatile de comunicare a fost aproape zero. Deci nici financiar si nici logistic . Adica in 2008, pentru ca deja eram la un an... In 2008, chiar am vrut sa dinamizam un pic, sa popularizam, sa informam, ma rog, potentialii beneficiari din regiunea Nord-Vest. Eram la inceputul perioadei, nu stia nimeni ce este POS DRU, ce este Fondul Social European, discursurile politice de la televizor erau care mai de care mai aerisite sau foarte aerisite ca sa zic asa si atunci am luat initiativa proprie...” (Reprezentant OI POS DRU)*

Organismele intermediare depind de contractele de asistenta tehnica incheiate de autoritatile de management. In situatia in care contractele sunt blocate din cauza contestatiilor, activitatile de comunicare prevazute in calendarul OI-urilor nu se pot realiza, ele fiind nevoite sa justifice aceste aspecte in cadrul rapoartelor anuale de implementare. In cazul AM PODCA se identifica necesitatea angajarii de resurse umane suplimentare, inasa nu considera in mod expres ca infiintarea OI-urilor pentru acest program ar rezolva problema (pentru ca sunt familiarizati cu acest mod de lucru).

*„Sincer, simteam nevoia anumitor organisme de mediere care ne-ar fi ajutat si facilitat activitatile de comunicare, dar ne-am adaptat. Iar acum, daca ar mai exista OI, ne-ar fi mult mai greu... Adica a trecut o perioada lunga de timp, una era un an,doi si acum...cu OI-urile ar fi foarte greu. Ar mai fi nevoie de oameni, dar asta este o alta discutie.” (Reprezentant AM PODCA)*

Comunicarea dinspre OI spre AM se realizeaza in general telefonic, prin e-mail sau fax si vizeaza preponderent solicitari de raspunsuri privind aspecte tehnice, avize si cereri/ invitatii de participare la diverse evenimente.

In sens invers, comunicarea se realizeaza prin aceleasi canale si are ca obiect raspunsuri la solicitari, clarificari legislative sau de procedura, avizarea materialelor si a documentelor, invitatii la traininguri si intalniri, in special inaintea lansarii call-urilor / apelurilor de proiecte.

#### **5.1.3.2. Comunicarea cu potentialii beneficiari**

In special in perioada de promovare a programelor s-au publicat anunturi de presa prin care se anunta lansarea programelor si a apelurilor, s-au

desfasurat numeroase evenimente in toate regiunile - intalniri, caravane de informare si conferinte in care se prezenta programul, se realizau sesiuni de instruire cu privire la Ghidurile Solicitantului, se explica felul in care se elaboreaza o cerere de finantare sau alte informatii tehnice legate de depunerea proiectelor, criteriile de eligibilitate, iar potentialii beneficiari aveau ocazia sa primeasca raspunsuri la intrebarile specifice.

In cadrul POS Mediu, doar axa 4 - Protectia naturii - a fost deschisa aplicantilor (ONG-uri, universitati), iar OI-urile au invitat potentialii beneficiari interesati sa aplice la sediul lor pentru discutii directe si detaliate, dupa intalnirile pe care le-au avut in teritoriu intr-un cadru extins. Pentru majoritatea programelor, comunicarea cu potentialii beneficiari s-a incheiat, in conditiile in care banii alocati acestor programe au fost epuizati (in sensul in care bugetele au fost lansate).

*„Marea majoritate a lucrurilor pe care le-am facut au fost destul de reusite, pentru ca suntem intr-un fel de competitie cu POR-ul. Care face mai frumos, mai repede, mai deosebit, tot timpul incercam, fiecare dintre noi, sa mai vina cu cate o idee.”  
(Reprezentant AM POS Mediu)*

#### **5.1.3.3. Comunicarea cu beneficiarii finali**

In aceasta categorie intra tipurile de institutii care au semnat contractele de finantare si/sau desfasoara proiecte: POS Mediu - operatori regionali, autoritati locale, ONG-uri, universitati, POR - autoritati publice, unitati administrativ-teritoriale, reprezentanti ai mediului de afaceri, ONG-uri, culte, PODCA -administratia publica locala si centrala, universitati, ONG-uri si POS DRU- agentii pentru ocuparea fortei de munca, ONG-uri, universitati, companii private.

Comunicarea cu beneficiarii finali intra in principal in sfera ADR POR, OI POS DRU, OI POS Mediu. Pentru PODCA, comunicarea directa cu beneficiarii o desfasoara autoritatea de management.

Comunicarea cu beneficiarii este evaluata favorabil per ansamblu, insa exista situatii determinate de beneficiari care ingreuneaza comunicarea. De exemplu, in cazul POS Mediu axa 1, unii beneficiari finali (primarii) nu doresc sa se inscrie in Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara pentru a putea beneficia de implementarea proiectelor, incercand sa depuna proiecte pe cont

propriu. Tot in aceasta categorie de probleme intra si raspunsurile intarziate ale beneficiarilor, lipsa lor de experienta in lucrul cu proiectele europene, calitatea slaba a proiectelor depuse sau lacunele din documentatia trimisa catre AM/ OI (cereri de rambursare, materiale de informare si publicitate spre avizare, documente justificative sau raportari).

*„Interactionam foarte des cu celalalt departament din cadrul serviciului, Monitorizare si Contractare proiecte, ofiteri de proiect. Pentru ca ei stiu mai bine cum se implementeaza un proiect de catre beneficiar. Prin procedurile noastre interne avizam si toate materialele de informare ale beneficiarului conform unui articol european din 2006.. Ori de cate ori beneficiarii au prevazut in proiect un comunicat de presa, o campanie, o conferinta sau orice altceva ce tine de proiect, ei trimit ofiterului de proiect si eu il verific din punct de vedere al identitatii vizuale, daca a respectat elementele vizuale, codul SMIS, etc. Iar el se ocupa doar de partea tehnica.” (Reprezentant AM PODCA)*

Pentru a veni in intampinarea beneficiarilor, AM/ OI au implementat sisteme de helpdesk prin care raspund, uneori presate de timp, cererilor de clarificare venite din partea beneficiarilor. De asemenea, toate materialele de interes se posteaza pe site-ul institutiei. Majoritatea comunicariilor se realizeaza prin posta electronica, telefon si fax, inasa, la cererea beneficiarilor, se pot organiza si intalniri fata-in-fata cu reprezentantii entitatilor care gestioneaza programele operationale, in special la nivelul organismelor intermediare.

*„In cazul OI, accentul nu a fost foarte mult pus pe iesirea in mass- media. Ne-am concentrat foarte mult pe partea de helpdesk pe care o putem asigura beneficiarilor, pentru ca la un moment dat ne-am dat seama ca sunt o serie de greseli care se repeta frecvent si am pornit demersurile pe partea aceasta de lectii invatate. Si atunci, in cadru restrans, am invitat beneficiarii aici si am discutat problemele cu care se confrunta, am incercat sa gasim solutii la problemele respective si daca nu am avut solutiile in acel moment, le-am transmis mai departe.” (Reprezentant OI POS Mediu)*

AM/ OI realizeaza periodic intalniri regionale cu beneficiarii, organizeaza evenimente pentru a prezenta stadiul implementarii programelor, le pun la dispozitie mape, brosure, ghiduri, manuale de implementare, trimit informari privind schimbarile legislative si organizeaza seminarii in care prezinta principalele erori ce trebuie evitate si se detaliaza pasii de urmat in implementarea proiectelor.

S-a remarcat faptul ca POR a reusit sa puna la punct un sistem de diseminare a informatiilor prin infiintarea Retelei Comunicatorilor Regio, prin care si-a creat o imagine buna si vizibilitate si cu ajutorul careia reuseste sa tina permanent legatura cu presa si cu mare parte din comunitatile in care s-au implementat proiecte. Pentru aceasta retea (formata in general din beneficiari si jurnalisti) POR trimite informari, organizeaza sesiuni de instruire (in principal in domeniul comunicarii) si conferinte pentru a-i motiva sa promoveze programul in regiunea lor. Din activitatile de comunicare ale POR s-a remarcat si revista Regio care apare lunar, care ajunge la primarii si consilii judetene, sau este distribuita in cadrul evenimentelor.

*„In perioada de promovare a programului, cand se lansa ghidul de finantare, personal am facut sute de evenimente pe an. In sensul ca am mers cu programul in fiecare zi, cam peste tot. In sensul in care se lansa un ghid, sa zic pe microintreprinderi, am facut o tura mare in cele 6 judete, in resedintele de judet pentru promovare cu: seminar de informare, conferinta de presa, cu tot felul de chestii, cu anunturi inainte, in timpul si dupa. Si dupa aceea, in faza 2 in care se simtea ca proiectele incep sa vina doar din mediul urban avansat -municipiile, resedintele de judet - am fost si pe orasele mici.” (Reprezentant ADR POR)*

#### 5.1.3.4. Comunicarea cu publicul larg

Daca POR a preferat sa inceapa comunicarea cu potentialii beneficiari si apoi sa se orienteze catre publicul larg, POS Mediu a avut o alta abordare, incepand comunicarea cu publicul in prima instanta. Reprezentantii AM / OI POS DRU intervievati nu au facut o diferentiere clara intre aceste etape. Respondentii reprezentanti ai AM PODCA sunt nemultumiti de faptul ca programul nu are popularizarea meritata, dar si-au propus ca in 2014 sa desfasoare o campanie de informare a publicului si sa realizeze sesiuni de instruire si informare, asa cum nu au avut posibilitatea sa faca pana in prezent. Pentru celelalte programe s-au realizat activitati de comunicare adresate publicului larg - de la campanii de constientizare (TV, radio, outdoor), pana la caravane de informare, distribuire de materiale de promovare la targuri si evenimente (pliante, brosure, mape de prezentare) si comunicate de presa.

*„Nici nu suntem promovati, nu am fost vizibili. Site-ul nostru promoveaza, si a fost si greseala noastra, chestii tehnice pentru personalul care lucreaza, dar care nu prezinta interes pentru altii. Si atunci am incercat pe retele de socializare, am incercat cu niste chestionare trimise la beneficiar si o sa vedeti ca sunt lucruri bune, sugestii din partea lor si propuneri. Avem o brosură online, o sa avem si campania publica si o sa fie tot sfarsitul anului si inceputul anului viitor, sesiuni de formare si de informare. Adica oamenii nu sunt informati. O intalnire fata in fata face multe. Plus ca ii pui la aceeasi masa si fac schimb de experienta, ii stimuleaza, au incredere in noi si... intr-un limbaj accesibil.” (Reprezentant AM PODCA)*

In ceea ce priveste mediul online, site-ul oficial al institutiei este instrumentul principal utilizat, dar sunt si reprezentanti ai AM/ OI care promoveaza activitatile de comunicare si pe alte site-uri, cum ar fi cele ale retelelor de socializare. Si in cazul POS DRU activitatile de comunicare au fost partial externalizate deoarece AM si OI-urile nu au intotdeauna capacitatea sa indeplineasca toate actiunile de informare si publicitate prevazute in Planul de Comunicare.

*„Nu intotdeauna sunt realizate aceste activitati de comunicare prin forte proprii si atunci se apeleaza la asistenta tehnica. Acum avem in implementare un proiect care sa ne sprijine exact in*

*partea de informare, comunicare si publicitate.” (Reprezentant AM POS DRU)*

*„[Actiuni in mediul online] pe care ni le-am facut noi obligatorii, cand le-am pus in planul de comunicare. Nu sunt neaparat ca tip de activitate, dar sunt activitati - ai pe organizare de evenimente, ai pe campanii media, ai pe online, pe promovare prin tiparituri si avem revista asta [Regio] pe care eu o consider buna. Mai multi mi-au zis ca este OK. De la Cabinetul Ministrului ni s-a atras atentia ce nu prea este promovata, adica pacat de ea ca o facem, dar sa o promovam mai mult.” (Reprezentant AM POR)*

#### **5.1.3.5. Comunicarea cu si prin intermediul mass-media**

Cu exceptia POR, care a incercat sa atraga mass-media prin Reteaua Comunicatorilor Regio prin desfasurarea de ample campanii de imagine la nivel local, dar si prin sprijinirea jurnalistilor din domeniul economic cu sesiuni de formare in domeniul fondurilor europene, celelalte pogramme nu au o relatie foarte apropiata cu jurnalistii. Distanta in cazul acestora din urma este pusa pe seama lipsei lor de interes a jurnalistilor cu privire la problematica fondurilor europene si a neprofesionalismului unora dintre ei. Subiectul devine interesant doar daca se comunica aspecte negative sau se investigheaza un scandal de coruptie.

*„Poate vreo 30 de oameni [jurnalisti] in toata regiunea cu care lucrez si care mi-s peste tot bagati, in toate schemele. Sunt multi oameni interesati de subiectul acesta. In primul rand este vorba de bani, le vorbesc de subiecte pe economic care prind foarte bine, sunt usor de prelucrat pentru ca eu le dau mura-n gura. Eu le ofer multe informatii gata pregatite in sensul ca sunt multe proiecte si nu trebuie nici macar sa se deplaseze fotografii pe ele pentru ca eu am poze. Le dau poze, le dau omul de contact, le dau tot. Ei nu au decat sa abordeze altfel problema si sa puna un titlu. Eu le si zic care sunt bune. Normal, nu o sa incep sa le povestesc de proiecte cu probleme...” (Reprezentant ADR POR)*

*„Am incercat si noi ceva cu presa, in sensul ca i-am dus in vizite la niste locuri unde se fac proiectele si am incercat sa vedem daca stiu termenii, problema lor e mai degraba ca... a fost un comentariu la Money Channel intre vizita de lucru pe care o organizasem eu la o statie de epurare si vizita ministrului de interne la o canisa, unde erau caini politisti. Seful statiei TV a decis sa trimita operatorul la caini, sa il vada pe domnul ministru cum il mangaie frumos pe cainele lup.” (Reprezentant AM POS Mediu)*

Reprezentantii POS DRU si POS Mediu aduc in discutie situatii (destul de rare in regiunile Centru, Vest, Nord-Vest) in care jurnalistii aleg sa nu publice comunicate de presa despre programe europene deoarece acestea nu cresc tirajele sau, daca o fac, modifica sensul comunicatelor prin reformulari proprii ce distorsioneaza sensul initial. Au existat mentiuni conform carora POS Mediu a incercat sa se apropie de mass-media prin invitatii la vizite informale/ de lucru, vizite la obiective fixate de minister, pregatirea de mape si liste de termeni specifici pentru a veni in intampinarea nevoii de specializare a jurnalistilor in domeniul fondurilor europene, insa fara rezultate. Barierele OI POS DRU in relatia cu presa s-au creat atat datorita limitarilor bugetare si logistice, cat si din cauza imaginii negative pe care acest program si-a facut-o o data cu implicarea numelui sau in scandalurile de coruptie si pre-suspendarea finantarii.

*„...in general intalnirile cu presa sunt foarte zbuciumate, sa zic, intalniri in care parca pun tirul pe noi si nu se concentreaza decat pe o anumita chestie. Acesta este rolul presei, dar o institutie democratica a presei trebuie sa cunoasca si parerea noastra, dar inainte sa se lanseze in diverse aprecieri trebuie sa vada despre ce este vorba. Dar poate ca ar fi bine sa fie un purtator de cuvnt, nu stiu ce sa zic. Nu pot sa imi dau seama, nu cunosc cum este la nivelul celorlalte AM-uri si cum fac ei comunicarea cu presa.” (Reprezentant AM POS DRU)*

*„Au venit, apoi am vazut ca informatia a fost amestecata, informatia care a fost publicata in presa. Noi le-am pregatit si mape cu un comunicat si un glossar de termeni despre POS Mediu, pentru ca intr-adevar sunt termeni specifici si este greu sa te familiarizezi cu ei. Nu a fost diseminata informatia asa cum trebuie.” (Reprezentant OI POS Mediu)*



Cu toate ca feedback-ul nu e de fiecare data cel asteptat, AM/ OI invita jurnalistii la conferintele de presa, transmit comunicate si articole pentru a disemina informatii legate de program sau proiecte. Chiar si in cazul povestilor de succes, cum e considerat POR in relatie cu presa, informatiile comunicate nu starnesc multe reactii.

O parte din respondenti considera ca mass-media nationala ar trebui sa fie principalul diseminator de informatie deoarece se presupune ca impactul comunicarii ar fi mai ridicat comparativ cu impactul pe care il are mass-media locala. Altii cred ca autoritatile locale ar trebui sa se implice mai mult in comunicarea informatiilor catre presa locala.

#### 5.1.3.6. Colaborari si parteneriate

Pentru realizarea activitatilor de comunicare, AM/ OI colaboreaza cu alte departamente din cadrul institutiei: IT, Departamentul de Monitorizare, Departamentul de Contractare, Departamentul de Asistenta Tehnica - pentru realizarea de prezentari sau alte materiale utile si participare la evenimente de promovare a programului. De asemenea, indeosebi in cazul POR, au loc periodic intalniri de lucru pe parcursul a 2-3 zile intre ADR si AM POR, dar si seminarii cu Reteaua de Comunicatori Regio; in anumite ocazii, la evenimentele organizate sunt invitati si reprezentanti ai AM-urilor/ OI-urilor altor programe.

*„Comparativ pot spune pe Programul Operational Regional cu colegii de la agentii cu Ministerul si asistenta tehnica ne intalnim frecvent, cel putin o data la doua luni ne intalnim 2-3 zile si punem tara la cale. Si se simte. Si e absoluta nevoie. Noi asta am facut si cred ca asta e important in ceea ce se intampla bine pe program.” (Reprezentant ADR POR)*

POS DRU, ca si celelalte programe, realizeaza reuniunile bianuale ale comitetelor de monitorizare. Reprezentantii Autoritatii de Management participa si la reuniunile celorlalte programe, precum si la conferintele anuale privind stadiul implementarii celorlalte programe operationale.

*„ADR-ul nostru a semnat cu toate organismele intermediare un protocol de colaborare in 2007. Nu stiu daca altii au facut acelasi lucru, dar stiu ca parca noi eram singurii in acel moment.”*

*Colaboram cat putem de mult, dar si pentru ca sistemul nostru este mult mai dinamic decat al lor dar asta porneste si de la Minister, nu ca noi suntem mai destepti sau mai descurcari, dar incercam sa ne organizam si avem si relatii personale. E ok. Ii stim pe toti. E normal si natural sa ne intalnim cat de des posibil.” (Reprezentant ADR POR)*

Au mai fost mentionate colaborari externe cu autoritatile locale, Camerele de Comert, ITM, Curtea de Conturi si mediul universitar.

CIIS nu a fost adus in discutie foarte frecvent, rolul sau nefiind unul foarte bine definit in reprezentarile persoanelor intervievate. Rolul acestei institutii este de organism-suport pentru centralizarea si medierea relatiilor si informatiilor intre toate institutiile implicate in gestionarea instrumentelor structurale si oferirea de informatii generale, cu privire la cele 7 programe operationale care functioneaza in Romania in perioada de programare curenta, catre toti cei interesati. Unele dintre persoane intervievate din OI POS Mediu au mentionat sprijinul acordat CIIS prin diseminarea unor materiale promotionale si informarea beneficiarilor cu privire la existenta acestui instrument.

*„Sa existe o corelare strategica intre institutii, centrul asta este un fel de umbrela. Ce ar trebui sa ofere? Ei ar trebui sa ofere un raspuns la problemele care apar, o gandire strategica, suport pentru diverse activitati.” (Reprezentant ADR POR)*

Opiniile cu privire la existenta centrelor de informare judetene sunt impartite intre AM care considera ca acestea ar putea veni in sprijinul cetatenilor care doresc sa afle mai multe despre fondurile europene si reprezentantii OI care nu isi dau seama care ar putea fi valoarea adaugata a infiintarii unor astfel de centre care nu ar face decat sa dubleze informatia existenta deja pe site-uri.

#### **5.1.4. Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare**

AM-urile / OI-urile nu dispun de instrumente sofisticate de culegere si masurare a feedback-ului cu privire la actiunile de comunicare, insa urmaresc permanent indeplinirea indicatorilor asumati in planurile de comunicare - in principal prin masurarea numarului de participanti sau persoane la care au ajuns informatiile comunicate, date de audienta (TV, radio) sau date de trafic/

numar de vizualizari ale paginilor in care posteaza anunturi pe internet etc. Sunt si situatii in care se trimit beneficiarilor chestionare de satisfactie, incercand sa realizeze o evaluare interna a materialelor de promovare diseminate.

*„La ce am participat eu... a fost conferinta anuala de implementare pe POS DRU, care s-a desfasurat la sfarsitul anului 2009, care, dupa parerea mea, a fost o reusita, in sensul ca a fost facuta in prezenta unui numar extraordinar de mare de participanti. Participanti relevanti, participanti care au acoperit in mare parte beneficiarii POS DRU la momentul respectiv, care aveau proiecte in implementare si care mergeau bine.” (Reprezentant AM POS DRU)*

*„Eu ma gandesc altfel, adica din evaluare sa rezulte ca un canal pe care eu mi l-am propus sa-l transmit Nu este foarte eficient si atunci la ce sa ma mai duc pe el?! Sau a reiesit la ultimul studiu facut in vara anului trecut ca TV-ul este canalul preferat de cei de peste 46 de ani. Si atunci automat cand o sa creez niste spoturi o sa-mi iau niste vectori de imagine care sa prinda la categoria asta de persoane, nu sa ma duc la 18 ani. Adica in sensul acesta, ma ajuta.” (Reprezentant AM POR)*

De asemenea, AM si OI primesc sugestii legate de optimizarea ghidurilor sau manualelor direct de la beneficiari. Unele OI (POS DRU) primesc solicitari de la beneficiari din alte regiuni si acest lucru le arata ca tipul de comunicare pe care il abordeaza cu beneficiarii este mai eficient decat al celorlalte OI (din Moldova sau Oltenia). Alte OI-uri masoara succesul activitatilor de comunicare prin numarul de proiecte depuse de potentialii beneficiari in urma caravelor de informare din teritoriu.

Indicatorii care evalueaza actiunile de comunicare sunt inclusi in rapoartele anuale de implementare.

#### **5.1.5. Premise pentru o comunicare mai eficienta**

Inainte de imbunatatirea problemelor de comunicare, reprezentantii AM/ OI intervievati considera ca trebuie lucrat la problemele care afecteaza in prima instanta bunul mers al lucrurilor, problemele stringente ce impun dificultati tuturor actorilor implicati in proiectele cu fonduri europene:

sistemul achizitiilor publice, birocratia, gradul de cunoastere a problematicii si implicarea in randul beneficiarilor/ firmelor de consultanta si armonizarea legislatiei nationale cu regulile europene.

Privind comunicarea, problemele pleaca de la faptul ca **ghidurile si manualele pentru beneficiari** pot fi net imbunatatite si ca **modul in care sunt realizate trebuie sa fie mult mai clar** - trebuie intervenit acolo unde limbajul este prea tehnic, unde exista aspecte interpretabile si materialele nu vin in scopul facilitarii intelegerii, ci dimpotriva, ingreuneaza si mai mult comunicarea.

Apoi, ar trebui intervenit in ceea ce priveste **supraincercarea activitatilor AM/ OI**, lipsei de personal specializat in comunicare si dedicat **exclusiv activitatilor de comunicare**, precum si in **optimizarea infrastructurii** puse la dispozitie pentru AM/ OI - birouri individuale/ conexiune la internet continua si servere performante/ spatii de arhivare si spatii de primire a beneficiarilor sau partenerilor. **Resursele umane** ar trebui **suplinite** acolo unde este nevoie si **motivate** pentru a se implica mai mult in construirea relatiilor informale cu actori relevanti in diseminarea informatiilor - presa, ONG-uri, mediul universitar.

In momentul in care ministerele anunta schimbari legislative sau de procedura, subgrupul AM/ OI si-ar dori ca respectivele **comunicate sa fie explicate mai bine** pentru o mai buna intelegere a efectelor pe care schimbarile le-ar putea avea asupra beneficiarilor si bunului mers al proiectelor.

De asemenea, se propune existenta unei persoane abilitate care sa reactioneze **prompt si transparent** la acuzele vehiculate in presa cu privire la anumite probleme sau dubii aparute in cazul programelor - acest fapt ar putea aduce un plus de imagine institutiilor. In ceea ce priveste implementarea programelor in general, ar fi necesar sa se asigure parghiile pentru ca **reactiile oamenilor de comunicare din AM/ OI sa poata fi mai rapide** - sa se poata da comunicate de presa in timp real, sa se poata publica informatii de actualitate legate de proiecte fara a astepta dupa avize un timp indelungat, pana ce subiectul isi pierde din importanta.

