

# RAPORT DE CERCETARE

ANCHETĂ PE BAZĂ DE FOCUS GRUPURI  
CU REPREZENTATI AI PUBLICULUI INTERN



August 2017

**Contract:** *Servicii pentru realizarea studiilor sociologice prin care se vor evalua nevoile de informare si eficienta acțiunilor de informare si comunicare realizate în conformitate cu Planul de comunicare pentru POR 2014-2020;*

**Etapa I -** *Stabilirea nevoilor de informare, a canalelor preferate, stadiul de informare în rândul potențialilor aplicanți;*

**Anchetă pe bază de focus grupuri cu reprezentanți ai publicului intern**

Autoritate contractantă: **Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene**

**Manager de proiect: Maria-Ionela Caprian**

Prestator: **Asocierea SMART Integration & AB Research GROUP**

**Echipea proiectului:**

**Ana Cornelia Bulai-** *coordonator cercetare*

**Alfred Bulai-** *expert metodologie de cercetare*

**Radu Mălureanu-** *expert cercetare calitativă*

**Ciprian Grădinaru-** *expert culegere date*

**Cristina Mădălina Ștefana-** *expert prelucrare date*

**Cătălin Niculae-** *expert audit cercetare*

**Roxana Cuciumeanu-** *expert prelucrare date*





## Cuprins

Metodologia cercetării .....	1
Context .....	1
Metoda de culegere a datelor .....	1
Instrumentul de culegere a datelor .....	2
Structura eșantionului .....	3
Rezultatele focus grupurilor .....	4
Aprecierea generală a istoricului comunicării .....	4
Analiza relațiilor de comunicare .....	13
Relația între membrii Rețelei Comunicatorilor Regio și ADR .....	14
Relația de comunicare cu AM/ MDRAPFE .....	16
Analiza instrumentelor de comunicare .....	20
Optimizarea comunicării .....	24
Concluzii și recomandări .....	31
Anexa: grila de focus grup	



## Metodologia cercetării

### Context


Prezentul raport de cercetare a fost elaborat în cadrul contractului 183/29.04.2017, contract care are ca scop realizarea evaluării acțiunilor de informare și publicitate realizate conform Planului de comunicare pentru POR 2014-2020 și propunerea unui set de recomandări care să orienteze măsurile de informare și comunicare pentru intervalul 2020 – 2023, până la finalizarea programului.

Etapa I a acestui contract a avut ca obiectiv stabilirea nevoilor de informare, a canalelor preferate, stadiul de informare în rândul potențialilor aplicanți. Acest raport însumează informații oferite de responsabili pe comunicare din cadrul structurilor de conducere de la nivel regional și din cadrul AM-POR, OI-POR.

### Metoda de culegere a datelor

Metoda utilizată pentru colectarea datelor a fost ancheta pe bază de interviu structurat, cu un volum de 80 de respondenți, câte 10 din fiecare regiune de dezvoltare. Selecția participanților la studiu s-a realizat cu sprijinul Agențiilor de Dezvoltare Regională.

Cercetarea a avut la baza o metodă calitativă, respectiv ancheta pe bază de focus grup la nivelul publicului intern responsabil de informare și comunicare și la nivelul reprezentanților AM-POR și OI-POR. Focus grupurile au fost organizate la nivel regional, ancheta cumulând un număr de 8 focus grupuri realizate la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare și un focus grup cu reprezentanți AM-POR- OI-POR. Focus grupurile au fost realizate cu sprijinul ADR și al AM-POR, participanții fiind selectați în funcție de criteriile stabilite de Autoritatea Contractantă astfel încât să fie



*Anchetă pe bază de focus-grupuri la nivelul reprezentanților publicului intern responsabil de informare și comunicare și la nivelul reprezentanților AM-POR și OI-POR.*

*Eșantionul rezultat a însumat un volum de aproximativ 70 de reprezentanți, cu funcții de comunicare la nivelul celor 8 regiuni de dezvoltare și la nivelul structurilor AM-OI, AM-POR*

reprezentate opinii cât mai diverse, care să acopere întreaga gama de subiecte ce țin de comunicarea internă. Întâlnirile de tip focus grup s-au realizat face to face, în cadrul unor locații selectate la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare. Au existat două excepții la nivelul regiunii Centru și la nivelul regiunii Nord-Est, unde, în cazul a 3 respondenți, care nu au putut fi prezenți la întâlnirea de tip focus-grup, la cerere, li s-a permis completarea grilei de interviu pe email .