*„Achizitiile in primul rand. Si in al doilea rand, ca sunt foarte multe persoane care avizeaza documente si daca nu sunt la serviciu, te tin in loc. Adica trebuie sa stai sa iei semnături pe documente mult timp. De exemplu*

*revista. Nimeni nu sta sa citeasca cap-coada toata revista machetata pentru ca are 30 de pagini si totusi trebuie sa treaca pe la X si pe la Y sa semneze ca da, e de acord cu textul, dar semneaza ceva ce n-a citit. Dar pe mine ma incurca pentru ca daca X citeste doua zile, revista mea sta pe loc pentru ca nu am semnatura aia.” (Reprezentant AM POR)*

In realizarea unor actiuni de comunicare de succes, ar trebui ca persoanele care se ocupa de acest lucru sa aiba foarte clar in minte **obiectivele comunicarii** - ce impact urmareste aceasta activitate? in randul cui? de ce realizeaza? - si sa incerce sa prezinte informatia grupurilor-tinta vizate intr-un mod cat mai **atractor, clar, coerent si simplu de inteles**.

O alta propunere a vizat faptul ca ar trebui investit mai mult in **campanii de constientizare** pentru publicul larg - utilizand canale de comunicare traditionale precum radio, TV, panouri stradale - iar la nivel local/regional printr-o mai buna diseminare a informatiilor cu ajutorul presei - investirea in activitati de **networking**, apropierea de jurnalisti prin **actiuni de PR**, urmand modelul POR. **Delegarea activitatilor de comunicare la nivel regional** organismelor intermediare si stimularea acestora prin alocarea de bugete proprii in scopul informarii si publicitatii ar putea fi, in viziunea OI-urilor, un bun motivator.

#### **5.1.6. Concluzii specifice din partea institutiilor intervievate si recomandari**

Pentru AM/ OI POR calitatea materialelor de comunicare este foarte importanta, de aceea unii intervievati responsabili de programe si-ar dori sa nu se mai aplice regula pretului cel mai mic atunci cand se realizeaza licitatii pentru atribuirea contractelor de publicitate. De asemenea, propun ridicarea nivelului profesionalismului in comunicare, introducerea unor elemente de atractivitate pentru a starni interesul beneficiarilor si a potentialilor beneficiari si implementarea unui model de comunicare care sa se axeze pe obiective clare ale comunicarii - mai exact, actiunile de comunicare sa aiba un scop bine stabilit de la inceput: „Ce urmarim cu acest tip de comunicare?”, „Cui ne adresam?”, „Ce anume comunicam?”. In plus, unii respondenti de la ADR au mentionat ca ar fi util sa se imbunatateasca gradul de utilizare al asistentei tehnice si, de asemenea, sa se extinda baza de activitati eligibile pe

care Ol-urile le pot realiza in vederea promovarii programului (alte tipuri de evenimente, cheltuieli suplimentare pentru a spori nivelul de atractivitate).

Reprezentantii POS Mediu au adus in discutie utilizarea unor canale mai puternice pentru promovarea programului: mai multe panouri stradale, difuzarea mai intensa de spoturi radio si TV.

O parte din interviuati POS DRU si-ar dori sa existe o mai mare promovare a povestilor de succes in vederea promovarii programului, o prezentare mai atragatoare a proiectelor POS DRU, precum si o prezenta mai activa a programului in mediul online. Proiectul de asistenta tehnica ce va fi implementat in cadrul acestui program le ofera inclusiv o perspectiva pozitiva din prisma faptului ca acesta va facilita comunicarea intre AM si Ol. O parte din interviuati din cadrul POS DRU, respectiv Ol-urile si-ar dori sa existe mai multa autonomie la nivel regional prin acordarea unui buget propriu de comunicare, dar si prin extinderea puterii lor de decizie.

## **5.2. Interviuuri cu reprezentanti ai organizatiilor**

### **5.2.1. Descrierea subgrupului**

Subgrupul inclus in esantion include reprezentanti din varii institutii si domenii de activitate, beneficiari ai celor patru programe operationale de interes pentru acest studiu.

Pentru POS Mediu au fost interviuate persoane din universitati, agentii regionale de protectia mediului, operatori regionali de apa si cluburi de turism. Din cadrul programului POR au fost selectati reprezentanti ai companiilor private, ai directiilor generale si asociatiilor profesionale. Despre PODCA s-a discutat cu specialisti din asociatii si agentii locale, precum si reprezentanti ai primariilor si consiliilor judetene, iar despre POS DRU cu persoane avizate din universitati, firme private, asociatii si agentii judetene.

Desi la prima vedere subgrupul pare sa fie destul de eterogen, in mare, problemele cu care se confrunta membrii acestuia sunt aceleasi, cu mici variatii in functie de program si de natura activitatii, variatii pe care le vom puncta pe parcursul analizei in masura in care sunt relevante.

Cei mai multumiti de mersul proiectelor in general au fost beneficiarii POR si PODCA, urmati de POS Mediu si POS DRU. O parte din interviuati au fost implicati in mai multe tipuri de proiecte de-a lungul timpului si aceasta experienta s-a dovedit foarte valoroasa pentru a compara comunicarea intre diferite programe. PODCA s-a evidentiat prin manuale mai coerente si mai succinte, POS Mediu prin reguli mai stricte pentru beneficiari, dar si mai putine corectii, POR printr-o buna organizare si personal implicat, iar POS DRU s-a diferentiat preponderent datorita aspectelor negative semnalate: schimbarea instructiunilor pe parcurs si lansarea unor ghiduri interpretabile.

*„La PODCA a fost un singur manual de implementare, de la inceput pana la sfarsit, nu s-a modificat. Au aparut 2-3 instructiuni, dar aia a fost tot. In schimb, programe precum POS DRU au avut foarte multe instructiuni suplimentare oferite, care, la randul lor, au dat nastere la foarte multe intrebari, interpelari, interpretari etc. Si asta a fost in dezavantajul programului. Pe cand PODCA a fost clar de la inceput pana la sfarsit ce avem de facut, cum avem de facut, nu s-au modificat regulile jocului in timpul jocului.” (Beneficiar PODCA)*

Ca nota generala, s-a observat ca firmele private apeleaza mai frecvent la serviciile companiilor de consultanta din cauza lipsei de experienta, explicabila, avand in vedere ca este prima perioada de programare pentru Romania, sau din dorinta unui anumit „confort”. Instructiunile sau agentiile de stat cel mai adesea internalizeaza procesele presupuse de scrierea si implementarea unui proiect apeland la serviciile tertilor doar cand sunt aspecte ce exced competentele lor.

### **5.2.2. Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii**

Cu toate ca studiul vizeaza aspectele legate de comunicare, o problema frecvent amintita pe parcursul interviurilor, indiferent de program, a fost cea a **rambursarii banilor** - beneficiarii s-au vazut adesea in situatia de a-si sustine finantarea din banii proprii, prin bunavointa angajatilor sau indreptandu-se catre banci. Unii beneficiari traiesc intr-o asteptare continua, iar activitatile proiectelor depind de momentul rambursarii, care este incert, dificultatile intampinate de ei rasfrangandu-se si asupra partenerilor organizatiilor beneficiare. Sunt tentati, ulterior, sa puna aceste responsabilitati direct pe

seama Guvernului care, spun ei, nu respecta planificarile, nu isi prioritizeaza cheltuielile si care, in acest context, nu este considerat un partener de incredere.

*„Avem acum in implementare doua proiecte strategice la care lucreaza cincizeci de salariati, ai mai multor parteneri, si romani si straini. Romanii nu si-au luat salariile de luni de zile, familii care nu mai au surse de venit. Avem un partener care e in executare silita de la Fisc ca nu si-a platit taxele pe niste salarii pe care banii trebuiau sa ii vina tot de la stat. Statul nu iti da bani ca sa iti platesti salariile, dar tot statul vine si iti da o amenda pentru ca nu ai platit banii pe care trebuia sa ti-i dea el. Sunt niste chestii...” (Beneficiar POS DRU)*

*„ [...] nu se merge conform contractului și aici iarăși devine lungă explicația, de ce o lucrare care ar trebui să dureze un an, durează doi și bine-nțeles, la primăriile care sunt sărace, la instituțiile care sunt sărace, faptul că nu le vin rambursurile, verificările merg foarte încet, rambursurile și mai încet, nu au bani.” (Beneficiar PODCA)*

*„ [...] cu întârziere de 1 lună, două, ceva de genul. Adică cererea de finanțare am depus-o la sfârșitul lunii octombrie și banii au intrat în ianuarie. Ei aveau 45 de zile.” (Beneficiar POR)*

Tot legat de bani, au fost mentionate probleme ce tin de **prefinantare** (micsorarea plafonului, intarzieri la plata prefinantarii, rigiditatea bancilor in oferirea de credite pentru derularea proiectelor garantate de stat) sau lipsa cofinantarii pentru institutiile publice. In cazul programului POS DRU a fost amintita perioada suspendarii programului in care toti beneficiarii au intampinat greutati in a-si mentine activitatile contractuale.

*„Dar culmea este ca ne-au lungit cateva luni spunandu-ne ca nu pot sa semneze pentru ca se lucreaza la noul model de contract. Ar fi putut in noul model de contract sa scrie din start nu va dam decat 5%. Noi am fost primii care am semnat pe noul model, in care scria 30% in doua transe si nu s-au tinut de el. Este foarte rau ca statul nu se tine de contract, ca sa nu vorbim ca, in orice*



*tara cu apa calda in care exista asemenea fonduri, poti sa te duci la banca si sa pui pe masa acest contract, si sa spui: <Uite, am acest contract cu statul si vreau sa imi deschideti o linie de creditare ca sa imi fac proiectul si vedeti ca eu sunt viabil, am contract cu statul.> Bancile nici macar nu se gandesc sa faca asta. Si am incercat in nenumarate ocazii si cand incepeam proiectul si mai recent, in iarna.” (Beneficiar POS DRU)*

Lipsa posibilitatii de finantare pentru proiecte eligibile este o problema mai ales pentru potentialii beneficiarii POR; multi dintre acestia ar fi vrut sa contracteze mai multe proiecte, insa cererile nu le-au fost aprobate din cauza faptului ca sumele alocate programului au fost epuizate datorita interesului major aratat acestuia.

**Birocratia, procedurile greoaie si manualele „stufosae”** impreuna cu „schimbarea regulilor in timpul jocului” reprezinta alte probleme semnificative in randul organizatiilor beneficiare. Reprezentantii sustin ca activitatile birocratice le ocupa mult timp pe care ar putea sa il dedice implementarii efective sau comunicarii in cadrul proiectelor. In schimb, trebuie sa semneze, sa stampileze, sa scaneze si sa listeze in multiple exemplare toate documentele ce tin de proiecte - ratiunea acestui mod de lucru nu este inteleasa si nu isi gaseste justificare nici macar in randul celor obisnuiti sa lucreze in sistemul de stat.

*„Eu am comparat exact ce raportare facem noi, pentru noi, aici in Romania si ce raportare facea partenerul din Ungaria. Pe acelasi proiect, pe acelasi act. Este mare diferenta. Daca s-ar putea simplifica si la noi, speram pe viitor, in mare parte raportarea ar trebui facuta online, printr-un soft.” (Beneficiar PODCA)*

Se considera ca nu exista flexibilitate la nivel procedural, iar complexitatea procedurilor este atribuita Guvernului, nu cerintelor Comisiei Europene - respondentii care au lucrat cu proiecte coordonate direct de Comisie sunt de parere ca acestea sunt mai simple si mai usor de implementat. Mai ales pentru POS DRU, dar si pentru POS Mediu si PODCA au fost amintite diferite situatii in care s-au schimbat modalitatile de raportare, indicatorii si o serie de proceduri in timp ce proiectele erau in implementare, unele din aceste schimbari nefiind anuntate in timp util de catre responsabilii de proiecte de la nivelul OI sau AM.

**Perioada indelungata de timp intre depunerea proiectelor si contractarea acestora** impune mari probleme deoarece pot interveni schimbari economice in piata - utilajele si sistemele de lucru se schimba, avizele expira, intervin decalaje in ceea ce priveste preturile sau cursul monedei de schimb. O alta consecinta a perioadei extinse de evaluare este reprezentata de scurtarea perioadei efective de implementare.

*„Daca ar mai fi sa o mai facem inca o data nu am mai face-o, in primul rand din cauza aceluia an de asteptare, fiindca oportunitatea dispare sau se schimba. Noi suntem OK acum, avem ce sa le dam de lucru celor doua sute si ceva de angajati, ii tinem fara niciun fel de problema, insa am fi fost altundeva pe piata daca incepeam in momentul depunerii sau la sase luni de la depunere.” (Beneficiar POS DRU)*

**Achizitiile publice** sunt evaluate ca fiind o problema pentru organizatiile de stat deoarece acestea intarzie implementarea sau se incheie cu aplicarea de corectii.

**Indiferent de valoarea proiectului, organizatiile trebuie sa respecte aceleasi reguli** si sa realizeze aceleasi tipuri de raportari/ documentatii. Aceasta situatie este frustranta mai ales pentru beneficiarii care desfasoara proiecte de valoare financiara scazuta - atat din cauza volumului de munca dar si datorita faptului ca **firmele de consultanta** nu se implica atat de mult in consilierea clientilor „mai putin importanti”. Au fost evocate cazuri fericite in care colaborarea cu firmele de consultanta s-a realizat eficient, dar si cazuri in care aceste firme nu isi alocuau timp suficient pentru consilierea clientilor sau nu ofereau cele mai bune sfaturi de urmat.

**Termenele restrictive de raspuns** impuse de catre AM sunt problematice pentru beneficiari in conditiile in care uneori le raman doar cateva zile sa raspunda solicitarilor AM sau OI, iar daca nu o fac risca sa fie exclusi din proiect, ceea ce ii face sa se simta nedreptatiti pentru ca, de cealalta parte, entitatile implicate in gestionarea programelor nu sunt sanctionate atunci cand raspund cu intarziere sau nu raspund deloc beneficiarilor.

Angajatii din organizatiile publice sunt nemultumiti de **lipsa de motivatie financiara** pentru a se implica in proiecte, cei mai bine pregatiti

preferand sa plece in mediul privat. Salariile scazute nu sunt corelate cu raspunderea ridicata si volumul mare de munca in cadrul proiectelor.

*„Primul-ministru a zis ca se ia dupa modelul polonez. Ori, modelul polonez... am inteles ca oamenii au stabilitate... care lucreaza pe fonduri, au salarii mari, da, ori eu ce salarii mari am? Da? Si atat ca ti-e frica de Dumnezeu nu ca sa faci ceva si ti-e frica sa nu te duci la puscarie daca faci vreo prostie. Dar nu este corect, nu esti motivat.” (Beneficiar POS Mediu)*

Nici perceptia cu privire la personalul din AM/ OI nu este mai favorabila. Beneficiarii considera ca majoritatea acestor functionari sunt **supraincarcati** si nu reusesc sa faca fata tuturor solicitarilor venite din teritoriu deoarece managementul nu a reusit sa aloce resursele in mod corespunzator, proportional cu volumul de munca. In plus, o parte dintre acestia sunt slab pregatiti sau nemotivati si de aceea exista fluctuatii de personal (la POS DRU, POS Mediu). POR se situeaza mai bine la nivel de perceptie, insa si aici au fost identificate o serie de nemulumiri cu privire la colaborarea cu AM.

In cazul PODCA si POS Mediu a existat *feedback* negativ in ceea ce priveste **modul de abordare a diferitilor beneficiari**. ONG-urile si beneficiarii privati au simtit ca procedurile nu sunt adaptate pentru tipul de organizatie pe care il reprezinta (ci sunt adresate doar autoritatilor si institutiilor publice) si au intampinat dificultati in intelegerea si aplicarea instructiunilor din Ghidul Solicitantului si Manualul de Implementare.

**Lipsa de coordonare intre legislatia nationala si regulile europene** reprezinta un alt motiv de nemulumire pentru organizatiile beneficiare, problemele cele mai complicate fiind mentionate in cazul organizatiilor POS DRU care s-au confruntat cu neclaritati in ceea ce priveste incadrarea in munca a expertilor/ grupurilor-tinta. Tot organizatiile din acest program au amintit de **problemele de interactiune cu beneficiarii finali** care nu se prezinta sau renunta la program pe parcurs.

In ceea ce priveste corectiile, beneficiarii doresc sa afle detalierea **motivelor pentru care nu li se accepta diferite cheltuieli**, nu doar sa primeasca notificari cu deciziile de corectie, fara justificari suplimentare.

*„Conform OG 66/2011, se aplica o corectie financiara, sub un formular, la o specificatie mica acolo scria ca pentru*

*subcontractori nu se percep anumite lucruri, dar asta pentru ca asa era formularul stas. In conditiile de aplicare noi nu am solicitat acestor subcontractori formularele respective, criteriile de calificare. Nu le-am solicitat lucrul acesta. Nici nu s-au aplicat, pentru ca unii au depus, altii nu au depus. Ca ati incalcat unul din articolele ordonantei 66, care pune note de corectie si ca atare va retinem suma respectiva, penalizare 25 % din valoarea proiectului.” (Beneficiar POR)*

La depunerea proiectelor beneficiarii trebuie sa **descrie in detaliu toate activitatile** pe care le vor desfasura pe parcursul implementarii, fapt care li se pare multora dintre acestia o cerinta foarte rigida, in conditiile in care pe parcurs nu au libertatea de a face modificari minore cu scopul de a imbunatati sau usura procesul de implementare.

*„,,POS-ul voia foarte amanuntit si scenariul de film si nu stiu ce mai voiau la scenariul de vizitare... Avem si un centru de vizitare care urmeaza prin alt proiect sa obtinem finantare. Pai stai un pic, lasa-ma-n pace. Cum sa fiu eu atat de destept sa fac si o chestie de genul asta?! Lasa-ma in timpul proiectului sa achizitionez o chestie, cineva specializat care sa-mi faca pe centre de vizitare pe... o strategie de vizitare, da? Sunt care lucreaza in turism, in marketing, nu stiu cine face o chestie de genul asta. Habar n-am. Sunt oameni specializati pe asa ceva, nu sa ma pui tu de acum sa stiu eu tot cum e scenariul de vizitare, cum sunt toate alea.” (Beneficiar POS Mediu)*

Cu toate aceste probleme, o parte din respondenti au observat o serie de **imbunatatiri in ultima perioada** - ghidurile s-au actualizat, procedurile de lucru s-au simplificat intr-o oarecare masura (dar nu suficient) si ritmul de plata al cererilor de rambursare s-a imbunatatit.

**Beneficiile** aduse de implementarea proiectelor sunt recunoscute la nivelul institutiilor ce au implementat proiecte: - notorietate, imagine, punctaj mai mare pentru calificarea la viitoarele apeluri / call-uri, atragerea de noi clienti, experienta, perfectionarea echipei si solidificarea unor proceduri de lucru adecvate, profit (in cazul entitatilor din mediul economic).

*„Mergem in continuare, avem acum experienta cu proiectele acestea, acum avem experienta necesara sa ii acordam*

*consultanta, inclusiv la licitatii, avem oameni specializati, care au facut cursuri de specializare pe domeniile lor.” (Beneficiar POR)*

In randul grupurilor-tinta, beneficiile - directe si indirecte - sunt legate de domeniile in care au fost implementate proiectele.

Daca discutam de POS DRU, beneficiile se traduc in locuri de munca, calificare, specializare profesionala si incluziune sociala pentru grupurile vulnerabile, educarea mediului de afaceri. In cazul POS Mediu, discutam de arii protejate, dezvoltarea infrastructurii, reconstructii ecologice si de o mai buna constientizare a problemelor de mediu in randul populatiei. Prin PODCA s-a incercat apropierea autoritatile locale de cetateni prin implicarea acestora in luarea deciziilor, prin instruirea personalului administrativ in domenii precum egalitatea de sanse si dezvoltarea durabila sau prin investitii in proiecte comunitare ce stimuleaza investitiile, infrastructura si comunicatiile. Beneficiile POR se regasesc in proiecte de dezvoltare turistica si infrastructura locala.

### **5.2.3. Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul**

„O comunicare buna nu poate ascunde deficientele sistemului”. Cei mai multi din subgrupul intervievat considera ca adevaratele probleme sunt sistemice si nu pornesc neaparat dintr-o comunicare defectuoasa, ci mai degraba dintr-un management necorespunzator adaptat unor proiecte de asemenea anvergura. Stilul de comunicare are intr-adevar un rol important in buna desfasurare a programelor, insa fondul problemei nu este constituit de aspecte ale comunicarii, ci de proceduri nefunctionale si de sprijinul insuficient acordat organizatiilor beneficiare.

#### **5.2.3.1. Comunicarea cu AM/ OI**

Relatia cu organismele intermediare a fost evaluata la nivel general ca fiind mai buna decat relatia cu autoritatile de management, posibil si datorita apropierii geografice si frecventei interactiunilor cu OI. Comunicarea cu AM s-a realizat doar in cazuri speciale si impresia nefavorabila s-a construit la nivel de

perceptie pe baza acestor putine actiuni de comunicare. OI-urile si-au construit imaginea unui partener, pe cand AM imaginea unei autoritati rigide care nu depune toate eforturile necesare pentru a veni in sprijinul beneficiarilor. Nu se poate spune acelasi lucru si despre AM PODCA, autoritate care, neavand organisme intermediare, a reusit sa isi creeze o imagine favorabila in randul beneficiarilor sai prin lansarea unor ghiduri si manuale simple, explicite si usor de inteles.

Comunicarea se realizeaza in principal cu organismele intermediare (OI sau ADR, dupa caz). In cazul in care exista intrebari la care OI nu poate raspunde sau beneficiarii doresc sa adreseze probleme legate de interpretarea legislatiei, rambursari sau corectii, atunci apeleaza la sprijinul AM - care de multe ori nu se ridica la nivelul asteptarilor: unii au primit raspunsuri intarziate, altora nu li s-a raspuns deloc sau au fost formulate raspunsuri standard, extrase din ghiduri sau legislatie, care nu au solutionat problema adresata.

*„Si acum vad ca pe unul din ghiduri sunt intrebari: <Cutare tip de institutie e eligibila in proiect?> In conditiile in care ai o lista... dar erau chestii interpretabile. Si raspunsul este: <Nu putem sa ne antepunam in virtutea asigurarii accesului egal la finantare.> De fapt nici ei nu stiau si atunci nu au zis nici da, nici nu. Era vorba de un parteneriat cu o directie de asistenta a copilului. Nu au stiut ce sa raspunda si atunci iti dau un raspuns in 2 peri, nici da, nici nu...” (Beneficiar POS DRU)*

Cele mai multe probleme de comunicare cu entitatile care gestioneaza cele 4 programe operationale au fost evocate de catre beneficiarii POS DRU, urmati de cei ai PODCA, POS Mediu si POR. Dificultatile privesc in primul rand capacitatea OI/ AM de a oferi raspunsuri edificatoare la neclaritatile din Ghidul Solicitantului si Manualul de Implementare, precum si timpul de raspuns prea lung, in dezavantajul beneficiarilor. O alta problema semnalata este legata de modalitatea de calculare a indicatorilor si de schimbarea tipurilor de raportari pe parcursul perioadei de implementare.

*„Cu ADR-ul [am comunicat] exceptional, am avut absolut tot sprijinul lor, am avut multe probleme in perioada de implementare si am avut absolut tot sprijinul lor.” (Beneficiar POR)*

Construirea unei relatii durabile este foarte importanta pentru organizatiile beneficiare, de aceea reprezentantii acestora sunt nemultumiti cand sunt nevoiti sa schimbe ofiterul de proiect din cauza fluctuatiei de personal de la OI/ AM. Atunci cand se creeaza o relatie bazata pe incredere, apar si comunicari informale, „neoficiale” ce pornesc dinspre OI spre beneficiari. Acestia din urma le privesc ca pe niste „sfaturi prietenesti” de care au nevoie intr-un context pe cat de standardizat, pe atat de ambiguu pentru ei.

*„Aici trebuie miscata treaba foarte serios si, ca sa ma exprim altfel, scuturati cei de la OI pentru a se misca mai rapid, pentru a rambursa mai rapid si a se da raspunsuri. Sunt cereri de rambursare care stau de un an si asteapta un raspuns si, pur si simplu, nu au fost nici macar deschise cutiile respective sa vada ce este acolo.” (Beneficiar POS DRU)*

*„Saracii erau putini angajati. Eu am avut 5 ofiteri de proiect, am prins o perioada in care s-au tot schimbat... <nu mai lucreaza la noi>. Cred ca tot compartimentul l-am luat la rand, sa zic asa [...] In prima parte a proiectului foarte greu dadeam de ei, aveau si putini oameni si programul de lucru era scurt. In ultima parte a inceput sa se linisteasca.” (Beneficiar PODCA)*

Beneficiarii au nevoie sa cunoasca de la bun inceput care sunt toate raportarile care li se cer, cum anume trebuie sa le intocmeasca si care sunt termenele pentru fiecare dintre ele. Totusi, au fost multe situatii cand au intervenit solicitari de raportari suplimentare, noi documente ce nu se regaseau in *checklist*-ul initial sau nu erau informati la timp despre instructiunile recent emise.

*„Apropo de indicatori au fost intrebari in toate etapele, atat in etapa preliminara depunerii proiectului, cererii, si cand am inceput sa implementam, nu stiam cum sa ii calculam si sa ni-i monitorizam sau sa intelegem algoritmul de calcul din spatele indicatorilor. Tin minte ca la momentul scrierii proiectului nu stiam de existenta OIR aici. Am fost efectiv si am intrebat la AJOFM daca cineva poate sa ne dea ceva detalii despre cum se calculeaza acei indicatori, ca sa stiu la ce ma alinez cand spun ca fac 60% din nu stiu ce indicatori erau acolo si mi s-au dat ceva*

*detalii, dar m-am gandit ca nu sunt niste rapsunsuri chiar avizate.” (Beneficiar POS DRU)*

Legat de regulile de identitate vizuala, nu au fost mentionate probleme semnificative, majoritatea beneficiarilor reusind sa respecte cerintele manualului. Au existat si beneficiari nemultumiti de aceste reguli, persoane care considerau ca timpul de avizare a materialelor este prea extins sau ca feedback-ul de tip verdict - „materialul este avizat/ nu este avizat” nu vine in sprijinul beneficiarilor in conditiile in care nu se preciza intotdeauna ce anume trebuia corectat la nivel de continut vizual.

Mesajele transmise dinspre beneficiari catre AM/ OI vizeaza solicitari de informatii, clarificari legate de ghiduri sau de legislatie, sprijin/ asistenta tehnica, intrebari legate de stadiul evaluarilor cererilor de rambursare si solicitari de avizare a materialelor de informare si publicitate. In afara de caile de informare oficiale, unii beneficiari apeleaza si la alte surse de informatii, cu ar fi site-urile specializate in tematica fondurilor europene, alte institutii implicate in astfel de proiecte (ONG-uri, agentii de stat, firme de consultanta).

Dinspre AM/ OI pornesc comunicari ce privesc notificari legislative sau procedurale, raspunsuri de clarificare, raspunsuri cu privire la cererile de rambursare si de avizare a materialelor si vizite in teritoriu pentru verificari si instruiri. De asemeni, site-urile oficiale ale programelor sunt sursele principale de informatii pentru organizatiile beneficiare.

Comunicarea dintre beneficiari si OI/ AM se realizeaza prin posta electronica si telefonic, de cele mai multe ori, dar si prin fax si adrese oficiale. Interactiunea directa are loc mai putin frecvent, cu ocazia verificarilor in teritoriu realizate de catre organismele intermediare si/sau AM. Doar cativa respondenti au mentionat despre participarea la sesiuni de instruire organizate de catre autoritatile de management.

#### **5.2.3.2. Comunicarea cu publicul larg**

Institutiile de stat (agentii, primarii, universitati) au fost cele care au organizat actiuni ample de diseminare a informatiilor catre publicul general. Companiile private si-au concentrat atentia in special pe grupurile-tinta vizate, limitand comunicarea cu publicul larg la aspectele obligatorii cum ar fi comunicatele sau anunturile in presa locala si / sau nationala.



In afara activitatilor obligatorii, o parte din organizatiile cuprinse in esantion s-au implicat in campanii de constientizare prin sesiuni de instruire (in scoli, primarii), *workshop*-uri, organizarea de evenimente, mese rotunde si dezbateri publice, participarea la targuri de afaceri, organizarea de concursuri, tabere si ateliere de lucru pentru copii. Toate aceste actiuni au constituit medii de diseminare a materialelor de informare si publicitate - brosure, pliante, afise.

Unii beneficiari au realizat filme documentare sau spoturi si emisiuni TV in vederea promovarii proiectelor implementate prin fonduri europene.

*„Comunicarea, de obicei trebuie sa facem ce ne-am asumat noi, in fiecare proiect, in parte. Se fac diseminari, seminarii si daca ne permite timpul si bugetul incercam sa invitam mai multi oameni decat cei care au fost prevazuti initial, pe care oricum ar fi, tot trebuie sa ii atingi.” (Beneficiar PODCA)*

Cei mai activi in comunicarea cu publicul larg au parut sa fie reprezentantii din randul beneficiarilor POS Mediu. O explicatie ar fi aceea ca proiectele de mediu vizeaza nu doar un grup-tinta clar definit si se concentreaza mai degraba pe ideea constientizarii problemelor de mediu in randul populatiei generale.

### **5.2.3.3. Comunicarea cu grupurile-tinta**

In comunicarea cu grupurile-tinta foarte implicati au reiesit a fi beneficiarii POS DRU care au fost nevoiti sa depuna eforturi pentru a ajunge la potentialii beneficiari finali - fie pe cont propriu (prin anunturi in presa, *bannere* stradale, afise, pliante, mape de prezentare a proiectelor, imprimarea de articole vestimentare cu siglele proiectelor, promovarea de videoclipuri online, aparitii la posturile TV locale sau organizarea de intalniri comunitare) - fie cu ajutorul partenerilor (firme private sau autoritati/ agentii de stat locale care ii sprijineau in procesul de recrutare).

Beneficiarii PODCA s-au adresat in principal grupurilor-tinta din primarii sau alte institutii de stat prin *newslettere*, invitatii de participare la cursuri, tiparirea de manuale, mape de prezentare si brosure informative.

*„Am avut in primul rand materialele de promovare care au fost realizate, conferinte de presa la fiecare proiect .... Pe elaborarea strategiei i-am chemat pe actorii sociali si le-am spus ce o sa se intample, dupa aceea ... au vizitat in judet, in municipiu, fiecare comuna in parte. De exemplu, cand am lansat manualul, s-a prezentat manualul. Pe fiecare proiect in parte am avut conferinta de inceput si pe cea de final.” (Beneficiar PODCA)*

Organizatiile beneficiare POR nu s-au remarcat in mod deosebit prin alte actiuni de comunicare cu grupurile-tinta in afara celor prevazute in contract - au desfasurat actiuni standard de diseminare a informatiei: conferinte de presa, pliante si afise.

#### **5.2.3.4. Comunicarea cu si prin intermediul mass-media**

Beneficiarii sunt constienti de faptul ca presa e suprasaturata de comunicari ale organizatiilor contractante si din acest motiv cele mai multe dintre anunturi (in special cele in care trebuie sa se disemineze elementele obligatorii conform Manualului de Identitate Vizuala) sunt platite.

Interesul presei pentru comunicările pe tema fondurilor europene este evaluat ca fiind destul de scazut atunci cand nu e la mijloc vreun scandal de coruptie sau un subiect negativ, ci doar promovarea unor proiecte care se bucura de succes. In conditiile date, pentru beneficiari relatia cu presa reprezinta in mare parte o activitate pe care trebuie sa o bifeze la inceputul si la finalul proiectului pentru a putea indeplini obligatiile contractuale.

Desi nu au o relatie foarte stransa cu mass-media, majoritatea beneficiarilor a putut colabora satisfactor cu institutiile de presa locale (unii chiar si cu cele nationale) pentru publicarea comunicatelor obligatorii. Cativa dintre intervievatii (autoritati locale, ONG-uri) au reusit sa disemineze si comunicari aditionale: interviuri, emisiuni TV sau articole despre activitatile ale proiectelor ce ieseau din tipare, precum actiuni adresate copiilor.

*„Nu e un domeniu de interes din pacate. Noi obisnuim, poate destul de rar, o data la cateva luni, sa difuzam in presa locala materiale. Pot sa va spun doar din cauza faptului ca avem cunostinte in respectivele societati ne sunt publicate materialele. Altfel, pot sa zic, am remarcat ca subiectul nu este*

*unul de interes sau care prinde, cu atat mai mult cu cat nici noi nu ne-am straduit sa facem stiri de senzatie din asta, desi am avea destule subiecte chiar foarte interesante: amenintari, presiuni politice de toata natura...” (Beneficiar POS Mediu)*

#### **5.2.3.5. Colaborari si parteneriate**

La nivelul organizatiilor beneficiare exista relatii de colaborare intre diverse tipuri de institutii. Primariile colaboreaza strans cu alte autoritati locale (primarii, consilii judetene, prefecturi) sau cu universitati si ADR-uri. Directiile si agentile publice dezvolta parteneriate cu ONG-uri, primarii si scoli in vederea implementarii proiectelor si diseminarii informatiilor la nivelul grupurilor-tinta. ONG-urile colaboreaza cu AJOFM, primarii, organizatii civice, societati comerciale si experti. Universitatile, la randul lor, au parteneriate de tip public-privat cu diverse institutii ale statului, ONG-uri si experti care le sprijina in derularea proiectelor si in realizarea actiunilor de comunicare.

Desi multi dintre reprezentantii subgrupului sunt de parere ca un Centru de Informare Judetean nu ar reusi sa rezolve cele mai importante probleme de comunicare, beneficiile sale ar putea consta in facilitatea comunicarii intre potentialii beneficiari si autoritatile de management si o mai buna modalitate de familiarizare a potentialilor beneficiari cu tematica fondurilor europene, cu pasii ce trebuie urmati pentru scrierea si depunerea unui proiect, precum si cu noi oportunitati de atragere a finantarii (anunturi, informari, deschiderea unor linii de finantare, idei de investitii).

#### **5.2.4. Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare**

Instrumentele cu care organizatiile beneficiare masoara impactul produs de campaniile lor de informare nu sunt standardizate si nici omogene, insa incearca sa ofere o masura cantitativa a numarului de beneficiari finali la care a ajuns mesajul transmis - numar de vizualizari ale site-ului, numar de persoane care au intrat in posesia brosurilor, numar de persoane inscrite la cursuri, chestionare aplicate in comunitate inainte si dupa perioada de informare pentru a masura impactul etc. - sau incearca sa transpuna o imagine calitativa a felului in care au fost primite materialele de informare si publicitate diseminate - feedback-ul direct de la seminarii, interesul manifestat de alte organizatii care le cer sfatul.

*„Am avut un plan de comunicare pe care nu l-am putut respecta din cauza incertitudinii totale financiare si a dificultatilor generate de modificarea totala a conditiilor financiare.”  
(Beneficiar POS DRU)*

*„Spre exemplu conferinta nationala pe care am organizat-o... noi ne propusesem sa avem 80 de participanti si am ajuns la 130 de participanti, participanti din partea autoritatilor locale din cadrul membrilor nostri cam 80-85 %, restul fiind reprezentanti din ministere, ai societatii civile, din partea presei. De-a lungul timpului am avut colaborari. Conferinta a avut o durata de o zi si a vizat, pe de o parte, prezentarea rezultatelor studiului efectuat la nivelul tarii, iar, pe de alta parte, s-a discutat despre modalitatile de imbunatatire a comunicarii dintre terti si autoritatile locale.” (Beneficiar PODCA)*

AM/ OI participa la unele dintre conferintele de presa organizate de catre beneficiari, insa sunt destul de rezervate in a oferi feedback organizatiilor beneficiare. In general entitatile implicate in gestionarea fondurilor alocate acestor programesunt percepute a nu fi foarte interesate de actiunile de publicitate si informare pe care beneficiarii le desfasoara pe cont propriu.

Organizatiile beneficiare adesea interactioneaza cu alte institutii sau firme private ce doresc sa depuna proiecte si carora le impartasesc propriile experiente legate de fondurile europene (POR). Unele organizatii de tip asociatii ofera informatii legate de reguli si proceduri beneficiarilor finali din primarii (PODCA).

#### **5.2.5. Premise pentru o comunicare mai eficienta**

Pana a ajunge la modalitati de eficientizare a comunicarii, beneficiarii considera ca ar trebui sa existe o serie de schimbari ce tin de sistem in general, de la scurtarea perioadei de evaluare a proiectelor, respectarea termenelor de rambursare, simplificarea procedurilor de achizitii publice, pana la debirocratizare, clarificarea ghidurilor, coordonarea legislatiei nationale cu normele europene si reducerea complexitatii raportarilor (de exemplu prin implementarea unui sistem online de raportare).

Pentru o colaborare mai eficienta cu AM/ OI, beneficiarii ar dori sa se impuna alte standarde de **respectare a termenelor de raspuns**, sa existe mai multa **transparenta la nivel institutional** atunci cand se organizeaza apeluri / call-uri (toti potentialii beneficiari sa fie anuntati in acelasi timp), cand se evalueaza proiecte (sa se mentioneze clar care sunt criteriile) sau cand se acorda corectii (sa se specifice ce norme au fost incalcate). Beneficiarii simt nevoia unei **comunicari autentice cu organismele statului** care ar trebui sa ii sprijine in acest demers, de aceea se doreste depasirea barierelor institutionale si dezvoltarea unor relatii mai putin rigide care sa le poata oferi un sentiment de incredere. Ei si-ar dori sa vada in stat (prin intermediul AM/ OI) un partener sincer si pe care se pot baza.

De asemenea si-ar dori sa fie **anuntati din timp atunci cand se pregatesc modificari** ale formatelor de raportare, cand se introduc noi indicatori sau se modifica formulele de calcul (desi ideal ar fi ca aceste schimbari sa nu se produca). In plus, exista nevoia de **sesiuni de instruire suplimentare** pe tema modalitatii de intocmire a raportarilor, in special pentru beneficiarii care nu au experienta de lucru cu proiectele din fonduri europene. Multi dintre beneficiari ar dori sa existe **mai multe intalniri cu reprezentantii AM/ OI** in care sa se discute despre problemele proiectelor si despre modalitati de solutionare a acestora.

*„Sa se informeze potentialii beneficiari, sa fie ceva de genul incubatorului de afaceri sau o institutie locala care sa ofere informatii de genul acesta. Ca este un birou, bineinteles ca sunt alte costuri, ca este un forum care sa poata aduna de la mai multi beneficiari informatii, ca este un fel de seminar, un fel de conferinta, simpozion de cateva ori pe an in diferite regiuni, este foarte bine venit. Orice informatie. Noi pe perioada cand am fost in derulare si in perioada de implementare a proiectului am avut nenumarate solicitari: <Am auzit ca faceti proiectul, cum e? ce zici, sa ma bag, sa nu ma bag? V-ati lovit de ceva probleme mari?>” (Beneficiar POR)*

*„Poate intalniri periodice cu beneficiarii si realizarea de seminarii dupa fiecare etapa de contractare a proiectelor, pentru managerii de proiect, care trebuie sa precizeze clar unele aspecte.” (Beneficiar POS DRU)*

**Ministerul Fondurilor Europene** ar trebui, conform beneficiarilor, **sa fie mai activ** in promovarea programelor - sa faca publice conditiile de finantare si sa popularizeze facilitatile oferite potentialilor beneficiari (spre exemplu creditele de cofinantare).

Organizatiile beneficiare (mai ales cele care sunt minoritare intr-un anumit program) si-ar dori ca nevoile lor sa fie adresate in aceeași masura cu cele ale organizatiilor majoritare, practic sa existe o **adaptare a regulilor din ghiduri pentru orice tip de institutie beneficiara.**

*„Eu daca as lucra la Minister, nu stiu, as merge din firma in firma. Sunt foarte multe firme care se sperie de hartogarie, situatii si inclusiv se pune problema banilor. Si atunci ei ar trebui sa te bombardeze cu informatii, inclusiv ca exista banci care dau creditare pentru cofinantare, sa te puna in legatura cu firme de consultanta...” (Beneficiar POR)*

Beneficiarii ar trebui incurajati sa realizeze **activitati de marketing** de tip „out-of-the-box” pentru atragerea grupurilor-tinta, pentru o mai buna diseminare a informatiilor si o promovare mai eficienta a proiectelor in comunitatile de care apartin, urmarind in acelasi timp niste **obiective clare ale actiunilor de comunicare.** In acest mod se poate suscita si interesul mass-media care nu reactioneaza indeajuns la actiuni standard de diseminare a informatiei.

### **Recomandari specifice din partea institutiilor intervievate**

Beneficiarii isi doresc, in mod specific, ca raportarile sa fie simplificate (mai succinte), iar frecventa lor sa fie redusa. In spiritul aceleiasi idei, ar dori sa existe mai putine controale din partea autoritatilor si sa se acorde mai putine corectii financiare.

Multi dintre beneficiari, indiferent de programul in cadrul caruia au derulat proiecte, considera ca e util ca AM/ OI sa organizeze mai multe intalniri in teritoriu, cel putin una pentru fiecare etapa a proiectelor, mai multe sesiuni de instruire cu potentialii beneficiari si o comunicare permanenta intre autoritati si beneficiari, nu doar informari ci sprijin constant. Pentru aceasta, in opinia beneficiarilor, ar trebui sa existe mai mult personal la nivel de AM/ OI, personal competent si bine specializat.

Au existat multe mentiuni conform carora introducerea unui sistem online de aplicatii si raportari ar fi benefic si ar facilita intr-o mare masura comunicarea cu AM/ OI. Se doreste totodata o mai mare implicare a Ministerului Fondurilor Europene in promovarea proiectelor finantate din instrumente structurale si venirea in intampinarea aplicantilor prin popularizarea bancilor care ofera creditare pentru beneficiari sau prin publicarea unor liste cu firme de consultanta de incredere la care beneficiarii sa poata apela.

### **5.3. Interviu cu reprezentanti ai mass-media locale**

#### **5.3.1. Descrierea subgrupului**

Esantionul selectat pentru acest subgrup a inclus atat reprezentanti ai presei scrise, cat si jurnalisti ce activeaza la posturi TV locale. Targetul a fost destul de diversificat, cuprinzand persoane cu diverse niveluri de experienta, de la proaspat absolventi pana la oameni cu o vasta experienta in comunicarea jurnalistica.

In legatura cu tipul de jurnalism practicat, reprezentantii subgrupului provin din trusturi media, dar si din companii media independente, cu acoperire locala sau regionala, majoritatea cu experienta atat in media traditionala, cat si in mediul online. Toate institutiile cuprinse in esantion se adreseaza publicului general, nu sunt axate pe comunicarea cu un anumit segment de nisa si sunt interesate, in primul rand, de acoperirea unor subiecte cu adresabilitate cat mai larga. Acest aspect este esential in intelegerea perspectivei lor asupra temelor ce tin de comunicarea programelor sustinute din fonduri europene. Desi motivatiile pentru care aceste teme nu sunt - in unanimitate - considerate a fi foarte interesante, ele variaza intr-o oarecare masura in functie de gradul de implicare a respondentului: de la lipsa de motivatie financiara, la intelegerea insuficienta a tematicii, continuand cu pasivitatea pe de o parte a publicului si pe de alta parte a partenerilor de comunicare din partea beneficiarilor/ autoritatilor locale/ entitatilor de management.

Echipele implicate in diseminarea informatiilor privind fondurile europene nu sunt in mod necesar specializate pe acest domeniu, sarcina fiind,

in general, preluata de jurnalistii din cadrul departamentelor de stiri economice, administrative sau chiar de redactori de stiri/ emisiuni generaliste.

*„Nu suntem impartiti in echipe care se ocupa de fonduri, suntem impartiti in echipe care scriu despre institutii, administratie ... daca se intampla sa fie proiecte si pe fonduri scriem si despre ele. Eu scriu mai mult pentru ca imi si place, ca sa zic asa, sunt mai interesata de subiect decat colegii mei.” (Reprezentant Presa scrisa)*

S-a remarcat un grad mai ridicat de antrenare si cunoastere a problematicii fondurilor europene a jurnalistilor cu experienta mai vasta, mai ales a celor ce activeaza in presa scrisa. Dincolo de aceste diferente, s-a observat ca perspectiva jurnalistilor asupra tematicii in discutie este mai apropiata de asteptarile publicului general si nu de nevoile de comunicare ale celorlalti actori responsabili cu partea de diseminare a informatiilor (beneficiari, autoritati locale sau organisme intermediare).

### 5.3.2. Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii

Desi discutarea problemelor legate de implementarea proiectelor nu a constituit unul dintre obiectivele studiului pentru subgrupul mass-media deoarece acesta nu a fost direct implicat in derularea proiectelor, au fost amintite tangential cateva dificultati care ar reprezenta, din punctul de vedere al jurnalistilor, cauze ale absorbtiei scazute de fonduri.

Problema fundamentala este reprezentata de **birocratie** - ghidurile sunt considerate a fi prea complicate, exprimate intr-un limbaj mult prea tehnic, documentatia prea stufoasa si cererile de rambursare complexe si anevoioase.

In mediul rural este, potrivit opiniei unora dintre jurnalisti, mai dificil de atras proiecte din bani europeni deoarece **multe din primarii nu dispun de oameni specializati si nici de sumele necesare** pentru consultanta sau, mai ales, pentru cofinantare.

*„Singura varianta e sa plateasca o firma specializata in scrierea de proiecte. Firme care nu stiu cum se lucreaza cu firmele private, dar cu primariile, cu institutiile de stat pana la urma,*



*am inteles ca cer o suma fixa. Ca tu castigi proiectul, ca nu castigi, banii sunt dati. Pentru o primarie de comuna, un 10-15.000 euro, care am inteles cam atata este, e enorm, si nu-si permit. Si atunci prefera sa lase fondurile sa le treaca printre degete.” (Reprezentant TV)*

Responsabile pentru problemele asociate implementarii proiectelor finantate din fonduri europene sunt in mare parte considerate a fi autoritatile centrale (Guvern/ AM) care au stabilit **proceduri complicate** si care **nu comunica eficient** nici cu beneficiarii, nici cu publicul-tinta.

Cresterea gradului de dezvoltare la nivel local, dezvoltarea infrastructurii, diminuarea ratei somajului, protectia mediului si, nu in ultimul rand, dezvoltarea spiritului antreprenorial prin sprijinirea micro-intreprinderilor si constientizarea la nivel general a problematicii reprezinta **principalele beneficii** ale proiectelor finantate din fonduri europene.

Asemenea sectiunii de probleme ale implementarii proiectelor, beneficiile au fost mentionate in mod indirect, neconstituind unul dintre obiectivele principale ale interviurilor cu reprezentanti ai mass-mediei locale.

### **5.3.3. Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul**

Comparativ cu realizarea altor tipuri de subiecte, cele pe tema fondurilor europene nu necesita un mod de abordare diferit sau un alt tip de resurse - sunt tratate ca un oricare alt subiect. Unii jurnalisti nu fac diferentierea si le trateaza ca subiecte economice/ sociale deoarece nu le prezinta la modul general, ci incearca sa contextualizeze informatia si sa o incorporeze in materiale de interes pentru cetatean (oportunitati de afaceri, integrare profesionala, proiecte de infrastructura locala). Ce e diferit e limbajul mai complicat, mai greu de inteles si de transpus in limbajul comun, pentru a fi inteles si de publicul general.

Exista jurnalisti care considera ca pana in prezent nu s-a realizat o comunicare eficienta sau relevanta in ceea ce priveste diseminarea informatiilor legate de proiectele sustinute din fonduri structurale.

Ruptura cunoaste mai multe cauze: lipsa de atractivitate/ relevanta a subiectelor pentru receptor (constituit de publicul general nespecializat), neadaptarea limbajului de specialitate practicat de institutiile statului, gradul ridicat de abstractizare si efortul necesar pentru intelegerea fenomenelor si mecanismelor, lipsa de instruire si de cunoastere a problematicii de catre jurnalisti, precum si dezinteresul acestora pentru subiecte care nu aduc audiente sau beneficii materiale, comunicarea deficitara cu unele AM/ OI, superficialitatea actiunilor de comunicare ale beneficiarilor si OI-urilor, dar si recunoasterea faptului ca mass-media locala traditionala s-ar putea sa nu reprezinte cel mai adecvat canal de difuzare a materialelor de informare si publicitate.