Întâlnirile au fost realizate în următoarele locații, la nivelul fiecărei regiuni:

- REGIUNEA BUCUREȘTI- ILFOV: locație București
- REGIUNEA CENTRU: locație Alba Iulia;
- REGIUNEA NORD EST: locație Piatra Neamț
- REGIUNEA NORD VEST: locație Cluj Napoca
- REGIUNEA VEST: locație Timișoara
- REGIUNEA SUD VEST OLTENIA: locație Craiova
- REGIUNEA SUD EST :locație Brăila
- REGIUNEA SUD MUNTENIA: locație Călărași
- AM POR (FINAL): locație Brașov

### **Instrumentul de culegere a datelor**

Instrumentul de culegere a datelor a fost ghidul de focus grup structurat pe următoarele dimensiuni:

- Identificarea atitudinii generale a procesului de comunicare internă din cadrul REGIO;
- Identificarea relației de comunicare cu fiecare actor implicat în procesul comunicării interne (ADR, AM-OI, MDRAPFE);
- Analiza și evaluarea instrumentelor de comunicare utilizate;
- Identificare principalelor probleme existente în cadrul procesului de comunicare Regio;
- Identificarea nevoilor de informare la nivelul reprezentanților publicului intern;

- Identificarea mijloacelor optime de informare.

În cadrul ghidului de focus grup au fost incluși itemi care au făcut referire atât la aspectele funcționale ale procesului comunicării, cât și la aspectele mai puțin funcționale și la identificarea mijloacelor de optimizare a procesului de comunicare internă.

Conform metodologiei propuse, în cadrul întâlnirilor de tip focus grup realizate au participat persoane responsabile de procesul comunicării interne de la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare, precum și persoane din instituțiile publice care activează în cadrul departamentelor responsabile de accesarea fondurilor europene (inspector, director programe, director achiziții publice, expert comunicare etc).

Având în vedere că cercetarea a avut la bază o metodă calitativă, raportul cuprinde exemplificarea informațiilor oferite în cadrul focus grupurilor, prin inserarea de citate din discuțiile purtate de către participanți.

### Structura eșantionului

Eșantionul rezultat a însumat un volum de 72 de reprezentanți. La nivel regional, structura eșantionului a variat. Structura întâlnirilor de la nivel regional a fost eterogenă, atât din punct de vedere al funcției persoanelor care au luat parte la întâlniri, cât și din punct de vedere al numărului persoanelor prezente la fiecare întâlnire. În cadrul fiecărei întâlniri au participat, în medie un număr de peste 8 persoane. Din punct de vedere al funcției, au fost prezente atât persoane care se ocupă de procesul comunicării cât și persoane care se ocupă de procesul de accesare al fondurilor europene.

Structura pe criterii de gen a respondenților a fost următoarea: 66% femei și 34% bărbați. În selecția persoanelor care au participat la focus grupuri, structura de gen a respondenților a fost un criteriu secundar al selecției, principalul criteriu în selecția persoanelor fiind funcția deținută în cadrul instituției și rolul acesteia în procesul comunicării interne.

*La nivelul regiunilor de dezvoltare se poate identifica un istoric pozitiv al relației de comunicare internă din cadrul Regio, cu un trend negativ însă în ceea ce privește evoluția față de etapa de programare anterioară, percepută că fiind mai consolidată din punct de vedere al organizării și mai consistentă din punct de vedere al comunicării.*

## Rezultatele focus grupurilor

### **Aprecierea generală a istoricului comunicării**

Identificarea istoricului comunicării din cadrul Regio este o dimensiune importantă a ghidului de interviu în evaluarea nivelului actual de informare și a nevoilor de informare pentru perioada următoare, precum și în realizarea unei comparații între procesul comunicării desfășurat în cadrul Regio în etapa anterioară și cel desfășurat în prezent. Realizarea comparației ne-a permis în aceeași măsură să identificăm nivelul de evoluție al procesului comunicării, dar și al ratei de succes pe care a avut-o programul.