*“Eu fac destule articole care se refera si la politicile europenesau la deciziile comisiei chiar daca unele nu se traduc in proiecte stricte pe Alba Iulia sau pe judetul nostru. Nu prea am feedback la acele articole, insa lumea nu intelege destul de bine pentru ca nu este destul de interesata, nu intelege problematica asta europeana. Aici mai avem de lucrat si eu si altii.” (Reprezentant Presa scrisa)*

#### **5.3.3.1. Comunicarea cu sursele**

Cel mai des invocate surse directe sunt reprezentate de autoritati locale (primarii, consilii judetene), organisme intermediare regionale (preponderent ADR) si beneficiari interesati de publicarea comunicarii obligatorii pentru proiecte. Cu AM relatiile sunt mai anevoioase si solicita mai mult timp, in timp ce colaborarea cu OI s-a constatat in cele mai multe cazuri a fi mai rapida si mai eficienta.

*„Descentralizarea este buna, pentru ca e una sa ai niste oameni aici, la nivel local, care cunosc foarte bine problema si care pot sa-ti dea un raspuns intr-un timp util si alta sa te adresezi Bucurestiului care mai are 50 de cereri in toata tara cu putini oameni si e mai greu de raspuns. Asta am vazut de mai multe ori. Aici stim exact la cine sa ne adresam, cine, ce face, cum face, cand vine vorba sa ne adresam Bucurestiului suntem trimisi de la un telefon la altul, sunam dintr-un birou in altul de foarte multe*

*ori, pana reusim sa dam de omul care ne poate da informatia aceea de care avem nevoie. (Reprezentant TV)*

*„Comunica extrem de greu, chiar si cand le ceri informatii, desi au oameni platiti pentru asa ceva, ca oameni care sunt experti in comunicare. Daca e initiativa ta sa ceri o informatie merge foarte greu si nu cum vrei tu, daca ti-o livreaza la timp, desi au oameni pentru asaceva. Mai sunt ADR-urile, care ii coordoneaza, si sunt intermediari pentru programul POR, la ei este relativ ok. Si cu ei aveam ceva probleme...” (Reprezentant Presa scrisa)*

Comunicarea jurnalistilor cu aceste institutii functioneaza de cele mai multe ori pasiv, in sensul ca jurnalistii primesc informari, comunicate si invitatii la conferinte de presa de la autoritati locale, diversi beneficiari sau organisme intermediare. In functie de potentialul acestor materiale sau evenimente de a fi transformate in subiecte de presa, jurnalistii aleg sau nu sa le abordeze. In general sunt interesati de subiecte spectaculoase care sa suscite interesul publicului si care sa se adreseze unui segment cat mai vast de populatie. Majoritatea comunicariilor pe proiecte europene nu sunt incadrate in aceasta clasa, fiind percepute ca fiind sterile sau cu adresabilitate redusa.

*„Vizite la santierul in derulare de la tramvai, au fost nenumarate, la parc la fel. La cele care au fost in oras, le-am facut la initiativa noastra. A facut si Primaria sau beneficiarii de proiect vizite la locul faptei, cum ar veni, dar majoritatea la care am fost, am fost din proprie initiativa si am scris despre subiect. Am fost acolo de capul nostru, personal si ne-am intors si la redactie. La vizite programate nu am fost. Sunt interesante, pentru ca vezi lumea, dar din punct de vedere al valorii de stire, nu erau.” (Reprezentant Presa scrisa)*

*„Totdeauna mi s-a parut relativ un subiect cam fad. Mecanismul intern, bucataria interna a modului de alocare a fondurilor europene. Nu mi s-a parut un subiect de interes pentru public si, prin urmare, nici pentru mine.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Tot din categoria informarilor pasive fac parte si seminariile de informare, cursurile de specializare, vizitele de lucru (organizate de OI) sau newsletter-ele la care sunt abonate agentii media. Initiativele organismelor intermediare de imbunatatire a relatiilor cu jurnalistii, desi sunt binevenite, nu

sunt considerate a fi prea utile deoarece acestea nu schimba cu nimic interesul perceput al publicului general pentru tematica fondurilor europene. O parte din respondenti sunt, totusi, de parere ca aceste actiuni ii ajuta sa prezinte cu mai multa usurinta subiectele deoarece sunt insotite de mape de presa, pliante si materiale ce pot fi difuzate publicului fara un efort intens de prelucrare.

Unii jurnalisti monitorizeaza marile proiecte locale pe tot parcursul derularii lor si ocazional mai aduc in discutie stadiul implementarii, informatii financiare suplimentare, incercand intotdeauna sa aiba in vedere relevanta acestor materiale pentru cititori/ telespectatori - daca informatia are impact asupra comunitatii (reabilitari, infrastructura), atunci informatia merita sa fie prezentata. De asemenea, subiectele legate de proiectele finantate din fonduri europene au potential de a fi exploatate atunci cand programele sunt blocate sau cand exista suspiciunea de furt, coruptie sau nereguli, insa aceste ultime situatii au fost semnalate destul de rar.

*„Da, doar atunci cand se blocheaza. Atunci incepe sa intereseze pe toata lumea ce se intampla, pentru ca, la urma urmei, adevarul e ca sunt multi beneficiari si e de interes subiectul. Deci cand se blocheaza fondurile sau cand se deblocheaza, se dau stiri.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Pentru completarea informatiilor ce urmeaza a fi prezentate se realizeaza o sumara documentare: pe site-urile ministerelor, pe paginile de internet ale institutiilor europene, se solicita informatii de la organismele intermediare, se ia legatura cu beneficiari implicati sau cu experti pentru a oferi publicului mai multe puncte de vedere in materiale de presa cat mai cuprinzatoare. Unii jurnalisti, in special cei din televiziuni, prefera sa aiba ca prima sursa de informare beneficiarii deoarece de la acestia inteleg mai bine mecanismele decat de la autoritati (care utilizeaza un limbaj prea tehnic) si au priza mai buna la public, pot explica pe intelesul tuturor ceea ce doresc sa comunice.

*„Limbajul in care pui informatia. Cum vorbeam si mai devreme, daca e un limbaj greoi e foarte greu pentru cititor sa urmareasca, conteaza foarte mult titlul, titlul trebuie sa fie incitant. Daca nu le place cititorilor titlul de obicei sar peste articol, nici macar nu citesc si atunci trebuie sa incerci, indiferent ca este vorba de fonduri europene sau e vorba de alt subiect, sa pui un titlu incitant.” (Reprezentant Presa scrisa)*

*„Noi trebuie sa traducem din romana in romana cumva, din limba fondurilor sa traducem in limbajul omului de rand, pentru ca altfel este un dezastru, nu intelegem. Si incet, incet, avand in vedere ca primaria, Consiliul Judetean si alte primarii(din judet) incepusera sa prinda gustul finantarilor nerambursabile, experienta a crescut incet, incet.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Materialele de analiza sau investigatii necesita mai multa documentare si sunt mai putin abordate de catre jurnalisti. Atunci cand se hotarasc pentru aceasta abordare, pornesc de la autoritati si AM/ OI, solicita puncte de vedere in scris sau telefonic, cauta date comparative si incearca sa le integreze intr-o comunicare coerenta, insa este posibil sa nu gaseasca informatiile cautate si atunci renunta.

*„De multe ori eu caut informatiile de la nivel central, pentru ca pornesc de la ele sa construiesc un articol de local. Pe la noi trece una dintre celebrele autostrazi de la Fetesti. Este foarte greu sa gasesti pe site la AM POST un stadiu al lucrarilor, asa cum este foarte greu sa gasesti la PNDR un stadiu, care sa nu fie doar o ingramadeala de cifre. Totusi nu suntem specialisti. Aia nu e comunicare, aia ori e pusa acolo numai sa fie pusa, ori este numai pentru specialisti. Ar trebui sa le puna pe reseaua interna, sa nu le mai puna pe site. Eu am cautat acum recent sa vad cate proiecte sunt in judetul Alba, pentru micii fermieri, am vrut sa compar datele sa vad daca sunt la fel si am gasit un tabel din care nu am inteles nimic, nimic.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Problemele legate de documentare vizeaza in principal relatia cu principalele surse de informare. In ceea ce priveste comunicarea cu AM/ OI, majoritatea jurnalistilor nu sunt prea multumiti - cel mai bine se situeaza ADR care are personal dedicat activitatilor de comunicare, multi dintre ei fosti jurnalisti. Celelalte organisme intermediare, precum si autoritatile de management nu sunt percepute ca fiind foarte apropiate de mass-media, nu au initiative de comunicare, nu livreaza informatiile solicitate la timp (si subiectele isi pot pierde actualitatea) sau ofera informatii lacunare ce nu pot fi mai apoi utilizate, nu au capacitatea necesara sa raspunda tuturor intrebarilor formulate de jurnalisti cu ocazia conferintelor de presa.

*„Nu sunt pregatiti sa raspunda. Si asta e valabil peste tot, in orice institutie. Practic nu stiu totul despre proiectul acela, ca in*

*momentul in care i se adreseaza o intrebare sa poata sa raspunda. Si atunci .. nu stim, vom vedea, vom trimite ulterior un comunicat de presa.” (Reprezentant TV)*

Cel mai dificil este pentru jurnalisti sa decodifice limbajul specific, sa gaseasca informatii despre stadiile proiectelor, despre gradul de absorbtie la nivel local sau regional. Au fost mentionate si cazuri de colaborari reusite din partea jurnalistilor care au beneficiat de sprijinul OI in prelucrarea materialelor sau in actiunile de documentare.

*„Sunt insa si proiecte mai ample care se desfasoara la nivelul intregii regiuni si atunci comunicarea nu este neaparat mai dificila, este mai greu de obtinut informatia ca si timp ,ca si durata, nu neaparat ca si deschidere din partea oamenilor.” (TV)*

*„Vin in fata jurnalistilor cu o informatie si atat. Daca jurnalistul mai intreaba, de exemplu, cat este co-finantarea, sau in cat timp ar trebui sa fie gata, sau ce sanctiuni riscam in caz ca se intampla ca lucrarea asta sa nu fie finalizata la timp sau mai stiu eu ce” (Reprezentant TV).*

*„Si tot in legatura cu programele structurale, la POR noi avem o comunicare buna pentru ca avem ADR-ul aici. Norocul nostru este ca doi dintre comunicatorii ADR-ului au fost colegii nostri din presa. Ne cunoastem si putem sa ii intrebam altel decat daca am intreba prin adrese oficiale.” (Reprezentant Presa scrisa)*

*„O mapa cu informatiile necesare care sunt scurte, trebuie sa mai dai 3 telefoane ca sa intelegi. Decat sa dau informatia eronat, mai bine o transform, o fac rumegabila, dupa care nu stiu daca nu cumva i-am schimbat sensul. Si sun, intreb e OK sau nu e OK.” (Reprezentant TV)*

Beneficiarii, in special cei privati, nu au lasat jurnalistilor impresia ca ar fi foarte deschisi in initierea relatiei cu presa, insa nici reprezentantii acestora din urma nu sunt foarte interesati de ceea ce doresc sa comunice beneficiarii daca proiectele nu sunt de avengura si nu au impact asupra unei proportii semnificative a publicului larg. Nemulțumirea reprezentantilor mass-media are legatura si cu faptul ca beneficiarii au fonduri de comunicare pe proiecte, insa nu le utilizeaza pentru promovarea (platita) in mass-media, pretinzand

totodata ca informatiile sa le fie publicate gratuit - lucru care se poate intampla doar daca subiectul este cu adevarat interesant.

*„AM si OIR-urile, intre timp, au o oarecare experienta, se pun niste cifre, niste termene in comunicatele respective, sa puna cu alte cuvinte elementele necesare transpuse in niste stiri. Mult mai greu e cand vine beneficiarul, persoana privata care de cele mai multe ori la primul contact cu proiecte finantate din fonduri europene si care insira acolo un comunicat de presa lipsit de substanta. Lipsit de termene, de declaratii, de cifre, care sa ma ajute sa fac o stire. O spun in sensul in care un comunicat de presa venit de la ADR Centru contine suficient de multe informatii incat lenesul de jurnalist din mine sa nu mai faca altceva decat cel mult sa rearanjeze cateva lucruri din declaratia de presa, sa dea Copy-Paste la declaratii si sa le puna pe site. Pe cand la beneficiar si la persoane private, este un pic mai dificil si nu din rea intentie, ci pur si simplu din nestiinta. (Reprezentant Presa scrisa)*

*“Nu exista fonduri de publicitate care ar trebui alocate pentru mass-media si majoritatea vin si ne cer DVD-ul ca au nevoie sa il depuna la dosar, pentru ca stiu ca la fiecare proiect european trebuie sa dovedesti ca ai tinut o conferinta de presa. Noi suntem o televiziune private si deci trebuie sa traim si noi.” (Reprezentant TV)*

Autoritatile locale sunt mai deschise sa colaboreze cu jurnalistii in situatiile in care au ele inele anunturi de facut - proiecte finalizate cu succes, realizari pe plan local - insa uneori atunci cand initiativa vine din partea jurnalistilor (care doresc sa afle informatii despre probleme de implementare sau despre statusul unor proiecte), nu mai manifesta o atitudine atat de deschisa in a comunica despre lucruri care nu le avantajeaza. Cu toate acestea, autoritatile locale reprezinta cel mai constant partener de comunicare al jurnalistilor in ceea ce priveste tematica fondurilor europene.

### 5.3.3.2. Comunicarea cu publicul larg

Materialele lansate in presa se adreseaza publicului larg si mai putin beneficiarilor sau potentialilor beneficiari care, potrivit opiniei jurnalistilor, isi cauta informatiile apeland la alte surse (autoritati de management, organisme intermediare, autoritati locale).

*„Daca ma gandesc la un beneficiar, cred ca primul lui drum este la un consultant care il pune la curent cu ceea ce trebuie si ce e de ultima ora. Nu urmareste el media pentru asa ceva.”  
(Reprezentant Presa scrisa)*

Doar o mica parte din reprezentantii institutiilor media intervievate ofera spatiu publicitar pentru promovarea proiectelor din fonduri europene, in special presa scrisa. Multi ar fi dispusi sa ofere acest serviciu contra cost, insa cererea nu este atat de mare din partea beneficiarilor ce doresc sa comunice astfel; exista si suspiciuni ale jurnalistilor privind modul de acordare a contractelor de publicitate in cazul proiectelor finantate din fonduri structurale.

*„Sunt tot felul de parti-pris-uri, de ce sa ne ascundem dupa degete?! Asta e ideea. Eu ma duc la beneficiarul X si ii spun: iti rezolv eu tot, si, normal, interesul meu care iau toti banii, nu e sa fac 7000 de conferinte de presa si ma duc si platesc la 3 zile, sau cat trebuie sa apara, si ciao.” (Reprezentant TV)*

*„Au si bani de protocol, au si bani de publicitate. Unde se duc daca ei nu fac? Sa ii foloseasca exact pentru promovare si atunci o sa vada care e feedback-ul. Vor sa castige fara sa dea nimic. Si daca ar fi verificati toti beneficiarii, poate s-ar vedea realitatea.” (Reprezentant TV)*

Publicitatea, acolo unde se realizeaza, consta in publicarea materialelor avizate, materiale asupra carora presa nu poate interveni. Cele mai multe din comunicările pe tema fondurilor europene sunt stiri, buletine informative, comunicate de presa solicitate de OI/ beneficiari, reportaje si interviuri. Ocazional se realizeaza analize (deoarece necesita o perioada extinsa de documentare) si foarte rar investigatii (din aceleasi considerente, plus ca, din punctul de vedere al celor intervievati, nu prea au existat suspiciuni de fraudă care sa necesite aceasta abordare). In cazul comunicatelor de presa, uneori



jurnalistii intervin prin reinterpretarea si reformularea continutului pentru a-l face mai accesibil publicului larg nefamiliarizat cu terminologia specifica. Acest exercitiu se dovedeste a fi dificil pentru unii jurnalisti, care solicita feedback-ul beneficiarilor/ OI-urilor pe materialele finale pentru a se asigura ca transmit informatii nedenaturate. In orice caz, nu toti utilizeaza aceasta practica si majoritatea nu mai prelucreaza comunicatele, preferand sa le publice in forma in care au fost transmise de catre entitatea solicitanta. Multe din comunicate nu ajung in spatiul public, ci doar cele care fie sunt platite, fie au potential de a fi interesante sau relevante pentru publicul final - proiecte deosebite, actiuni de promovare care ies in evidenta, proiecte de interes public, lucrari care afecteaza in mod direct viata unui numar cat mai mare de cititori sau stirile negative.

*„Oamenii nu sunt interesati, e greu sa ii faci interesati. Daca se fura banii europeni, atunci sunt, cand fura cineva dintr-o institutie.” (Reprezentant Presa scrisa)*

*„Cu precadere stirile sunt cele mai numeroase ca pondere mai ales pe site, sunt 80% din materialele publicate. Apoi si investigatiile, dupa care interviurile si reportajele. Reportajele, mai putin, pentru ca ce atmosfera sa scoti dintr-un proiect cu fonduri europene? Au fost cateva reportaje la un coleg despre o partie de schi. A fost acolo un reportaj despre partia care a fost inaugurata fara sa fie finalizata. Dar genul acesta de materiale nu domina. Pentru ca am intalnit destul de multe proiecte si cu probleme.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Unii jurnalisti din televiziune, pe langa buletine de stiri, realizeaza emisiuni ce isi propun sa educe publicul in domeniul fondurilor europene, sa promoveze proiectele locale, sa aduca potentialii beneficiari in legatura cu experti care sa ii indrume in accesarea fondurilor, sa popularizeze povestile de succes ale celor care au accesat fonduri europene, insa aceste cazuri pot fi considerate exceptii, cel putin in ceea ce priveste subgrupul inclus in esantion.

*„Noi aducem oameni „concreti”. Aducem specialistul, dar il dublam intotdeauna de oameni care au luat sau vor fonduri europene. Una e sa vorbeasca specialistul, care iti vorbeste de oportunitati; alta iti vorbeste unul care ia sau a luat si care iti spune niste lucruri din bucataria interna.” (Reprezentant TV)*

O mare parte din jurnalistii intervievati si-au mutat atentia dinspre canalele principale de difuzare (print, TV) catre mediul online (website, Facebook), considerandu-l mai dinamic si mai eficient in comunicare decat canalele consacrate deoarece atinge un public mai numeros si mai tanar, mai activ. O nemultumire legata de mediul online consta in faptul ca nu este recunoscut ca platforma autorizata de publicare a comunicariilor obligatorii solicitate in ghiduri si beneficiarii trebuie sa se indrepte spre media traditionala care pierde teren pe zi ce trece in comunicarea cu publicul.

Din totalul materialelor media comunicate, mai putin de 10% (pentru unele institutii chiar si 1-2%) reprezinta ponderea ocupata de materiale ce au ca subiect proiectele realizate din fonduri structurale. Cativa dintre jurnalistii intervievati nu cunosc exact pentru ce programe disemineaza informatii, insa cei mai multi isi amintesc sa fi comunicat cel mai mult pentru proiectele Regio - care se bucura de interes mai mare din partea publicului, fiind vorba de proiecte de infrastructura, urmate de POS DRU si POS Mediu. Este de mentionat ca jurnalistii prefera sa nu abordeze subiecte despre bani europeni in general, ci despre proiecte concrete, in special proiecte de amploare cu impact asupra cetatenilor sau care reusesc sa trezeasca interesul acestora prin elemente de senzational sau inedit.

*„De exemplu copiii de la cateva scoli au facut un proiect pe ecologie. Fiecare vine isi sustine proiectul si primeste niste premii...este ceva mai interesant pentru noi, este un material care ar putea interesa si alti oameni.” (Reprezentant Presa scrisa)*

Cele mai dificile aspecte legate de comunicarea cu publicul general pe tema fondurilor europene sunt reprezentate de demersurile de adaptare a informatiilor tehnice pentru a fi prezentate unui public nespecializat. Problemele apar deoarece jurnalistii nu se considera suficient de bine specializati in domeniu si nu inteleg pe deplin mecanismele dupa care functioneaza acest tip de proiecte. Cu toate acestea, nici nu isi doresc sa aprofundeze tematica deoarece nu are potential in a atrage interesul publicului si, implicit, nu genereaza venituri pentru institutia media in care lucreaza.

### 5.3.3.3. Colaborari si parteneriate

Majoritatea relatiilor de colaborare si parteneriat sunt stabilite cu autoritatile locale si ADR, principalele surse de informare atunci cand vine vorba de proiectele desfasurate cu fonduri structurale. Apoi, exista anumiti beneficiari la care jurnalistii apeleaza mai des pentru realizarea materialelor de presa. Doar unii intervievati apeleaza la experti sau consultanti pentru documentarea subiectelor. Nu s-au mentionat relatii de colaborare cu ONG-uri sau reprezentanti ai societatii civile in diseminarea informatiilor legate de proiectele finantate din fonduri europene.

*„Aici este si aportul nostru de jurnalisti. In sensul ca noi trebuie sa traducem informatia pentru ca aceasta sa devina folositoare pentru publicul tinta. Depinde de situatie. Au fost si situatii in care a trebuit sa lucram, de regula detaliile tehnice sunt cele care pot sa ne puna si noua unele probleme si suntem nevoiti sa apelam la surse specializate in primul rand ca sa fim siguri ca noi am inteles bine mesajul si pentru a putea sa-l transmitem apoi catre public.” (Reprezentant TV)*

### 5.3.4. Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare

Comunicarile pe aceasta tematica nu se bucura de un feedback remarcabil, majoritatea materialelor publicate ramanand fara ecou in randul publicului. Au existat si actiuni de comunicare media care au generat raspuns din partea publicului, insa acestea au fost mai putin frecvente. Din aceasta categorie au fost mentionate actiuni de comunicare ce vizau anumite proiecte de infrastructura, de dezvoltare a resurselor umane, de colectare a deseurilor si de antreprenariat.

*„Am avut la un moment dat un proiect pe mediu. Este vorba de cel la care am avut un feedback pozitiv foarte puternic. Am insotit echipa care se ocupa de informarea populatiei, am facut materiale de presa, am stat de vorba cu oamenii si dupa asta au fost foarte multi oameni care au scris pe adresa redactiei, au venit chiar la noi la redactie sa ne spuna ca si ei vor sa colecteze selectiv deseurile.” (Reprezentant TV)*

Majoritatea jurnalistilor intervievati nu au o masura clara a impactului pe care comunicariile lor le au asupra publicului, nu au siguranta ca materialele ajung acolo unde si-au propus, ca sunt intelese, ca determina o schimbare de perceptie sau sunt insotite de actiuni concrete ale populatiei care recepteaza mesajele.

Media locala foarte rar realizeaza studii de audienta, cele mai utile instrumente de colectare a feedback-ului, in opinia lor, fiind platforma de comunicare online - monitorizarea numarului de vizitatori, raspunsurile oferite in sectiunea de comentarii a articolelor sau comentariile pe pagina de Facebook a redactiei. Chiar si asa, raspunsul publicului este cel mai adesea limitat in ceea ce priveste tematica fondurilor structurale. Cei care ofera feedback sunt interesati de cheltuirea banilor publici si de impactul pe care l-ar putea avea proiectele discutate asupra comunitatii in care traiesc.

*„Aici sa ne intelegem, sunt articole care urmaresc proiecte, nu fondurile europene. Pe noi nu ne intereseaza faptul ca se aduc fonduri europene. Ne intereseaza ce facem cu fondurile europene. Niciodata nu o sa urmarim banii europeni. O sa urmarim proiectele finantate. Pentru ca acelea au impact asupra cetatenilor. Noi asa tratam situatia. Nu am avut niciodata interesul cati bani europeni s-au absorbit. Pe mine ma intereseaza proiectele.” (Reprezentant Presa scrisa)*

### 5.3.5. Premise pentru o comunicare mai eficienta

Jurnalistii intervievati considera ca e nevoie de o **abordare diferita a subiectelor** ce privesc fondurile structurale pentru a incita interesul auditoriului si toti actorii implicati in comunicare ar trebui sa depuna eforturi suplimentare. Intai de toate, **publicul ar trebui educat prin campanii de constientizare** sa aiba notiunile de baza pentru a putea decodifica informatiile diseminate. In ceea ce priveste interesul publicului, acesta ar putea fi accentuat prin **imbunatatirea modalitatii de prezentare a informatiilor**: cat mai simpla, concreta, interesanta si utila pentru el.

*„Dar daca vrei chiar sa informezi publicul, eu nu am vazut nici o emisiune, nici pe national, nici pe local, nici la radio, nici*

*nicaieri, sa explice fondurile europene de la A la Z. Sa vedem ce trebuie sa facem.” (Reprezentant TV)*

Interesul jurnalistilor pentru tema fondurilor structurale ar putea fi accentuat printr-o **relatie mai deschisa si mai intensa** cu organismele intermediare, pe modelul ADR. Insa acest lucru nu e suficient, trebuie ca actiunile de comunicare din partea AM / OI sa fie optimizate nu doar din punct de vedere al frecventei, cat si al continutului: comunicatele trebuie sa fie formulate intr-un **limbaj mai accesibil**, **sesiunile de specializare** pentru jurnalisti sa fie mai mult decat un prilej de distribuire a materialelor publicitare, **site-urile institutiilor sa fie mai bine organizate** si sa ofere **informatii complete si livrate la timp** pentru a nu-si pierde actualitatea. Nu in ultimul rand, mass-media se asteapta ca eforturile institutiilor de presa de a comunica pe teme ce nu genereaza profit sa fie **rasplatite financiar**, cu alte cuvinte, o parte din bugetele de comunicare ale beneficiarilor sa se indrepte si spre presa.

*“Factorul de care depinde reusita unui astfel de material pe tema fondurilor structurale este, dupa parerea mea, subiectul proiectului. Important este sa fie si atractiv si interesant subiectul, ceea ce se intampla acolo.” (Reprezentant Presa scrisa)*

**Mai multa initiativa** din partea Autoritatilor de Management, Organismelor Intermediare si Autoritatilor Locale, **actiuni de promovare mai incitante**, din care sa poata rezulta subiecte de presa relevante si cu impact asupra publicului, **abordari inovatoare si creative**, toate acestea pot reprezenta noi directii de actiune din partea tuturor actorilor implicati in actiuni de comunicare.

*„Du-te tu prim ministru, e o chestie buna chiar pentru scorul tau electoral, du-te stai de vorba cu un om, ia-ti televiziunile care oricum merg dupa tine, de cate ori te scarpini in nas, si arata-i aluia ca pe 5 ha poti sa faci iaz. Uite aici este omul cu fonduri europene. Mai omule cu fonduri europene, ce poate sa faca aici? Pai asta, asta, asta. Asta ii vorbeste in limbajul lui, nu il bati la cap sa aplice pe masura 112 aliniat 16, ca atunci il bagi in ceata. Daca guvernantii incep sa inteleaga ca omul simplu are nevoie de cuvinte simple si de viata simpla, am castigat.” (Reprezentant TV)*

Ar trebui, de asemenea, sa se micșoreze distanta dintre guvernare si potentialii beneficiari, iar solutia jurnalistilor pentru acest obiectiv ar fi **intensificarea actiunilor directe de comunicare ale Guvernului/ AM/ OI in teritoriu**: intalniri cu (potentialii) beneficiari, organizarea mai multor evenimente si caravane de informare, publicitate atractiva (de tip BTL), un marketing mai eficient, promovarea povestilor de succes si exemplurilor de buna practica in mediul online (bloguri, retele de socializare).

### **Recomandari specifice din partea institutiilor intervievate**

Jurnalistii isi doresc in primul rand promovarea unor mesaje mai simple si mai concrete, care sa fie intelese de publicul general nespecializat in problematica fondurilor europene. Totodata, e nevoie, in viziunea lor, si de o specializare a jurnalistilor deoarece ei sunt vehiculul care transmit mai departe informatia receptata de la beneficiari, autoritati si AM/ OI si daca pentru ei informatia nu e destul de clara, nu pot disemina corect mesajele catre publicul larg. Multi dintre ei simt ca nu stapanesc bazele functionarii programelor si nu inteleg pe deplin terminologia si procedurile si pentru aceasta e nevoie ca OI sa aiba personal specializat in relatia cu presa care sa organizeze sesiuni de instruire a jurnalistilor.

E nevoie, in viziunea lor, de o mai mare implicare a autoritatilor (inclusiv a Guvernului), de comunicare directa a acestora cu publicul, de vizite in teritoriu pentru popularizarea povestilor de succes si atragerea potentialilor beneficiari catre depunerea de proiecte finantate din fonduri europene.

Jurnalistii considera ca nu trebuie sa se practice un tip de comunicare generalista, ci una adaptata nevoilor regionale sau locale, sa se prezinte informatii de interes public pentru comunitatile direct implicate si nu doar informari formale despre subiecte care nu prezinta un interes foarte ridicat pentru populatia vizata.

Informarea si publicitatea cu privire la programele finantate din instrumente structurale ar trebui, conform jurnalistilor, sa fie mai activa in mediul online, prin retelele de socializare sau pe website-urile institutiilor media.

Unii considera ca ar trebui abordate si actiuni neconventionale de promovare a proiectelor: actiuni in strada, evenimente iesite din comun care sa aiba un impact mare pentru public, sa fie memorabile si care, nu in ultimul rand, sa poata constitui subiecte de stiri.

## **5.4. Interviu cu reprezentanti ai autoritatilor publice locale**

### **5.4.1. Descrierea subgrupului**

Reprezentantii subgrupului de autoritati locale provin din Prefecturi, Primarii si Consilii Judetene.

Se remarca diferente intre aceste categorii de institutii in ceea ce priveste tipul de experienta cu proiectele europene, in sensul ca unele au avut rolul de a se implica activ in calitate de beneficiari - consiliile judetene si primariile - in timp ce prefecturile s-au ocupat in principal de monitorizarea lunara a proiectelor la nivel judetean, informarea publicului local si mobilizarea primariilor in depunerea proiectelor.

POR ocupa cea mai mare pondere din totalul proiectelor contractate de catre autoritatile locale, acest fapt datorandu-se unei bune comunicari cu Agentia pentru Dezvoltare Regionala, perceputa ca o institutie experimentata si competenta in problematica proiectelor cu fonduri europene gratie practicii cu fondurile PHARE pre-aderare. Pe langa proiectele POR, autoritatile locale au mai luat contact cu POS CCE, POS Mediu, PODCA, PNDR si POS DRU, insa in mai mica masura comparativ cu POR.

### **5.4.2. Probleme legate de implementarea proiectelor si beneficii**

Problema principala din perspectiva autoritatilor locale este reprezentata de **achizitiile publice** si numeroasele dificultati asociate acestui proces: intarzierea implementarii proiectelor datorata in mare parte contestatiilor percepute de subgrupul in discutie ca fiind „nejustificate” sau „din rea-vointa”; o alta problema vizeaza imposibilitatea de a atribui o lucrare din cauza incapacitatii tehnice a companiilor participante de a realiza respectiva lucrare. Criteriul de atribuire pentru majoritatea achizitiilor publice

- pretul cel mai mic - nu este agreat de acest subgrup din cauza experientelor nefavorabile intampinate mai ales in ceea ce priveste respectarea standardelor de calitate (urmate de lucrari aditionale, costuri neprevazute si corectii din partea Autoritatilor de Management).

*„ Tot la achizitii vreau sa spun ca pretul cel mai mic, care este criteriu, este o porcarie pentru ca noi avem experienta clara. Am achizitionat in leasing, in proiectul acesta, un tractor si au venit la licitatie doua firme care aveau tractoare fabricate de firme de renume din Germania si Italia, o reprezentanta din Oradea, si ne-au trimis un tractor chinezesc. Nu am nimic, tractorul chinezesc de la Brasov, care a avut cel mai mic pret... Avem probleme si in ziua de azi cu el. Dupa doi ani, am fost sa facem revizii, am solicitat deviz, de 10 ori a umflat pretul la deviz”. (Reprezentant Consiliul Judetean)*

Au existat nemulumiri cu privire la modalitatea de intocmire a documentatiei sau la implementarea procedurilor de lucru (spre exemplu, stampilarea si semnarea documentelor pe toate paginile, listarea lor in multiple exemplare, expedierea lor la OI/ AM, insotirea cererilor de rambursare de contractele in baza carora se face plata). Multi dintre respondenti, in special cei fara o experienta semnificativa in derularea programelor finantate de instrumente structurale, sunt nemultumiti de volumul mare de documente si de procedurile complicate pe care trebuie sa le urmeze.

*„Toata documentatia trebuie semnata si stampilata pe fiecare pagina. Toata documentatia de achizitii trebuie trimisa in 3 exemplare la ADR si la AM, iar la ultima achizitie mare au fost aproximativ 13.000 de pagini. Deci e o problema in sine ca trebuie sa printezi mii si zeci de mii de pagini. Nu se face o verificare online. Dupa cum stiti pe achizitii exista o unitate de reglementare, exista un organism de control la Ministerul Finantelor, in momentul in care exista un raport favorabil din partea lor, nu vad de ce ar mai trebui sa verifice si AM, din moment ce a mai fost verificata de o Autoritate Nationala care reglementeaza chestia asta.” (Reprezentant Primarie)*



Multe dintre problemele de comunicare sunt asociate cu dificultatile presupuse de **legislatie**, considerata, in unele cazuri, „stufoasa”, ambigua, lacunara si interpretabila. Au fost mentionate multiple modificari legislative survenite in timpul derularii proiectelor (de exemplu, modificarile aduse OUG 34 sau aplicarea retroactiva a OUG 66), ceea ce a ingreunat implementarea lor. De asemenea, legislatia nationala nu este intotdeauna armonizata cu legislatia europeana, ceea ce conduce la contradictii intre lege si ghiduri si implicit la sentimentul de incertitudine al autoritatilor locale fata in fata cu deciziile pe care trebuie sa le ia (uneori nebeneficiind de sprijinul OI/AM conform asteptarilor).

**Problema banilor** este, de asemenea, una esentiala: intarzierea fondurilor de prefinantare, blocarea banilor in urma corectiilor aplicate de autoritatile de management, rambursarea decalata a cererilor. Faptul ca nu exista standarde de cost, asociat cu lipsa de experienta a anumitor autoritati cu derularea de proiecte europene, pot crea probleme legate de aproximarea capacitatilor institutionale interne de a estima bugete si cheltuieli, in conditiile in care nu sunt in niciun fel „avertizate” cu privire la eventualele intreruperi de *cashflow*.

Pentru Prefecturi este destul de dificil sa deruleze propriile proiecte deoarece trebuie sa se asigure ca ordonatorul de credite principal, Ministerul, va cuprinde in bugetul pe anul urmator sumele de care este nevoie pentru partea de cofinantare.

Este destul de greu de estimat chiar si pentru AM cand se vor lansa programele, care este timpul de depunere si care va fi perioada de raspuns, in aceasta situatie prefecturile riscand sa ramana cu fonduri blocate. Primariile si Consiliile Judetene se considera ceva mai norocoase din acest punct de vedere, multe dintre ele avand posibilitatea de a asigura cofinantarea din fonduri proprii.

*„Ar trebui gasita o balanta de comunicare cu cei care acceseaza efectiv, adica cu primarii si gasit un echilibru echivalent cu ceea ce s-a facut la Ministerul Dezvoltarii cu lista de investitii cu standarde de cost. Uite, daca aveai un standard de cost pe o canalizare sau pe o comuna nu ar mai fi situatii in care sa nu poti incheia proiectul. Dar nu exista.” (Reprezentant Prefectura)*

**Durata extinsa intre momentul depunerii proiectelor si implementarea lor efectiva** este percepta a fi prea mare, avand in vedere ca exista riscul ca avizele sa expire sau ca diferite aspecte contextuale sa se schimbe (spre exemplu, unele cladiri se pot degrada, terenurile se pot retroceda). Totusi, aceasta situatie are mai putine sanse sa fie intalnita in cadrul programului POS DRU, ci mai cu seama la proiectele POR ce presupun lucrari de infrastructura.

*„Din punct de vedere al achizitiilor, aceste probleme sunt inerente, mai ales la un drum sau la o cladire care era degradata. Si la drum - timpul, durata mare, scrierea proiectului, depunerea lui si pana la implementare... Ori, in trei ani se degradeaza, mai ales constructiile care au deja daramaturi. Durata prea mare de la depunerea proiectului si pana la efectiv implementarea lui.”*  
(Reprezentant Consiliul Judetean)

Unii beneficiari au amintit de problemele intampinate datorita firmelor de consultanta la care au apelat si care nu au fost suficient de experimentate, implicate sau motivate sa ii conduca pe beneficiari catre cele mai bune rezultate. Majoritatea institutiilor publice au preferat sa nu apeleze la consultanti (avand si experienta construita, in timp, cu proiecte similare), in timp ce majoritatea organismelor private au angajat consultanti deoarece au considerat ca nu detin expertiza necesara redactarii unui astfel de proiect.

*„Pentru ca nu exista o entitate mai motivata sa implementeze cu succes un proiect decat cea care a depus proiectul si cea care este beneficiarul; pentru ca vine o firma de consultanta care are sau nu are experienta in domeniu, nu mai conteaza si ea ce interes are, ca orice firma privata, logic, interesul e sa aiba profit, ca se implementeaza proiectul cu succes; ca nu se implementeaza, ca pierdem niste bani, nicio problema... el se duce la alt beneficiar, ia alt proiect, il implementeaza oricum, l-a implementat bine sau prost... dar el nu pateste mare lucru, adica raspunderea nu e a lui, a firmei de consultanta, este a beneficiarului.”* (Reprezentant Consiliul Judetean)

Problemele legate de **comunicare inter-institutionala** (Prefecturi - Primaria, pe de o parte, si beneficiari - OI - AM, pe de alta parte) au un rol esential in derularea proiectelor post-aderare. Le vom prezenta in capitolele urmatoare, insa deocamdata trebuie mentionat ca aceste probleme exista si

sunt, in principal, legate de timpul de raspuns indelungat, de transmiterea raspunderii de la o instanta catre o alta, in vederea evitarii asumarii deciziilor si de feedback-uri ambigue si superficiale din partea entitatilor care gestioneaza programele operationale.

Angajatii din sistemul bugetar implicati in derularea programelor din fonduri structurale se simt demotivati, pe de o parte, datorita remuneratiei sub nivelul asteptarilor in raport cu responsabilitatea foarte mare in cadrul proiectelor, pe de alta parte datorita volumului mare de munca raportat la numarul de persoane implicate in proiecte. Exista nevoia suplimentarii posturilor din sistemul bugetar, exista nevoia angajarii de experti specializati in fonduri europene care sa fie recompensati pe masura responsabilitatilor asociate functiei.

*„Am avut restructurari de 33 % si ulterior... dar nici in prezent nu am avut posibilitatea sa facem angajari; personalul diminuandu-se, evident, nu am mai avut capacitatea sa acoperim acea echipa tehnica fara ceea ce prevazusem in buget, posibilitatea de a angaja in functie de necesitati. In echipa de specialitate erau prevazuti si experti, deci nu era vorba de personalul strict manager de proiect, asistent de proiect, responsabil financiar, erau mai multe persoane alocate. Deci legea nu a permis, nu avea derogare sau la noi in Minister nu se puteau incheia contracte civile sau alt tip de angajare.”  
(Reprezentant Prefectura)*

La toate acestea se adauga aspecte specifice acestui tip de beneficiar si anume: **constrangerile institutionale proprii Autoritatilor Locale**, precum si cerinta ca ele sa se specializeze in **absorbtiia mai multor tipuri de fonduri**, ceea ce presupune proiecte diferite cu documentatii, reguli si tipuri de raportari diferite. Toate acestea duc la o gestionare mai dificila a tuturor proiectelor in derulare.

Printre **beneficiile** mentionate, cele mai importante sunt cele ce privesc in mod direct beneficiarii, dar si in mod indirect comunitatile in care se implementeaza. Un loc aparte il ocupa si beneficiile aduse organizatiilor din care fac parte persoanele intervievate.

*„Beneficiile sunt majore fiindca, din pacate, toate municipalitatile se confrunta cu probleme de buget, iar aparitia*

*acestor programe cu finantare internationala ar usura foarte mult, din acest punct de vedere, bugetul municipalitatilor. Deci, cel mai mare beneficiu este ca sunt niste bani pe care pe noi ii putem folosi in vederea imbunatatirii conditiilor generale de trai in municipiul nostru.” (Reprezentant Primarie)*

In prima categorie (in randul beneficiarilor directi) s-ar incadra avantajele aduse de implementarea proiectelor in interiorul grupurilor-tinta vizate de proiecte specifice: incluziune sociala si educatie pentru persoanele cu dizabilitati si minoritati etnice, dezvoltarea capacitatilor antreprenoriale in randul tinerilor sau persoanelor excluse din campul muncii, servicii mai bune de sanatate, transport si un mediu mai curat pentru comunitatile vizate.

Beneficiile sociale indirecte sunt legate de dezvoltarea turismului in zona, cresterea calitatii vietii si a nivelului de trai in general, sprijinirea mediului de afaceri si a potentialului cultural, dezvoltarea comunitara si sporirea infrastructurii, efecte care vor putea fi vizibile pe termen mediu si lung.

Nu in ultima instanta, beneficiile implementarii proiectelor cu fonduri europene sunt vizibile si in organizatiile in care acestia isi desfasoara activitatea: notorietate la nivel de regiune ce ii incurajeaza sa depuna cereri de finantare si pentru viitoare proiecte, o mai buna organizare a procedurilor de lucru si o perfectionare continua pentru angajatii autoritatilor locale.

### **5.4.3. Evaluarea actiunilor de comunicare in care este implicat subgrupul**

#### **5.4.3.1. Comunicarea cu AM/ OI**

La nivel general s-au remarcat diferente intre gradele de satisfactie resimtite de catre Autoritatile Locale in calitate de beneficiari in relatie cu OI fata de AM, posibil si datorita frecventei mai crescute a interactiunii cu OI/ ADR (ceea ce a condus la consolidarea relatiilor personale bazate pe sprijin reciproc), dar si datorita distantei mai mari (fizice si institutionale) intre beneficiarii-autoritati si AM. Au fost observate, de asemenea, inegalitati de perceptie in ceea ce priveste relatia autoritatilor locale cu AM-urile in functie de programele implementate. Autoritatile POR (OI/ ADR, Ministerul Dezvoltarii) au fost asociate cu o mai buna comunicare la nivel institutional (date

transparente, timp de raspuns favorabil, autonomie mai mare fata de AM), situatie existenta si in cazul OI POS Mediu. Problemele cel mai des mentionate au fost intalnite in cazul comunicarii cu autoritatile din POS DRU insa trebuie avut in vedere faptul ca autoritatile locale nu au derulat foarte multe proiecte in cadrul acestor programe, asadar evaluarile sunt limitate si ar trebui tratate cu retinere. De mentionat faptul ca anumiți respondenti au considerat ca rata mica de absorbtie a fondurilor POS DRU in regiune se datoreaza problemelor de comunicare pe care acest program le-a manifestat, inca din faza de lansare.

*„Din pacate din ce am constatat eu aici, ADR-urile au avut un fel de independenta fata de ceilalti. Celelalte OI-uri nu vorbesc nimic, nu fac nimic pana nu intreaba AM-ul. Daca eu, de exemplu, doresc sa fac o intalnire cu ei aici, la Prefectura, sa ii chem la intalnire... sunt OI-uri care nu vin la intalnire daca nu le da voie de la Bucuresti, de la AM [...]Este o rigiditate extraordinara in comunicare. Deci daca cu mine, cu institutia prefectului este astfel de rigiditate, cum este cu un cetatean, cu un om simplu?” (Reprezentant Prefectura)*

Aspectele care nu au impus probleme in comunicarea cu AM/ OI vizeaza in principal standardele de identitate vizuala, precum si sprijinul pe care unii dintre respondenti l-au primit de la OI in ceea ce priveste actiunile de comunicare desfasurate pe plan local de catre autoritati (avizarea materialelor publicitare si a comunicatelor de presa).

*„Singurele observatii pe care le-am avut vreodata sunt, de exemplu, ca sigla nu a fost asezata in pagina asa cum era scris in manual. Dar observatii la continut absolut niciodata nu am avut, de cand lucrez in domeniul asta, noi nu am avut niciodata astfel de observatii la continut.” (Reprezentant Primarie)*

Factorii care ingreuneaza comunicarea dintre beneficiari si OI au la baza lipsa de autonomie a Organismelor Intermediare (exceptie ADR) ce nu pot lua decizii importante fara consultarea AM, fapt ce ingreuneaza timpul de raspuns care, la randul sau, mai poate fi intarziat si de supraincercarea OI-urilor.

O alta problema este reprezentata de lipsa de expertiza tehnica a ofiterilor OI ce nu pot oferi raspunsuri decat in domeniile financiar si juridic. Unii reprezentanti ai autoritatilor locale au fost tratati cu o atitudine de superioritate atat de OI, cat si de AM responsabili de program.

*„Deci cu ADR-ul colaboram mai mult si mai bine, dar si ei sunt asa ... mai entuziasti, dornici sa iasa treaba. Ai simtit cumva ca e parte egala cu tine in contract, ca vor sa traga si ei, la Minister discuti asa mai.. au un aer de superioritate cand vorbesti cu un functionar de acolo si se poarta cu tine ca si cand... Gasesti si acolo oameni foarte de treaba, dar si oameni care <vai cum poti sa ma intrebi pe mine?! tu da aditionale la coleg!> Cum sa-l intreb, mai aveam 3 zile si se termina proiectul si nu stiam daca mi l-a aprobat sau nu, macar atat sa imi zica... E tendinta asta de a ni se adresa cu superioritate, asta e ideea, noi suntem in provincie.” (Reprezentant Consiliul Judetean)*

*„Sunt destul de multe verigi si ar fi bine sa se ia niste decizii si la nivel de regiune ca sa nu asteptam toata ziua dupa raspunsuri de la Bucuresti sau sa mergem cu jalba-n protap la Capitala. E consumator de timp, de bani...” (Reprezentant Primarie)*

In categoria dificultatilor de comunicare specifice cu AM intra raspunsurile intarziate, evazive sau interpretabile puse de catre Autoritatile Locale pe seama intentiei acestor organisme de a nu isi asuma responsabilitatea si de a o transmite direct beneficiarului. AM ofera doar directii de actiune, inasa nu raspunde concret la intrebarile punctuale ale autoritatilor locale, ceea ce se traduce in perceptia subgrupului analizat ca o lipsa de suport real adus beneficiarului.

*„Poate ambiguu si in asa fel incat, pe tine ca beneficiar te lasa, exact asa cum ai pus intrebarea pentru ca era o necunoscuta si aveai anumite dubii... Degeaba primesti raspuns de la ei ca dubiile ti-au ramas sau poate ai dubii si mai mari. Lasa loc de interpretare, adica daca le pui o intrebare de genul: <care dintre cele doua variante e cea mai buna - A sau B?> ca noi am invatat sa facem asa adresele, varianta A sau... ca sa nu fie loc de interpretare. Nu raspund niciodata ca este varianta A sau varianta B, la final este o fraza care este tipica si se regaseste in absolut fiecare adresa de la Minister si spune ca <intreaga responsabilitate pentru buna interpretare a proiectului revine Beneficiarului>, adica ei nu-si asuma nicio raspundere pe raspunsul dat si raspunsurile sunt asa... foarte interpretabile si nu te edifica intr-o anumita problema. Nu de fiecare data se intampla asta, au fost si raspunsuri care au fost utile si clar ca au*

*vrut sa ajute, nu se pune problema [...] esti al lor si trebuie sa iasa bine proiectele. Dar, asta tine de imbunatatire... adica raspunsuri mai clare si mai prompte.” (Reprezentant Consiliul Judetean)*

*„Pe monitorizare aveam o relatie foarte proasta, am ajuns sa nu mai discutam la telefon, sa vorbim numai pe mailuri sau scrisori oficiale, desi nu e normal. In schimb, pe publicitate/ promovare, o relatie foarte buna. Deci in acelasi Ol, aceiasi institutie, doua chestii diferite. In sensul ca trimiteam acum un material si peste o ora aveam un feedback. Asta inseamna la mine colaborare buna.” (Reprezentant Consiliul Judetean)*

Mesajele transmise de la beneficiari catre AM/ Ol privesc diverse cereri de informatii si clarificari, probleme tehnice legate de parcursul proiectelor, cereri de rambursare, solicitarea avizarii materialelor, dar si sugestii de imbunatatire a ghidurilor prin includerea de exemple practice adresate intr-un limbaj accesibil tuturor.

Mesajele comunicate dinspre AM/ Ol catre beneficiari reprezinta informari, clarificari legate de aspecte tehnice si procedurale, raspunsuri la cererile de rambursare, avizarea materialelor sau sugestii de modificare a acestora, sesiuni de pregatire organizate la semnarea contractelor de finantare, parteneriate in vederea instruirii potentialilor beneficiari, informari privind actualizarea legislatiei in vigoare sau a procedurilor de lucru si vizite in teritoriu pentru consultari sau monitorizari. In afara informarilor venite din partea Autoritatilor de Control, Autoritatile Locale realizeaza la randul lor cautari alternative de informatii pe Internet, in diverse surse cum ar fi portalurile dedicate fondurilor structurale.