La nivelul tuturor regiunilor de dezvoltare am identificat un istoric pozitiv al relației de comunicare internă din cadrul Regio, cu un trend perceput însă ca fiind negativ în ceea ce privește evoluția față de etapa trecută, unde se considerată mai consolidată din punct de vedere al organizării și mai consistentă din punct de vedere al relației de comunicare.



*Focus grup AM/OI– Brașov- 2017*



*“Fata de ce a fost înainte, în exercițiul anterior suntem în urmă acum. Lucrurile s-au pornit mult mai greu acum” (Sud-Est).*

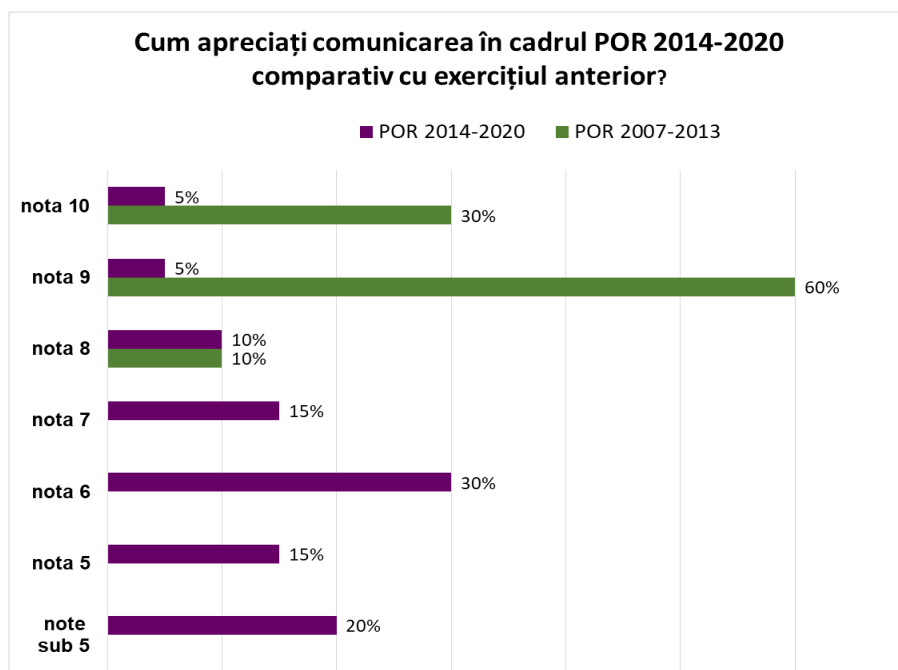
*“Lucrurile nu cred că o să meargă la fel de bine ca în cadrul exercițiului trecut pentru că acum am pornit mult mai târziu.” (Vest)*

*“În etapa aceasta am pierdut startul. Programul a început mult mai târziu și nu cred că o sa ajungem să prindem din urmă ce a fost în etapa anterioară.” (Centru)*

*“Gândiți-vă, în 2007, pe la jumătatea anului aveam deja proiecte aprobate, aveam contracte semnate, aveam ce comunica și cui comunica. Acum au trecut doi ani și jumătate și nimic. Și nu înțeleg de ce pentru că expertiza a existat, mecanismele funcționau bine, dar dintr-o data parcă nu s-a mai dorit valorificarea experienței din trecut.” (AM /OI)*

*Majoritatea participanților la focus grupuri au considerat că în prezent comunicarea internă este deficitară.*

Comunicarea internă în cadrul POR în exercițiul 2007-2013 a fost catalogată ca fiind bună și foarte bună, participanții evaluând acest proces cu note peste 8, pe o scala de la 1 (foarte slabă) la 10 (foarte bună).



Principalul aspect pozitiv al relației de comunicare este de experiență, calitatea și profesionalismul membrilor echipelor de comunicare de la nivel central și regional.

În exercițiul de programare prezent majoritatea participanților la focus grupuri au acordat note sub 7. Media aprecierilor calității comunicării interne pentru POR 2007-2013 a fost de 9,2 puncte din 10 posibile, iar pentru POR 2014-2020, până în prezent a fost de 6 puncte din 10.