Comunicarea se realizeaza prin canale standard, cele mai frecvent mentionate fiind posta electronica, telefonul, faxul, dar si intalniri fata in fata mai ales atunci cand Ol realizeaza cursuri sau sesiuni de instruire cu beneficiarii.

#### **5.4.3.2. Comunicarea cu potentialii beneficiari**

Autoritatile locale se adreseaza potentialilor beneficiari prin organizarea de intalniri/ cursuri cu potentialii antreprenori (uneori cu participarea OI), lansarea de campanii informative (brosuri, pliante, mape, afise, panouri publicitare), organizarea de evenimente/ caravane si conferinte de presa in care se comunica despre oportunitatile de absorbtie, se realizeaza sesiuni de instruire pentru cei ce doresc sa acceseze fonduri europene.

Consiliile Judetene trimit informari catre primariile arondate, insa de cele mai multe ori primariile se afiliaza altor primarii din imprejurimi si prefera sa plateasca firme de consultanta pentru depunerea proiectelor, nu apeleaza la Consiliile Judetene.

*„Daca cineva a solicitat sprijin, il sprijinim legat de informare. Noi am facut campanii locale de informare, am mers (pornit) de la noi(OI), de la organisme. De exemplu am facut caravane unde am chemat reprezentanti de la toate aceste OI-uri si ne-am intalnit pe domenii.” (Reprezentant Prefectura)*

#### **5.4.3.3. Comunicarea cu beneficiarii finali**

Atat cu ocazia lansarii proiectelor, cat si la incheierea lor, o parte din reprezentantii Autoritatilor Locale au mentionat ca realizeaza intalniri cu beneficiarii finali, in prima faza pentru a oferi explicatii aditionale si, in ultima faza, pentru a prezenta rezultatele implementarii proiectelor. Acestea se desfasoara sub forma unor conferinte realizate in mijlocul comunitatilor in care s-au desfasurat respectivele proiecte.

#### **5.4.3.4. Comunicarea cu publicul larg**

Acest tip de comunicare are ca scop principal sporirea gradului de constientizare a publicului larg cu privire la problematica fondurilor europene, rolul UE si al Guvernului Romaniei in implementarea proiectelor de dezvoltare regionala, precum si promovarea valorilor europene (multilingvism, multiculturalitate) cu sprijinul unor organizatii europene partenere (spre exemplu Europe Direct). Mesajele se transmit prin intermediul brosurilor,



panourilor, afiselor, informatiilor postate pe site-ul institutiei (comunicarea obligatorie), dar si prin modalitati mai putin conventionale, cum ar fi realizarea de filme, participarea la diverse targuri sau concursuri/ competitii sportive pentru cetateni (comunicarea aditionala).

*„Noi trebuie sa facem publicitate proiectelor. Orice proiect realizat cu fonduri europene e obligatoriu sa il lansam, sa anuntam mass-media si publicul ca am inceput un proiect cu fonduri europene; e obligatoriu sa anuntam finalizarea lui, sa anuntam contributia UE in cadrul proiectului.” (Reprezentant Consiliul Judetean)*

#### **5.4.3.5. Comunicarea cu si prin intermediul mass-media**

Desi relatia cu mass-media locala este una satisfacatoare, Autoritatile Locale si-ar dori ca aceasta sa fie mai implicata in diseminarea informatiilor cu privire la fondurile europene. Majoritatea interviuatiilor au remarcat ca presa, in general, tinde sa fie preocupata de acest subiect, mai ales atunci cand exista suspiciunea unui scandal de coruptie sau a unor nereguli in implementarea proiectelor. Legat de comunicarea cu mass-media, Autoritatile Locale si-ar dori ca interlocutorul sa fie mai deschis si mai specializat in domeniu, sa cunoasca mai bine problematica fondurilor structurale, astfel incat sa poata transmite informatiile mai departe catre publicul larg fara a le modifica sensul (cateodata informarile venite de la Autoritati capata un sens diferit atunci cand trec prin filtrul jurnalistilor). Mass-media solicita informatii si documente Autoritatilor Locale sau pur si simplu preiau informarile postate pe site-ul institutiei si le transmit mai departe. In cadrul anumitor Primarii exista o persoana responsabila de comunicarea cu presa.

Mass-media vazuta ca un canal de comunicare in sine ajuta la transmiterea informatiilor catre publicul larg, inclusiv beneficiarii finali si potentialii beneficiari. In general, mass-media serveste la diseminarea actiunilor de comunicare obligatorie prin publicarea de articole, comunicate si anunturi sau prin difuzarea de emisiuni/ clipuri publicitare TV.

#### 5.4.3.6. Comunicarea obligatorie versus comunicarea aditionala

Prin sintagma „comunicare obligatorie” se inteleg acele actiuni de comunicare mentionate in Manualul de Identitate Vizuala pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 in Romania (MIV) si specificate de beneficiari in cererile de finantare. „Comunicarea aditionala” se refera la actiunile de comunicare realizate in afara celor mentionate in MIV, care pot fi sau nu precizate in cererile de finantare.

Comunicarea obligatorie presupune actiuni de lansare si incheiere a proiectelor, precum si promovarea contributiei UE la implementare, insa exista si tipuri de proiecte in care comunicarea aditionala (actiuni suplimentare de comunicare) completeaza comunicarea obligatorie ca volum si frecventa informatiilor transmise - in special pentru proiecte ce au un impact asupra confortului resimtit de publicul larg pe parcursul implementarii (proiecte de dezvoltare a infrastructurii).

Per total, comunicarea ocupa intre 10% si 30% din totalul activitatilor dedicate proiectelor. Jumatate dintre persoanele intervievate din acest subgrup realizeaza si actiuni suplimentare de comunicare, acestea din urma fiind adresate, asa cum aratam mai sus, in special publicului larg.

Unii reprezentanti ai Autoritatilor realizeaza comunicate lunare cu privire la stadiul implementarii proiectelor; altii concursuri interactive in randul cetatenilor sau isi promoveaza proiectele prin intermediul retelelor de socializare; altii realizeaza sesiuni de informare punctuale cu beneficiarii atunci cand apar noutati sau organizeaza sesiuni suplimentare de instruire cu beneficiarii, participa la evenimente sau realizeaza mai multe materiale publicitare pentru a atinge un public-tinta cat mai numeros.

*„Exista o etapa de comunicare si informare cu publicul pe care noi am respectat-o de fiecare data si, chiar mai mult, de fiecare data cand am avut ceva nou de comunicat sau in momentul in care a inceput o noua implementare a unui proiect care avea un impact deosebit asupra locuitorilor unei zone, am facut informari suplimentare, astfel incat cetatenii sa afle despre aceasta implementare si poate despre inconvenientele pe care acestea le-ar putea aduce.” (Reprezentant Primarie)*

*„E decizia noastra. Ca au si ei [OI] au alte evenimente de promovare in general a programului, da, participam si noi la ele, ii sustinem, dar eu vorbeam de comunicare, de publicitatea care se face din partea Municipiului ca si Beneficiar pentru diverse proiecte, comunicarea care nu a fost prevazuta initial.” (Reprezentant Primarie)*

Actiunile de comunicare suplimentare (aditionale) arata dorinta de apropiere, implicarea si grija Autoritatilor pentru cetateni, dar, de asemenea, antreneaza si publicul in comunicarea cu Autoritatile si genereaza o mai buna constientizare a problematicii fondurilor europene.

#### **5.4.3.7. Colaborari si parteneriate**

In vederea realizarii actiunilor de comunicare si nu numai, unele dintre Autoritatile Locale intervievate au mentionat ca au colaborari intra-institutionale cu alte servicii - de exemplu: Serviciul de Strategie si Serviciul de Fonduri Europene care lucreaza impreuna pentru a se asigura ca proiectele pe care le vor promova vor fi parte din strategia la nivel judetean. Altele au incheiat parteneriate pe diverse proiecte cu ONG-uri sau Camere de Comert in baza carora realizeaza seminarii cu serviciile publice deconcentrate, reprezentanti ai mediului de afaceri, Directii de Finante sau Agentii de Protectie a Mediului.

*„Mai avem, tot legat de informare europeana, avem incheiate parteneriate cu cateva ONG-uri, parteneriat incheiat cu Camera de Comert, in baza caruia organizam seminarii cu serviciile publice deconcentrate si mediul de afaceri in care sunt prezentate diferite tematici care au legatura cu partea aceasta de legislatie europeana.” (Reprezentant Prefectura)*

#### **5.4.4. Evaluarea si masurarea impactului actiunilor de comunicare**

Urmarirea indicatorilor ce monitorizeaza raspunsul publicului pe parcursul implementarii, dar si la finalul proiectului, reprezinta o metoda de cuantificare a feedback-ului primit pentru actiunile de comunicare, insa aceasta metoda a fost adusa in discutie de prea putine ori pentru a putea fi

considerata o practica generala. Cei mai multi dintre interlocutori nu utilizeaza instrumente clare de masurare a efectelor inregistrate de activitatile de comunicare si se bazeaza in evaluare pe raspunsurile primite din partea publicului, beneficiarilor, ONG-urilor si AM/OI-urilor.

*„Cand am facut anuntul ca vom reabilita pistele de biciclete si ca vom face niste statii de biciclete in cadrul mai multor proiecte, am fost surprinsi de ce impact a avut si ce implicare au avut ONG-urile care au rol in acest segment si cat de multi au venit sa participe si sa intrebe cand va fi gata proiectul.” (Reprezentant Primarie)*

In general, feedback-ul primit din partea acestor actori a fost unul favorabil, dar nu intotdeauna direct si concret. Respondentii considera ca informatia a reusit sa ajunga acolo unde a fost directionata, insa majoritatea nu poate demonstra cu cifre sau studii de impact. Interesul manifestat de catre beneficiarii proiectelor (fie ca sunt Primarii sau grupuri-tinta) este evaluat in mod calitativ drept pozitiv daca acestia solicita materiale publicitare si informatii cu privire la stadiile de implementare. Autoritatile Locale functioneaza adesea ca o interfata intre beneficiarii directi/ finali ai proiectelor si entitatile implicate in gestionarea programelor (AM/OI) si acest lucru se intampla mai ales atunci cand apar probleme in derularea proiectelor si Autoritatea Locala, care este (geografic) cea mai apropiata institutie la care beneficiarul are posibilitatea sa apeleze, cu toate ca solutia poate veni doar de la forurile superioare.

Feedback-ul primit de la AM/OI este unul strict functional si se traduce prin avizul pozitiv sau negativ asupra materialelor propuse de catre beneficiari.

Publicul general/ potentialii beneficiari solicita, cel mai adesea, informatii despre criteriile de eligibilitate, despre efectele prognozate ale proiectelor asupra comunitatilor, despre solutiile de rezolvare a problemelor cauzate de implementarea proiectelor.

#### **5.4.5. Premise pentru o comunicare mai eficienta**

Pentru a imbunatati calitatea comunicarii, Autoritatile Locale considera ca ar trebui, in primul rand, sa existe **schimbari sistemice majore** care sa faciliteze comunicarea, incepand cu **clarificari legislative si armonizari ale**

legislatiei romanesti cu regulile europene, continuand cu simplificarea documentatiei, a procedurilor de lucru (mai ales pentru achizitiile publice) si reducerea birocratiei. Unele dintre aceste probleme sunt atribuite Guvernului si AM-urilor, nu cerintelor Comisiei Europene, cativa dintre respondenti considerand ca nu Comisia este cea care solicita procedee complicate, ci forurile nationale. Tot in categoria problemelor de fond intra si **dificultatile financiare** - fonduri de pre-finantare/ co-finantare, rambursari intarziate, ceea ce creeaza tensiune in comunicarea dintre publicul general/ larg - beneficiari - OI - AM. Supra-incarcarea sarcinilor Autoritatilor, dar si a Autoritatilor De Management si Organismelor Intermediare ingreuneaza activitatile de comunicare inter-institutionale. O posibila solutie ar putea fi reprezentata, in viziunea respondentilor, de o potentiala **deblocare a posturilor** din sistemul public. **Motivarea financiara** mai puternica a responsabililor de proiecte din sistemul bugetar ar putea, teoretic, creste entuziasmul acestora si ar putea conduce la un efort mai intens de comunicare a activitatilor din cadrul proiectelor.

*„Sistemul imbunatatit, mai putina birocratie, corelarea legislatiei nationale cu legislatia internationala a UE. Dau o mica exemplificare... vine un audit extern, care ne verifica dupa normele si directivele europene si care nu sunt transpuse in legislatia nationala si atunci, normal ca gasesc probleme, te sanctioneaza si castigi in instanta pentru ca instanta din Romania functioneaza dupa legislatia nationala si ajungem intr-un punct in care ei iti dau o corectie pe directiva europeana si tu castigi in instanta pe legislatia romaneasca si banii o sa fie platiti tot de Guvern pentru ca la nivel european nu pot fi decontati pentru ca nu ai armonizat legislatia nationala cu cea europeana. Deci lucram dupa un indrumar si suntem verificati dupa altul.”*  
(Primarie)

*„Noi stim ca UE, Comisia nu solicita atat de multe, unele sunt „fabricate” de autoritatile din Romania. Noi asa zicem, ca multe nu sunt necesare, sunt in plus. O gramada de hartogarie si bibliorafturi pe care le trimitem.”* (Consiliul Judetean)

In ceea ce priveste comunicarea cu AM/ OI, Autoritatile Locale se asteapta ca acestea sa vina mai aproape de nevoile lor prin **oferirea unui sprijin real - timpi de raspuns mai scurti, o mai mare autonomie a OI-urilor** ce ar simplifica reseaua de comunicare si ar injumatati timpii de raspuns,

raspunsuri concise si fara echivoc la intrebarile ce sunt adresate AM/ OI-urilor, formularea de directii clare de actiune si nu doar recomandari ambigue ce ocolesc asumarea responsabilitatii, **includerea in Ghidul Solicitantului a unor exemple de buna practica sau solutii aplicabile** in diverse situatii concrete, precum si formularea acestor ghiduri utilizand un **limbaj mai accesibil**. De asemenea, Autoritatile Locale si-ar dori ca responsabilii din Autoritatile de Control sa aiba si **expertiza tehnica** pentru a putea veni si in intampinarea acestor tipuri de solicitari. Mai mult, OI-urile ar putea sa se implice mai mult printr-o **mai intensa participare la evenimentele de comunicare din teritoriu** - conferinte de presa, sesiuni de instruire sau intalniri intre beneficiari si potentiali beneficiari in care sa se discute experientele cu care s-au confruntat, problemele intampinate si sa se impartaseasca modalitati de solutionare a diverselor tipuri de probleme aparute. Beneficiarilor/ potentialilor beneficiari ar trebui sa li se **comunic** **mai clar care sunt institutiile carora trebuie sa se adreseze**, in functie de tipul de solicitare sau de program, fiind in dificultate in cazul in care se confrunta cu probleme sau doresc sa afle anumite informatii.

*„Eu cred ca ar fi extraordinar daca am putea sa.... sau s-ar putea organiza niste intalniri mai dese cu cei care implementeaza in mod direct proiectele si nu cu persoanele responsabile de la un anumit nivel, fiindca, de multe ori, poti invata din greselile altora si daca nu se comunica, atunci nu ai ce sa inveti. Pe cand daca se organizeaza sesiuni din acestea de informare si de, cum sa spun eu... de comunicare a problemelor... si se tin problemele acestea ascunse sau nu se vorbeste despre ele, atunci nu ai nimic ce sa inveti din ele.” (Primarie)*

Autoritatile Locale si-ar dori sa se implementeze un **sistem unitar de documentatie si raportare**, aplicabil pentru toate tipurile de proiecte, o solutie utila mai ales pentru acest subgrup care are contact cu mai multe tipuri de programe si proiecte, fiecare cu propriile reguli.

Datele de monitorizare solicitate de Prefecturi beneficiarilor din judet sunt uneori greu de uniformizat deoarece indicatorii sunt exprimati in Euro, iar cheltuielile in lei, ceea ce, de asemenea, ingreuneaza procesul de comunicare. **Standardizarea instrumentelor de lucru si omogenizarea indicatorilor masurati** ar putea imbunatati procesul de comunicare, pe de o parte, si scurta timpul de realizare a activitatilor de monitorizare, pe de alta parte.

Unii reprezentanti ai Prefecturilor considera ca ar trebui sa existe (in cadrul Ol-urilor si Primariilor) **personal specializat in comunicarea cu cetateanul**, experti in comunicare care sa stie cum sa se adreseze oamenilor pe intelesul lor si sa se explice pas cu pas ce au de facut.

*„Daca imi spuneti POS DRU eu stiu, omul nu stie ce e aia POS DRU. Oamenii de la sate nu au nici rabdare si nici timp daca le vorbesti foarte tehnic [...] si atunci trebuie sa vii cumva sa traduci aceasta parte tehnica intr-un limbaj apropiat de cetatean.” (Prefectura)*

Pentru atragerea companiilor se pot realiza mai multe parteneriate cu Camerele de Comert. Alte tipuri de **colaborari si parteneriate** ar putea fi realizate cu institutii omoloage (alte Primarii, alte Consilii Judetene sau Prefecturi), Universitati de Sociologie, cu Institutul de Cercetare a Calitatii Vietii pentru implementarea proiectelor de economie sociala.

**Mass media ar trebui angrenata mai puternic in activitati de promovarea programelor**, in amplificarea mesajelor, prezentarea cazurilor de succes si incurajarea potentialilor beneficiari in vederea depunerii de proiecte.

Respectarea actiunilor prevazute in **Planurile de Comunicare**, considera Autoritatile Locale, **au servit nevoilor grupurilor-tinta**, care au fost implicate in proiecte de la inceput pana la final, in toate etapele. Comunicarile realizate au atins atat beneficiari directi, cat si indirecti, dar au si ajutat la o mai buna educare a publicului general in ceea ce priveste programele realizate din fonduri europene.

#### **5.4.6. Recomandari specifice din partea institutiilor intervievate**

Din perspectiva Autoritatilor Locale, e nevoie de imbunatatirea comunicarii cu AM/ Ol prin diminuarea timpilor de raspuns, printr-o comunicare mai clara si concreta, cu exemple specifice de rezolvare a unor situatii dificile sau atipice (prezente atat in ghiduri, cat si promovate cu ocazia intalnirilor directe in teritoriu).

De asemenea, Autoritatile Locale ar dori sa li se faciliteze comunicarea cu alti beneficiari pentru a impartasi idei si solutii de rezolvare a problemelor intampinate. Tot la capitolul comunicarii directe, Autoritatile Locale considera

ca este util sa aiba loc mai multe intalniri in teritoriu cu publicul larg pentru a identifica potentialii beneficiari si a incuraja absorbtia fondurilor europene prin investitii.

Unii reprezentanti considera ca ar fi necesara semnarea mai multor parteneriate cu diverse institutii co-interesate de proiecte (Consilii Judetene, Universitati, institutii culturale si de cercetare, Camere de Comert).

Pentru facilitarea comunicarii, ar fi nevoie de implementarea unui sistem unic de documentatie si raportari care sa vina in sprijinul Autoritatilor ce desfasoara proiecte din diferite programe.

Pentru comunicarea AM/ OI cu potentialii beneficiari, Autoritatile Locale considera ca ar fi util ca la nivelul OI sa existe persoane specializate in comunicare, oameni care sa stie sa explice mecanismele si procedurile de functionare ale programelor pentru toate categoriile de potentiali beneficiari (mai ales pentru cetatenii de rand, nefamiliarizati cu tematica fondurilor europene).

Totodata, Autoritatile Locale si-ar dori sa existe o descentralizare de la nivelul Autoritatilor de Management, considerand ca deciziile ar trebui luate la nivel de OI pentru o comunicare mai rapida si mai eficienta. Se considera ca personalul alocat la AM/ OI nu este suficient si ca e nevoie de suplimentarea sa, pentru a se putea raspunde in timp util solicitarilor din partea beneficiarilor.



## **VI. CONCLUZII SI RECOMANDARI**

Domeniul comunicarii in acest cadru nu reprezinta problema esentiala cu care se confrunta actorii implicati in derularea proiectelor finantate din instrumente structurale, insa aceasta detine un rol important. Evaluarea actiunilor de comunicare este oarecum nefavorabila, judecand la nivel global, insa au fost propuse si directii clare de optimizare a comunicarii pentru o derulare mai eficienta pe parcursul implementarii proiectelor si pentru sporirea utilizarii oportunitatilor de finantare in regiune.

In urma analizei, au fost identificate o serie de probleme care duc la blocaje comunicationale si care sunt recunoscute de majoritatea partilor implicate. Luand in calcul opiniile exprimate de toate subgrupurile relevante, birocratia si multitudinea de materiale programatice si de raportare constituie unele dintre cele mai mari bariere ale unui proces comunicational eficient. Corelate cu lipsa de personal din organizatiile publice, activitatile birocratice ocupa mult timp si efort care ar putea fi alocat unor actiuni mai intense de comunicare.

Se recomanda simplificarea procedurilor, reducerea complexitatii raportarilor si introducerea unui sistem informatizat central de colectare a raportarilor din teritoriu. De asemenea, se doreste standardizarea instrumentelor si instituirea unui sistem comparabil de lucru pentru toate programele operationale.

Neconcordantele legislative cu regulile europene, precum si interpretabilitatea legislatiei si reglementarilor romanesti reprezinta un alt factor ce creeaza dificultati, atat Autoritatilor de Management, cat si beneficiarilor, fie ei publici sau privati. Se recomanda adaptarea cadrului legislativ romanesc la cerintele europene, astfel incat sa nu mai existe incoerente in ceea ce priveste intelegerea si aplicarea legilor.

Reprezentantii AM/ OI, precum si beneficiarii publici isi doresc simplificarea procedurilor de achizitii publice, dar si schimbarea anumitor reguli legate de acestea, mai precis introducerea unor serii de criterii care sa impiedice contestatarilor neeligibili sa intarzie procesele de contractare si implementare si adaptarea criteriilor de evaluare a furnizorilor (criterii de performanta si experienta in domeniu, nu doar „pretul cel mai mic”). Totodata, se doreste mai multa transparenta la evaluarea proiectelor si

perioade mai putin extinse de timp de la depunere pana la semnarea contractelor de finantare.

Angajatii din sistemul de stat (Primarii, Consilii Judetene, Prefecturi, AM/ OI) si-ar dori ca eforturile depuse pentru atragerea si implementarea proiectelor sa fie motivate financiar corespunzator. Rezentantii OI considera ca ar fi necesara o autonomie sporita fata de AM-uri si o bugetare adecvata a activitatilor de comunicare la nivelul lor. In aceeasi nota, reprezentantii mass-media sugereaza ca serviciile lor sa fie sustinute financiar, in contextul in care, momentan, diseminarea informatiilor cu privire la fondurile europene nu le aduce si alte tipuri de beneficii precum notorietate, feed-back din partea publicului sau audienta.

Legat de ghiduri si alte materiale de comunicare elaborate de catre AM/ OI (Ghidul Solicitantului, Manualul de Implementare, brosure de promovare), este recomandata imbunatatirea lor prin informatii succinte si clare, limbaj mai putin tehnic si imbogatirea lor cu exemple concrete si directii de actiune neechivoce, care sa ii ajute in procesul de accesare si implementare a proiectelor finantate din fonduri structurale. Aceleasi recomandari se adreseaza si comunicatelor si informarilor transmise de catre AM/ OI catre beneficiari si mass-media. Se doreste din partea acestor institutii obtinerea de raspunsuri mai prompte si mai concrete, mai multa flexibilitate si adaugarea unei laturi mai putin formale comunicarii cu tertii. In plus, este asteptat ca website-urile AM sa fie mai bine organizate si sa ofere informatii complete.

Un alt aspect important al comunicarii este dat de interactiunea directa intre entitatile care gestioneaza Instrumentele Structurale/ Guvern, pe de o parte, si beneficiari/ potentiali beneficiari/ mass-media/ publicul general de cealalta parte. Se recomanda mai multe vizite in teritoriu, sesiuni mai eficiente de instruire in toate etapele proiectelor, training-uri cu experti in comunicare si mai multe eforturi de promovare a aspectelor pozitive si a oportunitatilor rezultate in urma implementarii programelor operationale.

In cazul reprezentantilor mass-media, ar trebui desfasurate actiuni de specializare a jurnalistilor in domeniul programelor finantate din instrumente structurale, dar pentru a ajunge la rezultatele dorite este nevoie de o alta directie de actiune axata pe motivarea si responsabilizarea acestora - mai concret, de traininguri interesante (care sa le imbogateasca gradul de cunoastere si care sa ii familiarizeze cu termenii de specialitate) si de

workshop-uri interactive in care sa li se explice mecanismele functionarii programelor.