**Principalele aspecte pozitive** ale relației de comunicare internă din cadrul POR menționate de către respondenți au fost: întâlnirile frecvente din perioada de programare anterioară; pregătirea, specializarea membrilor echipelor de comunicare și a membrilor rețelei comunicatorilor POR-Regio; participarea la forumurile comunicatorilor Regio ceea ce permitea schimbul de experiență și împărtășirea rezultatelor obținute la nivel regional; calitatea materialelor transmise beneficiarilor; frecvența întâlnirilor cu beneficiarii; frecvența întâlnirilor cu reprezentanții AM și reprezentanții Ministerului de resort; calitatea campaniilor de comunicare desfășurate; profesionalismul personalului din ADR-uri implicat în comunicare; calitatea instrumentelor de comunicare utilizate. Însă cel mai important aspect pozitiv al relației de comunicare internă din cadrul POR a fost considerat activismul, atât la nivel central cât și regional sau local, activism generat de numărul mare de proiecte implementate în perioada 2007-2013. Majoritatea participanților la focus grupuri au apreciat că Regio a fost, cel puțin din punct de vedere al comunicării, dar și sub alte aspecte, programul cel mai vizibil la nivel național, cu rata cea mai ridicată de impact la nivelul publicului țintă.

Comparativ însă cu perioada de programare 2007-2013, în actuala perioadă de programare nivelul activismului este mult mai scăzut, în primul rând din cauza demarării programului într-un ritm mult mai lent decât cel așteptat de către participanți și dorit de către beneficiari.

*“Regio a fost pe primul loc in exercițiul anterior când lucrurile au început mult mai devreme decât acum. In condițiile acestea, Regio nu mai este pe primul loc de vreo doi ani” (AM/OI)*

*“Regio nu mai este de mult pe primul loc. A fost o foarte mare perioada de timp. Acum nu mai este pe primul loc” (Nord-Vest)*

*“Până acum vreo doi ani a existat o perioadă extraordinară, în care nu aveai timp să respiri. Asta mi-a plăcut foarte mult. Tot timpul eram în teritoriu: caravane, conferințe de presă, întâlniri cu beneficiarii, forumurile... Și s-a văzut. În primul rând în privința ratei de absorbție.” (Centru)*


*“Ceea ce am făcut prin Regio, în acești zece ani de când a început programul a fost să schimbăm mentalități. Să facem educație, Pentru beneficiari, pentru consultanți și pentru public în general. Și noi ne-am schimbat foarte mult. Am acumulat o experiență care, din păcate nu se mai dorește a fi valorificată.” (Centru)*

*“Regio a creat foarte multe lucru bune în regiunea noastră. Sigur că se putea și mai mult, însă am realizat proiecte care altfel nu aveau nicio șansă. Și am avut tot timpul și presa alături de noi, și echipa de comunicare din cadrul ADR. Dacă nu eram o echipă nimic nu s-ar fi făcut.” (Sud Vest)*

*“Au fost foarte mult lucruri pozitive în perioada anterioară. Practic s-a pornit doar cu experiența PHARE, restul au fost luate de la zero: rețeaua, campaniile de informare, caravanele, site-urile, comunicările, planuri, prezentări, întâlniri. Până acum doi ani totul a crescut frumos.” (Sud Muntenia)*

Aspectele negative semnalate de către participanții la focus grupuri au în vedere următoarele aspecte:

- Întârzierile majore înregistrate în implementarea Programului Operațional pentru perioada 2014-2020, care au generat în cadrul echipelor de comunicare din Regiuni sentimentul de regres și nemulțumirea de a nu putea oferi răspunsuri satisfăcătoare potențialilor beneficiari;



*Principala nemulțumire este dată de întârzierile în implementarea POR și de faptul că expertiza exercițiului anterior nu a fost suficient valorificată.*