De asemenea, se recomanda ca Autoritatile care organizeaza conferinte de presa sau intalniri cu beneficiarii sa fie extrem de bine pregatite sa raspunda la orice intrebare venita din partea celor interesati, sa poata oferi detalii si instructiuni chiar si pentru lamurirea unor aspecte ce nu au legatura directa cu tema discutata, dar au o conexiune cu problematica fondurilor europene, in general. Se doreste mai mult profesionalism, mai multa competenta, aspecte care pot construi un sentiment de incredere si siguranta in randul beneficiarilor/ jurnalistilor ce interactioneaza cu AM/ OI.

In legatura cu actiunile de promovare adresate publicului larg/ potentialilor beneficiari, atat reprezentantii mass-media, cat si cei ai AM/ OI considera ca este nevoie de o abordare mai proaspata, mai creativa, e nevoie de oameni specializati in comunicare si publicitate care sa reuseasca sa disemineze informatiile intr-un mod elocvent si relevant pentru publicul receptor. Din aceasta noua directie de actiune nu ar trebui sa lipseasca prezenta pe site-urile de socializare, publicitatea online, blogurile formatoare de opinie si publicitatea de tip Below The Line (BTL) - comunicare targetata pe atingerea grupurilor-tinta de interes, nu comunicarea de tip generalist, actiuni non-conventionale care sa genereze feedback, virale etc., pentru revitalizarea interesului publicului general si, implicit, al mass-mediei.

AM/ OI/ Autoritatile Locale se recomanda sa fie mai transparente, sa comunice mai mult pe tema modului in care se utilizeaza banii publici si sa prezinte concret impactul socio-economic pe care l-ar avea proiectele in comunitatile unde se implementeaza - acestea sunt categoriile de informatii cel mai frecvent solicitate de catre publicul larg cu privire la proiectele europene.

Nu ar trebui neglijata nici emergenta mediului de comunicare online care, in opinia unor jurnalisti, ar trebui sa reprezinte un canal primordial de comunicare cu publicul larg, din moment ce audienta pe site-urile de stiri ale publicatiilor intrece cu mult audienta in mediul offline (presa tiparita). Se doreste o recunoastere oficiala a acestui canal si includerea mediului online in lista de canale autorizate pentru actiunile de informare si publicitate desfasurate de catre beneficiari/ AM/ OI.

Ca metoda de cuantificare a rezultatelor comunicarii ar trebui derulate studii de impact in randul grupurilor-tinta care sa masoare precis eficienta comunicarii. Mai precis, aceste studii ar trebui sa masoare gradul de cunoastere a problematicii in stadiul pre-implementare, sa se realizeze masurari specifice pe parcursul implementarii pentru anumiti indicatori si ar trebui, la final, sa fie evaluate consecintele actiunilor de comunicare si eficacitatea canalelor utilizate.

E nevoie ca sistemul sa functioneze coerent, sa existe promptitudine si sprijin din partea tuturor actorilor implicati, insa, in prezent, exista bariere de ordin functional si emotional ce impiedica o buna colaborare inter-institutionala. Ceea ce se doreste a fi un scop comun, si anume atragerea a cat mai multe fonduri care sa contribuie la dezvoltarea sociala si economica, ramane un scop oarecum indepartat si asta si din cauza ca relatiile dintre institutii nu se bazeaza in prezent pe incredere. Dupa rezolvarea dificultatilor sistemice, construirea unui parteneriat autentic intre stat, beneficiari si comunicatori ar putea reprezenta o buna premisa pentru o comunicare mai eficienta.

## VII. ANEXE

### Anexa 1 - Ghid de interviu pentru reprezentantii AM/OI

#### Introducere

Numele meu este..... și reprezint....., organizație  
care realizează o cercetare despre.....  
Cercetarea este realizată în cadrul unui proiect derulat in parteneriat cu  
..... (sau pentru .....).

Cercetarea își propune să

.....  
..... De asemenea, vom discuta

....., dar și alte aspecte pe care dumneavoastră le considerați  
utile în demersul nostru.

Tot ceea ce vom discuta este strict confidențial - nimeni din afara acestui  
proiect nu va afla ceea ce discutăm cu dumneavoastră.

Vă cerem permisiunea de a înregistra discuția, pentru a n pierde detalii,  
pentru a putea realiza raportul final și pentru a putea decide împreună cu  
partenerii noștri ce este mai bine să facem mai departe. Dacă sunteți de  
acord, voi porni reportofonul.

Ne așteptăm ca durata acestei întâlniri să fie de circa 60 de minute.

Vă mulțumesc!

## GHID INTERVIU

### A. Despre interlocutor și organizația pentru care lucrează

1. Va rog să-mi spuneți câteva cuvinte despre institutia în care lucrați...
  - a. Obiectul de activitate, natura activităților.
  - b. Relații de subordonare, orizontale, supraordonare.
    - i. (VOM REFORMULA ȘI DETALIA, de la caz la caz)
  - c. Calendarul activităților. Supraîncărcare, perioade de respiro.
2. Acum vă rog să vă referiți la poziția dumneavoastră în organizație...
  - a. Ce pregătire aveți? Ce ocupație?
  - b. De când lucrați în această organizație? Unde ați lucrat înainte?
  - c. Ce faceți în această organizație?
  - d. Relații de subordonare și supraordonare, relații orizontale.
  - e. Calendar, supraîncărcare, respiro.
3. Care sînt persoanele și organizațiile (instituțiile) cu care colaborați cel mai des, prin natura funcției?

### B. Experiența legată de proiecte finanțate din fonduri europene

4. Cît din ceea ce faceți e muncă de birou și cît de teren?
5. Care este partea cea mai dificilă a activității dumneavoastră? Detaliați...
6. Care au fost problemele specifice aparute in implementarea proiectelor? Va puteti referi la probleme aparute in oricare dintre stadiile proiectelor.
  - a. Cum ati rezolvat aceste probleme, cu ajutorul cui?
7. Care ati spune ca au fost, per ansamblu, beneficiile aduse de implementarea proiectelor finantate din fondurile structurale?
  - a. Beneficiile aduse institutiei dvs. (de imagine, notorietate, succes)
  - b. Beneficiile in randul beneficiarilor directi/ indirecti
  - c. Beneficiile sociale indirecte/ pe termen lung asupra comunitatilor in care s-au implementat proiectele

## C. Comunicare

*În cele ce urmează, am dori să discutăm despre activitățile de comunicare în care sînteți implicat pe parcursul activităților dumneavoastră curente.*

1. Care sînt acțiunile de comunicare (publicitate, informare) legate de fondurile europene în care sînteți implicat?
2. Cui se adresează acțiunile de comunicare legate de fondurile europene pe care le desfasurati?
  - a. Publicului general
  - b. Potențialilor beneficiari
  - c. Beneficiarilor proiectelor aprobate
    - i. Ce tipuri de beneficiari? (directi, ultimi)
3. Ce fel de comunicare (informare, asistență pe parcursul implementării)
4. Cum se realizează comunicarea cu beneficiarii/ potențialii beneficiari - direct sau indirect (prin parteneriate sau prin medierea altor institutii). De ce? [daca e cazul] De ce ati ales ca aceste actiuni de comunicare sa fie mediate?
  - a. Reprezentantilor media
  - b. Altor institutii. Care?
5. În ce constau aceste acțiuni de comunicare? Exemple, pentru diferite faze ale programelor și proiectelor.
  - a. Tipul de comunicare vizat (publicitate, informare, anunturi etc.)
  - b. Unde se desfașoară
  - c. Cine participă
  - d. Cît durează
  - e. Prin ce canale?
6. Care sunt instrumentele de lucru cel mai des folosite? [daca nu mentioneaza spontan, insistati: comunicate de presa/ intalniri fata in fata, ghiduri pentru beneficiari, help-desk/ pliante, brosurile/ continut online/ evenimente/ conferinte de presa etc.)
7. Cat de mult timp (%) va petreceti in activitatile de comunicare din totalul timpului dedicat activitatilor principale?
8. Cat de mare e echipa interna implicata in comunicare? Responsabilii de comunicare au in pararel si alte sarcini/ responsabilitati? Detaliati.
9. In interior cum colaboreaza departamentul de comunicare cu celelalte departamente in vederea realizarii actiunilor si materialelor de comunicare si informare?

10. Exita cooperare intre echipa de comunicare a institutiei dvs. si alte echipe de comunicare din alte AM/OI? In ce consta aceasta cooperare?
11. Cum vedeti rolul Centrului de Informare pentru Instrumente Structurale (CIIS)?
  - a. Cum v-a ajutat CIIS in actiunile de comunicare
  - b. Considerati ca centrele de informare la nivel judetean ar fi folositoare? Detaliati.
12. Cît de utile sînt aceste acțiuni de comunicare legată de fondurile structurale?
  - a. Discuție pentru programe de finanțare diferite.
13. Cat de eficiente ati spune ca s-au dovedit, in general, actiunile de comunicare initiate de catre institutia dvs.?
14. Care considerati ca au fost principalele obstacole care au intervenit in implementarea planului de comunicare propus?

[urmariti daca se mentioneaza spontan, iar daca da, detaliati]

  - a. Buget
  - b. Resursele umane implicate (pregatire, experienta specifica domeniului comunicarii, numar persoane implicate) si relatia dintre acestea
  - c. Eficienta metodelor de lucru
15. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați reușită.
  - a. De ce considerati ca aceasta actiune de comunicare a fost reusita?
  - b. Care au fost efectele acestei actiuni de comunicare (imEDIATE, dar si pe termen lung)?
  - c. Care au fost beneficiile (pentru beneficiari, dar si pentru comunitate, in general)
16. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați nereușită.
  - a. De ce considerati ca aceasta actiune de comunicare a fost nereusita?
  - b. Care au fost barierele ce au stat in calea unei comunicari reusite?
  - c. Care a fost impactul acestor comunicari emise de catre institutia dvs. asupra grupurilor-tinta?
  - d. Ce v-ati fi asteptat sa se intample in urma acestei actiuni de comunicare si nu s-a intamplat?
  - e. Daca ati avea oportunitatea sa faceti acest lucru din nou, ce ati schimba astfel incat sa transformati aceasta actiune de comunicare intr-una reusita?
17. Vă amintiți cîteva incidente (neînțelegeri) notabile pe parcursul acțiunilor dumneavoastră (sau ale colegilor) de comunicare a instrumentelor structurale?



18. În ce constă succesul acestor acțiuni de comunicare?
  - a. Care sunt cei mai importanți factori de care depinde
  - b. Cum îl evaluați/ măsurați
19. Dacă ar fi să sumarizăm, în domeniul comunicării, cum ați descrie relația dvs. cu ceilalți actori implicați (Ministerul Fondurilor Europene, ONG-uri, rețele de experți, autorități centrale/ locale, mass-media, organizații partenere, (potențiali) beneficiari, etc.)? Cum are loc de obicei lanțul comunicational [rugăm respondentul să deseneze o schemă care să reprezinte lanțul comunicational].
  - a. [în cazul în care respondentul a lucrat în mai multe AM-uri sau OI-uri din diferite programe] Gândindu-vă la toate tipurile de proiecte în care ați fost implicat (POS DRU, POSM, POR, PODCA), diferă această schemă în funcție de tipul proiectului? Cum anume?
20. Au existat suprapuneri ale activităților proprii de comunicare cu activitățile de comunicare ale altor instituții? Detaliați. Care a fost efectul lor?
21. Care credeți că sunt principalele probleme ale beneficiarilor / potențialilor beneficiari în relația de comunicare cu AM/OI?
22. Există anumite persoane sau instituții media cu care colaborați mai eficient?
23. Care a fost în general feedback-ul primit de la beneficiari, publicul general și autoritățile centrale/ locale cu privire la activitățile de comunicare desfășurate de către instituția dvs.?
24. Care sînt întrebările referitoare la fondurile europene la care trebuie să răspundeți cel mai des? Care sunt lucrurile cel mai dificil de înțeles de către beneficiari/potențiali beneficiari?
25. Ce este cel mai greu de înțeles în ceea ce privește accesarea și cheltuirea fondurilor europene conform angajamentelor asumate?
  - a. Discuție pe diverse faze ale proiectelor
26. Gândindu-vă la feedback-ul primit din partea publicului, ce impact a avut acesta în procesul de comunicare?
27. Considerați că activitățile de comunicare desfășurate până acum au contribuit la îndeplinirea obiectivului de promovare a rolului UE în cofinanțarea activităților înpreinse prin... [inserați programul pentru care AM-ul dvs este responsabil - POS DRU/ POSM/ POR/ PODCA]
28. Au fost identificate/ utilizate oportunități noi de comunicare (de ex. evenimente ale terților, materiale consolidate ale altor ministere/ ACIS etc.)?
  - a. Ați cooperat cu alte instituții în desfășurarea activităților de comunicare? Cu ce instituții? Ce tipuri de activități?
  - b. Cu cine/ ce instituții credeți că ar fi benefic să realizați parteneriate în viitor pentru o mai bună comunicare a informațiilor la nivel regional sau de județ?
29. În ce măsură considerați că obiectivele stabilite în Planul de Comunicare au fost îndeplinite?

30. In ce masura considerati ca activitatile realizate pentru implementarea Planului de Comunicare au servit nevoilor grupurilor-tinta?
31. Ati observat diferente in ceea ce priveste eficacitatea activitatilor de comunicare de la o axa la alta/ de la o operatiune la alta?

#### **D. Altele**

*În continuare, v-am ruga să răspundeți la câteva întrebări mai generale, despre nivelul absorbția fondurilor europene în regiunea dvs., respectiv variante de îmbunătățire.*

32. Cunoașteți, cu aproximație, rata de absorbție a fondurilor europene, pe diferite programe [a se întreba pentru fiecare tip de program in parte -POS DRU, POSM, POR, PODCA], în regiune?
33. Cum explicați asta?
34. Ce credeți că ar trebui făcut, astfel încât încât rata de absorbție la nivelul regiunii dvs. să crească?
35. Care ar fi nevoile prezente si viitoare in ceea ce priveste informarea si comunicarea in acest domeniu? Cine ar trebui sa initieze actiunile de comunicare?
  - a. Ce ar trebui comunicat de catre beneficiari? Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
  - b. Medii/ canale
  - c. Exemple de mesaje concrete
36. Ce ar mai trebui comunicat de catre institutia dvs.?
  - a. Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
  - b. Medii/ canale
  - c. Exemple de mesaje concrete
37. Care credeti ca ar fi activitatile de comunicare cu potentialul cel mai mare de succes? De ce?

## Anexa 2 - Ghid de interviu pentru reprezentantii organizatiilor

### Introducere

Numele meu este..... și reprezint....., organizație care realizează o cercetare despre.....  
Cercetarea este realizată în cadrul unui proiect derulat in parteneriat cu ..... (sau pentru .....).

Cercetarea își propune să

.....  
..... De asemenea, vom discuta

....., dar și alte aspecte pe care dumneavoastră le considerați utile în demersul nostru.

Tot ceea ce vom discuta este strict confidențial - nimeni din afara acestui proiect nu va afla ceea ce discutăm cu dumneavoastră.

Vă cerem permisiunea de a înregistra discuția, pentru a n pierde detalii, pentru a putea realiza raportul final și pentru a putea decide împreună cu partenerii noștri ce este mai bine să facem mai departe. Dacă sunteți de acord, voi porni reportofonul.

Ne așteptăm ca durata acestei întâlniri să fie de circa 60 de minute.

Vă mulțumesc!

## GHID INTERVIU

### A. Despre interlocutor și organizația pentru care lucrează

1. Va rog să-mi spuneți câteva cuvinte despre organizația în care lucrați...
  - a. Obiectul de activitate, natura activităților.
  - b. Relații de subordonare, orizontale, supraordonare.
    - i. (VOM REFORMULA ȘI DETALIA, de la caz la caz)
  - c. Calendarul activităților. Supraîncărcare, perioade de respiro.
  - d. Dificultatea activităților desfășurate.

- e. Vizibilitatea (eventual faima) organizației.
- 2. Acum vă rog să vă referiți la poziția dumneavoastră în organizație...
  - a. Ce pregătire aveți? Ce ocupație?
  - b. Decînd lucrați în această organizație? Unde ați lucrat înainte?
  - c. Ce faceți în această organizație?
  - d. Relații de subordonare și supraordonare, relații orizontale.
  - e. Calendar, supraîncărcare, respiro.
  - f. Dificultatea activităților.
  - g. Vizibilitate, eventual faimă.
- 3. Care sînt persoanele și organizațiile (instituțiile) cu care colaborați cel mai des, prin natura funcției?

#### **B. Experiența legată de proiecte finanțate din fonduri europene**

- 4. Vă amintiți cînd și cum ați auzit prima dată de proiecte finanțate din fonduri europene (structurale, de coeziune)?
- 5. De cînd datează experiența dumneavoastră concretă în acest domeniu?
- 6. În ce constă această experiență?
  - a. Vă rugăm să detaliați, incluzînd și eventualele experiențe personale sau în cadrul altor organizații...
  - b. De cate astfel de proiecte ati fost responsabil? Care a fost rolul dvs. in derularea acestor proiecte? Detaliati
- 7. Cît din ceea ce faceți e muncă de birou și cît de teren?
- 8. Care este partea cea mai dificilă a activității dumneavoastră? Detaliați...
- 9. Care au fost problemele specifice aparute in implementarea proiectelor? Va puteti referi la probleme aparute in oricare dintre stadiile proiectelor incepand cu faza de informare si terminand cu ultimele stadii.
  - a. Cum ati rezolvat aceste probleme, cu ajutorul cui?
- 10. Care ati spune ca au fost, per ansamblu, beneficiile aduse de implementarea proiectelor finantate din fondurile structurale si de coeziune?
  - a. Beneficiile aduse organizatiei dvs. (de imagine, notorietate, profit)
  - b. Beneficiile in randul beneficiarilor directi/ indirecti
  - c. Beneficiile sociale indirecte/ pe termen lung asupra comunitatilor in care s-au implementat proiectele

#### **C. Comunicarea cu AM/OI**

*In continuare am dori sa discutam despre etapele precursore inceperii proiectelor, mai precis despre etapele de informare si comunicare in care ati fost implicati dvs. sau organizatia pe care o reprezentati si despre relatia pe care ati avut-o cu AM/OI la inceputul proiectului*

11. Inainte de initierea proiectului, in etapa de colectare a informatiilor, care a fost primul contact pe care l-ati avut in legatura cu programul in care mai tarziu ati implementat proiectul?
12. Cît v-a luat să înțelegeți despre ce e vorba? Ce v-a fost greu să înțelegeți?
13. Cum v-ati informat in legatura cu aceste aspecte? A fost mai degraba o informare activa (dvs. cautati informatiile) sau pasiva (informatiile ajungeau la dvs. fara sa le fi solicitat in mod specific)?
14. De unde ati receptionat primele comunicari in legatura cu aceasta tema? Prin ce canale?
15. Cum ati descrie relatia pe care ati avut-o cu AM/OI in aceasta etapa?
16. In ce masura considerati ca informatiile existente (inclusiv manualul aplicantilor, ghidurile) au fost suficient de clare?
17. Ce informatii au lipsit din comunicare, cu alte cuvinte, ce informatii ati fi dorit sa obtineti in faza incipienta, dar nu a fost posibil sau accesul la informatii a fost dificil? Din partea cui ar fi trebuit sa vina aceste comunicari si prin ce canale ati fi dorit sa primiti informatiile?
18. Ce ar fi putut merge mai bine in toata aceasta etapa incipienta de informare/ comunicare? La modul ideal, cum ati fi vrut sa vi se comunice aspectele importante si relevante legate de programul de care erati interesati?

*Acum v-as ruga sa va ganditi la urmatoarele etape ale proiectului si sa imi spuneti pentru fiecare dintre etapele parcurse [a se discuta despre fiecare etapa in parte si a se adapta de la caz la caz, in functie de stadiul curent la proiectului]*

19. Cum ati descrie relatia pe care ati avut-o cu AM/OI in aceasta etapa?
20. In ce a constat, mai exact, comunicarea cu AM/OI in aceasta etapa? (helpdesk, discutii cu ofiterul de proiect, discutii prin e-mail sau utilizand cai mai oficiale - de ex. adrese trimise la AM etc.)
21. In aceasta etapa ati obtinut informatiile din surse din afara AM/OI - de ex. Camere de comert, consultanti, ONG, alte retele?

22. Ce ar fi trebuit imbunatatit in aceasta etapa in ceea ce priveste relatia cu AM/OI in privinta actiunilor de comunicare si informare?

*Dupa ce se discuta despre fiecare etapa in parte:*

23. Cat de eficienta ati spune ca s-au dovedit, in general, comunicarea cu AM/OI?

24. Care considerati ca au fost principalele obstacole care au intervenit in implementarea planului de comunicare propus?

[urmariti daca se mentioneaza spontan, iar daca da, detaliati]

- a. Buget
- b. Resursele umane implicate (pregatire, experienta specifica domeniului comunicarii) si relatia dintre acestea
- c. Eficienta metodelor de lucru

#### **D. Comunicarea cu publicul**

*În cele ce urmează, am dori să discutăm despre activitățile de comunicare inițiate de către organizația dvs., separat de acțiunile de comunicare ale AM/OI*

25. Cat de mult timp (%) va petreceti in activitatile de comunicare din totalul timpului dedicat activitatilor principale?

26. Cat de mare e echipa interna implicata in comunicare? Responsabilii de comunicare au in pararel si alte sarcini/ responsabilitati? Detaliati.

#### Comunicarea obligatorie

*Ne referim acum la actiuni obligatorii, reglementate prin contract*

27. Care sînt acțiunile de comunicare obligatorii în care sînteți sau ati fost implicat implicat pe parcursul derularii acestui proiect?

28. Cui se adresează aceste acțiuni de comunicare?

- a. Publicului larg
- b. Beneficiarilor finali
- c. Potentialilor beneficiari - Cum ii identificati?

29. Care sunt instrumentele de lucru cel mai des folosite? [daca nu mentioneaza spontan, insistati: comunicate de presa despre proiect, inscripționarea documentelor, materialele informative si obiectelor promotionale etc.]
30. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați reușită.
  - a. De ce considerați ca aceasta acțiune de comunicare a fost reușită?
  - b. Daca e cazul, care a fost implicarea AM/OI in aceasta acțiune de comunicare?
31. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați nereușită.
  - a. De ce considerați ca aceasta acțiune de comunicare a fost nereușită?
  - b. Care au fost barierele ce au stat in calea unei comunicari reușite?
  - c. Daca e cazul, care a fost implicarea AM/OI in aceasta acțiune de comunicare?
32. Vă amintiți câteva incidente (neînțelegeri) notabile pe parcursul acțiunilor dumneavoastră (sau ale colegilor) de comunicare a instrumentelor structurale?
33. V-ați confruntat vreodata cu probleme legate de aprobarea comunicatelor/ anunturilor de presa de catre AM/OI? Detaliați.
34. În ce constă succesul acțiunilor de comunicare?
  - a. Care sunt cei mai importanti factori de care depinde
  - b. Cum il evaluați/ masurati
35. Cat timp ati alocat (din totalul timpului alocat comunicarii) pentru comunicarea obligatorie pentru acest proiect?

#### Comunicarea aditionala

36. Dvs. sau organizatia dvs. s-a implicat si in activitati de comunicare, altele decat cele obligatorii? De ce ati considerat ca este necesar sa realizati activitati de comunicare suplimentare? Care au fost acestea? A fost o decizie comuna cu AM/OI sa va implicati in aceste actiuni de comunicare?
37. Cat timp ati alocat (din totalul timpului alocat comunicarii) pentru comunicarea aditionala pentru acest proiect?

#### Chestiuni generale

38. Daca ar fi sa sumarizam, in domeniul comunicarii, cum ati descrie relatia dvs. cu ceilalti actori implicati (ONG-uri, retele de experti, autoritati locale, mass-media, organizatii partenere, beneficiari/ potentiali

- beneficiari, OI/AM etc.)? Cum are loc de obicei lantul comunicational [rugati respondentul sa deseneze o schema care sa reprezinte lantul comunicational].
39. Au existat suprapuneri ale activitatilor proprii de comunicare cu activitatile de comunicare ale altor institutii? Detaliati. Care a fost efectul lor?
40. Exista anumite persoane sau institutii media cu care colaborati mai eficient?
41. Care a fost in general feedback-ul primit de la public, dar si de la AM/OI cu privire la activitatile de comunicare desfasurate de catre organizatia dvs.?
42. Care sînt întrebările referitoare la fondurile europene la care trebuie să răspundeți cel mai des? Care sunt lucrurile cel mai dificil de inteles?
43. In ce masura considerati ca activitatile realizate (de catre organizatia dvs./ de catre AM/OI) pentru implementarea Planului de Comunicare au servit nevoilor grupurilor-tinta?