- Nivelul scăzut al simplificării din actuala linie de programare și valorificarea în prea mică măsură a recomandărilor transmise Autorității de management de către specialiștii de la nivel local și regional vizând modul de organizare strategică a programului, tipul de nevoi și proiecte pe care ar trebui să le aibă în vedere și modalitatea de relaționare cu beneficiarii. O parte semnificativă a participanților la focus grupuri au menționat că POR 2014-2020 este, în pofida recomandărilor pe care le-au făcut, ca urmare a evaluării din perioada 2007-2013 mai complicat, mai greoi, mai restrictiv din punct de vedere al condițiilor care trebui să le întrunească beneficiarii;
- Relația de comunicare mai puțin consistentă în această perioadă de programare, în comparație cu cea anterioară. Majoritatea participanților au apreciat că investiția în comunicare în ultimii 2 ani a fost net inferioară comparativ cu cea din exercițiul anterior, că numărul întâlnirilor în cadrul Rețelei comunicatorilor Regio a fost foarte mic, că au fost foarte puține vizitele celor din AM în teritoriu, că evenimentele dedicate comunicării au fost foarte rare. Însă, principalul argument al acestei diminuări de activitate a fost considerat a fi faptul că programul a demarat târziu.
- Colaborarea mai slabă între Autoritatea de Management sau Minister și ADR în acest exercițiu financiar, în comparație cu cel anterior, în ceea ce privește componentele programului. Experții din ADR au afirmat că primesc ghidurile în același timp cu beneficiarii, neputând să ofere răspunsuri la întrebări din lipsa timpului necesar pentru a parcurge aceste ghiduri, că nu sunt informați din timp asupra modificărilor care se fac pe aceste ghiduri, că nu sunt consultați asupra oportunităților privind schimbările făcute în materialele suport ale programului. Această lipsa percepută de colaborare creează sentimentul că expertiza și experiența anterioare sunt inutile.

*”Cum să evaluăm relația de comunicare? Păi ce să comunicăm? Dacă liniile au fost deschise atât de târziu, ce am putea să le spunem oamenilor? Pe la toate întâlnirile suntem întrebați când începe programul?” (Centru)*

*”În perioada 2007-2013 am fost aproape numai pe drumuri și în teritoriu. Acum ce să le spun oamenilor. Că nu s-a început încă? Deși suntem la jumătatea perioadei?” (AM/OI)*

*”Am cerut simplificare. Si mai mult s-au complicat. S-a ajuns la 11 axe. Ca să nu mai vorbim de complicația pe care o aduce My SMIS. Nu știu cum nu s-a putut face un program mai bun în atâta perioadă de timp” (Centru)*

*”Foarte puține evenimente, întâlnirile acelea pe care le organizau periodic au dispărut, așa mai aveam și noi șansa de a comunica unii cu alții, aveam șansa de a uniformiza răspunsurile, spețele, așa fiecare ADR se descurcă cum știe, sau punem mâna pe telefon și sunăm pe la alte ADR-uri să ne ajutăm informal, că formal, în ultimii doi ani aproape că nu s-a întâmplat nimic” (Nord Vest)*

*”În acest exercițiu de programare noi, din ADR și din Rețeaua comunicatorilor nu mai avem niciun rol. Primim ghidurile odată cu beneficiarii, apoi ne trezim că sună după clarificări și noi n-am apucat nici să parcurgem materialele, aflăm de pe Facebook dacă s-a schimbat ceva, câteodată chiar de la beneficiari, nu ne spune nimeni înainte. Întrebați, în fiecare ADR este câte un om-doi care pur și simplu vânează informații despre schimbările care se fac, despre ce mai este nou, au tot felul de mecanisme ca să se informeze. Ori așa ceva nu este normal. Nu este normal să fii tratat ca orice alt beneficiar și apoi să îți se ceară ca tu să fii diseminator de informație.” (Centru)*

Aspectelor deficitare direct relaționate cu sfera comunicării s-au adăugat, pe parcursul discuțiilor o serie de aspecte deficitare înregistrate în perioada 2007-2013 care, din punct de vedere al participanților la focus grupuri, vor determina un succes mai scăzut al programului în acest exercițiu de programare, comparativ cu cel anterior:

- Documentația greoaie și dificilă pentru depunerea unui proiect și accesarea de fonduri în special pentru instituțiile din zona privată;
- Timp mare de așteptare de la momentul depunerii proiectului până la aprobare și, ulterior până la semnarea contractului;
- Modificări frecvente ale ghidurilor pe parcursul perioadei de depunere, ceea ce a creat dificultăți aplicanților;
- Condiții, clauze, sintagme interpretabile ceea ce a determinat solicitări multiple de clarificare și chiar chemări în instanță.
- Dificultăți în corelarea dintre nevoile reale ale comunităților și situația în care se află acestea și proiectele finanțate prin POR și condițiile impuse potențialilor beneficiari.
- Dificultăți în asumarea răspunderii pe răspunsurile/ sau modalitățile de acțiune solicitate de beneficiari.