#### E. Altele

*În continuare, v-am ruga să răspundeți la cîteva întrebări mai generale, despre nivelul absorbția fondurilor europene în regiunea dvs., respectiv variante de îmbunătățire.*

44. Cunoașteți, cu aproximație, rata de absorbție a fondurilor europene, pe diferite programe [a se întreba pentru fiecare tip de program in parte - POS DRU, POSM, POR, PODCA], în regiune?
45. Cum explicați asta?
46. Ce credeți că ar trebui făcut, astfel încît încît rata de absorbție la nivelul regiunii dvs. să crească?
47. Care ar fi nevoile prezente si viitoare in ceea ce priveste informarea si comunicarea in acest domeniu? Cine ar trebui sa initieze actiunile de comunicare?
- Ce ar mai trebui comunicat de catre AM/OI? Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
  - Medii/ canale
  - Exemple de mesaje concrete
48. Ce ar mai trebui comunicat de catre organizatia dvs./ organizatii din aceeași categorie cu a dvs.?
- Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
  - Medii/ canale
  - Exemple de mesaje concrete
49. Care credeti ca ar fi activitatile de comunicare cu potentialul cel mai mare de succes? De ce?



50. Care sunt punctele de comunicare ce ar trebui imbunatatite pe viitor, in special in ceea ce priveste relatia beneficiar - AM?
51. Considerati ca pentru o mai buna desfasurare a activitatilor de comunicare pe tema fondurilor europene ar fi util sa existe un centru de informare judetean? De ce da/ nu? [Daca da] Cum va asteptati ca un astfel de centru sa va ajute in activitatea dvs.?

### **Anexa 3 - Ghid de interviu pentru reprezentantii mass-media**

#### Introducere

*Numele meu este..... și reprezint....., organizație care realizează o cercetare despre.....  
Cercetarea este realizată în cadrul unui proiect derulat in parteneriat cu ..... (sau pentru .....).*

Cercetarea își propune să

.....  
..... De asemenea, vom discuta

....., dar și alte aspecte pe care dumneavoastră le considerați  
utile în demersul nostru.

Tot ceea ce vom discuta este strict confidențial - nimeni din afara acestui  
proiect nu va afla ceea ce discutăm cu dumneavoastră.

Vă cerem permisiunea de a înregistra discuția, pentru a nu pierde detalii,  
pentru a putea realiza raportul final și pentru a putea decide împreună cu  
partenerii noștri ce este mai bine să facem mai departe. Dacă sunteți de  
acord, voi porni reportofonul.

Ne așteptăm ca durata acestei întâlniri să fie de circa 30 de minute.

Vă mulțumesc!

**a. Despre interlocutor și organizația pentru care lucrează**

1. Va rog să-mi spuneți câteva cuvinte despre institutia de presa pentru care  
lucrați
  - b. Canalul de propagare a informatiilor (presa scrisa - tiparita/  
online, TV, radio)
  - c. Tipul de jurnalism practicat si acoperirea publicatiei (stiri de  
interes general/ jurnalism de investigatie, presa locala/  
nationala, etc.)
  - d. Relații de subordonare, orizontale, supraordonare.
    - i. (VOM REFORMULA ȘI DETALIA, de la caz la caz)
  - e. Vizibilitatea (eventual faima) institutiei de presa
2. Acum vă rog să vă referiți la poziția dumneavoastră în organizație...
  - a. Ce pregătire aveți? Care este functia pe care o detineti?
  - b. Decînd lucrați în această institutie? Unde ați lucrat înainte?
  - c. Ce faceți în această institutie?
  - d. Relații de subordonare și supraordonare, relații orizontale.
  - e. Vizibilitate, eventual faimă.

3. Care sînt persoanele și organizațiile (instituțiile) cu care colaborați cel mai des, prin natura funcției?

**a. Experiența legată de proiecte finanțate din fonduri europene**

4. Vă amintiți cînd și cum ați auzit prima dată de proiecte finanțate din fonduri europene?

5. Cu ce ocazie ati luat prima oara contact cu acest domeniu, din prisma profesiei dvs.?

6. În ce constă, mai exact experiența dvs. cu acest domeniu?

a. Vă rugăm să detaliați, incluzînd și eventualele experiențe personale sau în cadrul altor institutii de presa

b. Pentru cate astfel de proiecte ati fost responsabil de comunicarea catre publicul larg? Care a fost rolul dvs. in informarea publicului despre acest tip de proiecte? Detaliati

7. Cît din ceea ce faceți e muncă de birou și cît de teren?

8. Care este partea cea mai dificilă a activității dumneavoastră? Detaliați...

**a. Comunicare dinspre exterior spre interior**

*In continuare am dori sa discutam despre modul in care ati obtinut informatii cu privire la proiectele despre care urma sa comunicati publicului/ audientei dvs.*

9. Cum va informati, in general, atunci cand urmeaza sa publicati un material despre fondurile europene? Care sunt pasii pe care ii urmati de obicei? Respectati anumite proceduri?

10. Gandindu-ne la primele materiale pe care le-ati publicat in legatura cu acest subiect, cat de simplu/ complicat vi s-a parut de abordat aceasta tema? Ce a fost mai dificil sa inteleti? Ce a fost neclar?

11. Cum se compara documentarea pentru realizarea unui material pe tema fondurilor europene cu documentarea pentru realizarea unor materiale pe alte subiecte? Ce e asemenator/ diferit?

12. Cum v-ati informat in legatura cu aceste aspecte? A fost mai degraba o informare activa (dvs. cautati informatiile) sau pasiva (informatiile ajungeau la dvs. fara sa le fi solicitat in mod specific, spre exemplu informari din partea autoritatilor sau a organizatiilor beneficiare)?

13. Ce informatii au lipsit din comunicare, cu alte cuvinte, ce informatii ati fi dorit sa obtineti in faza incipienta, dar nu a fost posibil sau accesul la

- informatii a fost dificil? Din partea cui ar fi trebuit sa vina aceste comunicari si prin ce canale ati fi dorit sa primiti informatiile?
14. V-ati format, in timp, anumite surse la care apelati atunci cand doriti sa publicati vreun material despre fondurile europene? Care sunt acestea? Care s-au dovedit a fi cele mai:
- Credibile, de incredere
  - Bine informate, precise
  - Deschise, binevoitoare
  - Transparente, corecte
- **Comunicare dinspre interior spre exterior**

*În cele ce urmează, am dori să discutăm despre activitățile de comunicare catre publicul larg în care sînteți implicat in ceea ce priveste tema fondurilor europene*

15. Care sînt acțiunile de comunicare (publicitate, informare, investigatii) legate de fondurile europene pe care le realizati?
16. Cat de mult timp (%) va petreceti in activitatile de comunicare in domeniul fondurilor europene, comparativ cu celelalte subiecte de presa pe care le realizati?
17. Cat de mare e echipa interna implicata in comunicarea pe tema fondurilor europene?
18. Care sînt programele pentru care ati realizat comunicari (POS DRU, POSM, POR PODCA etc.)?
19. Cui se adresează aceste acțiuni de comunicare?
- Publicului larg
  - Potențialilor beneficiari
  - Beneficiarilor proiectelor aprobate
20. În ce constau aceste acțiuni de comunicare? Exemple, pentru diferite faze ale programelor și proiectelor.
- Tipul de comunicare vizat (publicitate, informare, anunturi, investigatii etc.). Care sunt cel mai des utilizate de catre dvs.? De ce?
21. Care sunt instrumentele de lucru cel mai des folosite de catre partile ce solicita medierea dvs. in aplicarea actiunilor de comunicare (autoritati, beneficiari, AM/OI etc.)?
- Solicitari pentru a realiza materiale de tip informativ (anunturi, publicarea unor comunicate etc)

- b. Solicitari pentru a publica materiale publicitare
  - c. Invitatie la conferinta de presa
22. Cît de utile sînt aceste acțiuni de comunicare legată de fondurile structurale in mass-media? Credeti ca mesajele reusesc sa ajunga la publicul-tinta?
23. Cat de eficiente ati spune ca s-au dovedit, in general, actiunile de comunicare mediate de catre institutia dvs.?
24. Care considerati ca au fost principalele obstacole care au intervenit in procesul de comunicare pe tema fondurilor europene?
25. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare pe tema fondurilor europene în care ați fost implicat și pe care o considerați reușită.
- a. De ce considerati ca aceasta actiune de comunicare a fost reusita?
  - b. Care au fost efectele acestei actiuni de comunicare (imediate, dar si pe termen lung)?
  - c. Care au fost beneficiile (pentru beneficiari, dar si pentru comunitate, in general)
26. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați nerușită.
- a. De ce considerati ca aceasta actiune de comunicare a fost nereusita?
  - b. Care au fost barierele ce au stat in calea unei comunicari reusite?
  - c. Care a fost impactul acestor comunicari emise de catre institutia dvs. asupra grupurilor-tinta?
  - d. Daca ati avea oportunitatea sa faceti acest lucru din nou, ce ati schimba astfel incat sa transformati aceasta actiune de comunicare intr-una reusita?
27. Vă amintiți cîteva incidente (neînțelegeri) notabile pe parcursul acțiunilor dumneavoastră (sau a colegilor) de comunicare a instrumentelor structurale?
28. În ce constă succesul acestor acțiuni de comunicare?
- a. Care sunt cei mai importanti factori de care depinde
  - b. Cum il evaluati/ masurati
29. Daca ar fi sa sumarizam, in domeniul comunicarii, cum ati descrie relatia dvs. cu ceilalti actori implicati (ONG-uri, retele de experti, autoritati locale, organizatii beneficiare, OI/AM etc.)? Cum are loc de obicei lantul comunicational [rugati respondentul sa deseneze o schema care sa reprezinte lantul comunicational].
- a. [Daca e cazul] Gandindu-va la toate tipurile de proiecte despre care ati comunicat (POS DRU, POSM, POR, PODCA), difera aceasta schema in functie de tipul proiectului? Cum anume?
30. S-a intamplat sa primiti informatii contradictorii de la diferite parti implicate intr-un anumit proiect cu fonduri europene? Oferiti un exemplu. Cum ati procedat in aceasta situatie?

31. Exista anumite autoritati sau organizatii cu care colaborati mai eficient in scopul realizarii materialelor dvs. pe tema fondurilor europene ?
  32. Care a fost in general feedback-ul primit de la publicul dvs. cu privire la activitatile de comunicare pe aceasta tema desfasurate de catre institutia dvs.?
  33. Pentru publicul dvs., ce credeti ca este cel mai greu de înțeles în ceea ce privește accesarea și cheltuirea fondurilor europene? Ati primit intrebari din partea publicului? [Daca da] Care au fost cele mai frecvente?
  34. In ce masura considerati ca s-a realizat o comunicare eficienta si relevanta prin intermediul mass-media in legatura cu tema fondurilor europene si de coeziune?
  35. Ce s-ar mai putea imbunatati astfel incat publicul dvs. sa simta ca intelege mai bine problema fondurilor europene si ca e mai bine informat pe aceasta tema si ca e mai bine informat?
- Altele  
*În continuare, v-am ruga să răspundeți la câteva întrebări mai generale, despre nivelul absorbția fondurilor europene în regiunea dvs., respectiv variante de îmbunătățire.*
36. Cunoașteți, cu aproximație, rata de absorbție a fondurilor europene, pe diferite programe [a se întreba pentru fiecare tip de program in parte - POS DRU, POSM, POR, PODCA], în regiune?
  37. Cum explicați asta?
  38. Ce credeți că ar trebui făcut, astfel încât încât rata de absorbție la nivelul regiunii dvs. să crească?
  39. Considerati ca in prezent se comunica suficient pe tema fondurilor europene?
    - a. Care ar fi nevoile prezente si viitoare in ceea ce priveste informarea si comunicarea in acest domeniu? Cine ar trebui sa initieze actiunile de comunicare - mass-media sau alti actori implicati: autoritati, beneficiari, AM/OI?
    - b. Exemple de mesaje concrete de care credeti ca publicul ar avea nevoie
  40. Care credeti ca ar fi activitatile de comunicare in mass-media cu potentialul cel mai mare de succes? In afara de mass-media, ce tipuri de canale si de actiuni credeti ca ar putea ajuta la propagarea mai eficienta a mesajelor cu privire la fondurile europene?

## **Anexa 4 - Ghid de interviu pentru reprezentantii autoritatilor locale**

### Introducere

Numele meu este..... și reprezint....., organizație  
care realizează o cercetare despre.....  
Cercetarea este realizată în cadrul unui proiect derulat in parteneriat cu  
..... (sau pentru .....).

Cercetarea își propune să

.....  
..... De asemenea, vom discuta  
.....  
....., dar și alte aspecte pe care dumneavoastră le considerați  
utile în demersul nostru.

Tot ceea ce vom discuta este strict confidențial - nimeni din afara acestui  
proiect nu va afla ceea ce discutăm cu dumneavoastră.

Vă cerem permisiunea de a înregistra discuția, pentru a nu pierde detalii,  
pentru a putea realiza raportul final și pentru a putea decide împreună cu  
partenerii noștri ce este mai bine să facem mai departe. Dacă sunteți de  
acord, voi porni reportofonul.

Ne așteptăm ca durata acestei întâlniri să fie de circa 60 de minute.

Vă mulțumesc!

### **GHID INTERVIU**

#### **a. Despre interlocutor și institutia pentru care lucrează**

1. Va rog să-mi spuneți câteva cuvinte despre institutia în care lucrați...
  - b. Obiectul de activitate, natura activităților.
  - c. Relații de subordonare, orizontale, supraordonare.

- i. (VOM REFORMULA ŞI DETALIA, de la caz la caz)
- d. Calendarul activităților. Supraîncărcare, perioade de respiro.
- 2. Acum vă rog să vă referiți la poziția dumneavoastră în organizație...
  - a. Ce pregătire aveți? Ce ocupație?
  - b. De când lucrați în această institutie? Unde ați lucrat înainte?
  - c. Ce faceți în această institutie?
  - d. Relații de subordonare și supraordonare, relații orizontale.
  - e. Calendar, supraîncărcare, respiro.
- 3. Care sînt persoanele și organizațiile (instituțiile) cu care colaborați cel mai des, prin natura funcției?

#### **B. Experiența legată de proiecte finanțate din fonduri europene**

- 4. Care este rolul dvs./ al institutiei dvs. in gestionarea si implementarea proiectelor finantate din fonduri europene?
- 5. De când datează experiența dumneavoastră concretă în acest domeniu?
- 6. În ce constă această experiență?
  - a. De cate astfel de proiecte ati fost responsabil? Care a fost rolul dvs. in derularea acestor proiecte? Detaliati
- 7. Care au fost problemele specifice aparute in implementarea proiectelor? Va puteti referi la probleme aparute in oricare dintre stadiile proiectelor incepand cu faza de informare si terminand cu ultimele stadii.
  - a. Cum ati rezolvat aceste probleme, cu ajutorul cui?
- 8. Care ati spune ca au fost, per ansamblu, beneficiile aduse de implementarea proiectelor finantate din fondurile structurale si de coeziune?
  - a. Beneficiile aduse institutiei dvs. (de imagine, notorietate, profit)
  - b. Beneficiile in randul beneficiarilor directi/ indirecti
  - c. Beneficiile sociale indirecte/ pe termen lung asupra comunitatilor in care s-au implementat proiectele

#### **C. Comunicarea cu AM/OI**



*In continuare am dori sa discutam despre etapele precursore inceperii proiectelor, mai precis despre etapele de informare si comunicare in care ati fost implicati dvs. sau institutia pe care o reprezentati si despre relatia pe care ati avut-o cu AM/OI la inceputul proiectului. Iar spre exemplificare ne vor referi la cel mai important/ amplu/ recent (alegeti varianta care va intereseaza cel mai mult) proiect implementat de dvs in judetul dvs.*

9. Inainte de initierea proiectului, in etapa de colectare a informatiilor, care a fost primul contact pe care l-ati avut in legatura cu programul in care mai tarziu ati implementat proiectul?
10. Cît v-a luat să înțelegeți despre ce e vorba? Ce v-a fost greu să înțelegeți?
11. Cum v-ati informat in legatura cu aceste aspecte? A fost mai degraba o informare activa (dvs. cautati informatiile) sau pasiva (informatiile ajungeau la dvs. fara sa le fi solicitat in mod specific)?
12. De unde ati receptionat primele comunicari in legatura cu aceasta tema? Prin ce canale?
13. Cum ati descrie relatia pe care ati avut-o cu AM/OI in aceasta etapa?
14. In ce masura considerati ca informatiile existente (inclusiv manualul aplicantilor, ghidurile) au fost suficient de clare?
15. Ce informatii au lipsit din comunicare, cu alte cuvinte, ce informatii ati fi dorit sa obtineti in faza incipienta, dar nu a fost posibil sau accesul la informatii a fost dificil? Din partea cui ar fi trebuit sa vina aceste comunicari si prin ce canale ati fi dorit sa primiti informatiile?
16. Ce ar fi putut merge mai bine in toata aceasta etapa incipienta de informare/ comunicare? La modul ideal, cum ati fi vrut sa vi se comunice aspectele importante si relevante legate de programul de care erati interesati?

*Acum v-as ruga sa va ganditi la urmatoarele etape ale proiectului si sa imi spuneti pentru fiecare dintre etapele parcurse [a se discuta despre fiecare etapa in parte si a se adapta de la caz la caz, in functie de stadiul curent la proiectului]*

17. Cum ati descrie relatia pe care ati avut-o cu AM/OI in aceasta etapa?
18. In ce a constat, mai exact, comunicarea cu AM/OI in aceasta etapa? (helpdesk, discutii cu ofiterul de proiect, discutii prin e-mail sau utilizand cai mai oficiale - de ex. adrese trimise la AM etc.)

19. In aceasta etapa ati obtinut informatiile din surse din afara AM/OI - de ex. Camere de comert, consultanti, ONG, alte retele?
20. Ce ar fi trebuit imbunatatit in aceasta etapa in ceea ce priveste relatia cu AM/OI in privinta actiunilor de comunicare si informare?

*Dupa ce se discuta despre fiecare etapa in parte:*

21. Cat de eficienta ati spune ca s-au dovedit, in general, comunicarea cu AM/OI?
22. Care considerati ca au fost principalele obstacole care au intervenit in implementarea planului de comunicare propus?  
[urmariti daca se mentioneaza spontan, iar daca da, detaliati]
- Buget
  - Resursele umane implicate (pregatire, experienta specifica domeniului comunicarii) si relatia dintre acestea
  - Eficienta metodelor de lucru

#### **D. Comunicarea cu publicul**

*În cele ce urmează, am dori să discutăm despre activitățile de comunicare inițiate de către institutia dvs., separat de acțiunile de comunicare ale AM/OI*

23. Cat de mult timp (%) va petreceti in activitatile de comunicare din totalul timpului dedicat activitatilor principale?
24. Cat de mult timp (%) va petreceti in activitatile de comunicare pe tema fondurilor europene din totalul timpului comunicarii pe alte teme?
25. Cine se ocupa de comunicare in cadrul institutiei dvs.? Responsabilii de comunicare au in pararel si alte sarcini/ responsabilitati? Detaliati.

#### Comunicarea obligatorie

*Ne referim acum la actiuni obligatorii, reglementate prin contract*

26. Care sînt acțiunile de comunicare obligatorii în care sînteți sau ati fost implicat implicat pe parcursul derularii acestui proiect?
27. Cui se adresează aceste acțiuni de comunicare?
- Publicului larg
  - Beneficiarilor finali

- c. Potentialilor beneficiari - Cum ii identificati?
28. Care sunt instrumentele de lucru cel mai des folosite? [daca nu mentioneaza spontan, insistati: continut online, comunicate de presa etc.]
29. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați reușită.
- De ce considerați ca aceasta acțiune de comunicare a fost reusita?
  - Daca e cazul, care a fost implicarea AM/OI in aceasta acțiune de comunicare?
30. Vă rugăm să descrieți o acțiune de comunicare în care ați fost implicat și pe care o considerați nereușită.
- De ce considerați ca aceasta acțiune de comunicare a fost nereusita?
  - Care au fost barierele ce au stat in calea unei comunicari reusite?
  - Daca e cazul, care a fost implicarea AM/OI in aceasta acțiune de comunicare?
31. Vă amintiți câteva incidente (neînțelegeri) notabile pe parcursul acțiunilor dumneavoastră (sau ale colegilor) de comunicare a instrumentelor structurale?
32. V-ati confruntat vreodata cu probleme legate de aprobarea comunicatelor/ anunturilor de presa de catre AM/OI? Detaliati.
33. În ce constă succesul acțiunilor de comunicare?
- Care sunt cei mai importanti factori de care depinde
  - Cum il evaluați/ masurati
34. Cat timp ati alocat (din totalul timpului alocat comunicarii) pentru comunicarea obligatorie pentru acest proiect?

#### Comunicarea aditionala

35. Dvs. sau institutia dvs. s-a implicat si in activitati de comunicare, altele decat cele obligatorii? De ce ati considerat ca este necesar sa realizati activitati de comunicare suplimentare? Care au fost acestea? A fost o decizie comuna cu AM/OI sa va implicati in aceste actiuni de comunicare?
36. Cat timp ati alocat (din totalul timpului alocat comunicarii) pentru comunicarea aditionala pentru acest proiect?

#### Chestiuni generale

37. Daca ar fi sa sumarizam, in domeniul comunicarii, cum ati descrie relatia dvs. cu ceilalti actori implicati (ONG-uri, retele de experti, mass-media, organizatii partenere, beneficiari/ potentiali beneficiari, OI/AM etc.)? Cum are loc de obicei lantul comunicational [rugati respondentul sa deseneze o schema care sa reprezinte lantul comunicational].

- a. [Daca e cazul] Gandindu-va la toate tipurile de proiecte in care ati fost implicat (POS DRU, POSM, POR, PODCA), difera aceasta schema in functie de tipul proiectului? Cum anume?
38. Au existat suprapuneri ale activitatilor proprii de comunicare cu activitatile de comunicare ale altor institutii? Detaliati. Care a fost efectul lor?
39. Exista anumite persoane sau institutii media cu care colaborati mai eficient?
40. Care a fost in general feedback-ul primit de la public, dar si de la AM/OI cu privire la activitatile de comunicare desfasurate de catre institutia dvs.?
41. Care sînt întrebările referitoare la fondurile europene la care trebuie să răspundeți cel mai des? Care sunt lucrurile cel mai dificil de inteles?
42. In ce masura considerati ca activitatile realizate (de catre institutia dvs./ de catre AM/OI) pentru implementarea Planului de Comunicare au servit nevoilor grupurilor-tinta?

#### E. Altele

*În continuare, v-am ruga să răspundeți la cîteva întrebări mai generale, despre nivelul absorbția fondurilor europene în regiunea dvs., respectiv variante de îmbunătățire.*

43. Cunoașteți, cu aproximație, rata de absorbție a fondurilor europene, pe diferite programe [a se întreba pentru fiecare tip de program in parte -POS DRU, POSM, POR, PODCA], în regiune?
44. Cum explicați asta?
45. Ce credeți că ar trebui făcut, astfel încît încît rata de absorbție la nivelul regiunii dvs. să crească?
46. Care ar fi nevoile prezente si viitoare in ceea ce priveste informarea si comunicarea in acest domeniu? Cine ar trebui sa initieze actiunile de comunicare?
- a. Ce ar mai trebui comunicat de catre AM/OI? Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
- b. Medii/ canale
- c. Exemple de mesaje concrete
47. Ce ar mai trebui comunicat de catre institutia dvs.?
- a. Acțiuni/ tipuri de comunicari specifice
- b. Medii/ canale
- c. Exemple de mesaje concrete
48. Care credeti ca ar fi activitatile de comunicare cu potentialul cel mai mare de succes? De ce?
49. Care sunt punctele de comunicare ce ar trebui imbunatatite pe viitor, in special in ceea ce priveste relatia beneficiar - AM?

50. Considerati ca pentru o mai buna desfasurare a activitatilor de comunicare pe tema fondurilor europene ar fi util sa existe un centru de informare judetean? De ce da/ nu? [Daca da] Cum va asteptati ca un astfel de centru sa va ajute in activitatea dvs.?