*”Schimbarea permanentă a acestor ghiduri, precum și faptul că nu primim informații exacte despre anumite probleme care sunt în cadrul ghidurilor determină reprezentatii IMM-urilor să nu-și mai dorească să acceseze astfel de fonduri. Cum ar putea să-și mai dorească să mai acceseze astfel de fonduri dacă nu li se oferă finanțare pe nu știu ce componentă care a fost acceptată inițial în cadrul unui proiect, pe motiv că s-a schimbat ghidul și acesta nu mai este eligibil în cadrul noului ghid. Au fost frecvente astfel de cazuri în care nu s-a mai oferit finanțarea pe motiv că s-a schimbat ghidul. Un exemplu care îmi vine acum în minte este al unui*

*proprietar de IMM care prin intermediul unui proiect a dorit să construiască un sediu de firmă și nu i s-a mai plătit gardul pe care trebuia să-l construiască în jurul clădirii pe motiv că s-a schimbat ghidul și acesta nu mai este eligibil” (Sud-Est).*

*“Schimbarea permanentă a ghidurilor duce la scăderea încrederii beneficiarilor și viitorilor beneficiari în programul Regio” (Sud-Muntenia).*

*“De ce să se mai chinuie lumea să scrie și să depună proiecte, dacă tot nu se obține finanțarea. Sau se câștigă proiectul și apoi nu se mai oferă finanțarea pentru anumite părți din proiect.” (Sud-Muntenia)*

*“În ultimii ani s-a pierdut încrederea în reușitele și rezultatele avute de Regio. Acest lucru a avut loc din mai multe motive. Pe de o parte se obține finanțarea greu, prin documentația greoaie ce trebuie depusă. Pe de altă parte, și în cazul în care se obține finanțare, din cauză că se schimbă metodologiile și ghidurile în timpul implementării proiectelor aceștia pierd finanțarea pe anumite proiecte câștigate.” (Vest)*

*“Este foarte greu să mai scrii un proiect acum. Și asta din diverse motive: se schimbă ghidurile și metodologia în timpul scrierii sau implementării proiectului, finanțarea se obține greu, anumite aspecte din ghiduri sunt ambigue și interpretabile.” (Nord-Vest)*

*“În cazul nostru lucrurile stau mai bine. Noi avem deja 8 proiecte în desfășurare și urmează să mai implementăm câteva.” (Sud-Est).*

*“ Ceea ce facem noi, în ADR, echipa de implementare este să adaptăm condițiile reale la cele solicitate și să încercăm să încadrăm potențialii beneficiari în condițiile solicitate prin ghiduri.” (Centru)*

*“Problema este că nu își asumă nimeni răspunderea pentru răspunsul la întrebări, pentru modificările făcute, pentru diferențele de abordare între regiuni.” (Centru)*

*“ Deseori stau și mă gândesc pe ce baze s-a făcut proiectarea strategică*

*pentru POR 2014-2020, dacă cei care au gândit acest program au luat în considerare realitățile din această țară. Misiunea POR era cea de a reduce disparitățile dintre regiuni, nu-i așa? Atunci de ce regiunilor mai sărace li se acordă fonduri mai mici decât regiunilor bogate? De ce comunităților sărace li se impun condiții mai restrictive decât celor bogate? Știm toți că pentru comunitățile mici principala problemă sunt drumurile. De ce trebuie să cauți tot felul de subterfugii că să poți asfalta un drum prin POR? Că nu pleci cu asfaltul acasă? Rămâne acolo pentru oameni.” ( Sud-Vest)*

*”Acum, Înalta curte a specificat faptul că ghidurile sunt acte administrative cu caracter normativ, nu individual, ceea ce impune o obligativitate a transparenței, a comunicării publice a anunțării din timp a modificărilor făcute.” (București-Ilfov)*

*”Când pui o întrebare ar trebui ca cineva cu nume și prenume, din partea unei instituții să îți spună, ca beneficiar: Domnule, faci așa și așa. Și în eventualitatea unui control să își asume. Lucrul acesta nu l-am întâlnit nu doar la POR , ci, în general în instituțiile statului.” (București-Ilfov)*



*Focus grup Regiune Sud-Vest Oltenia– Craiova 2017*

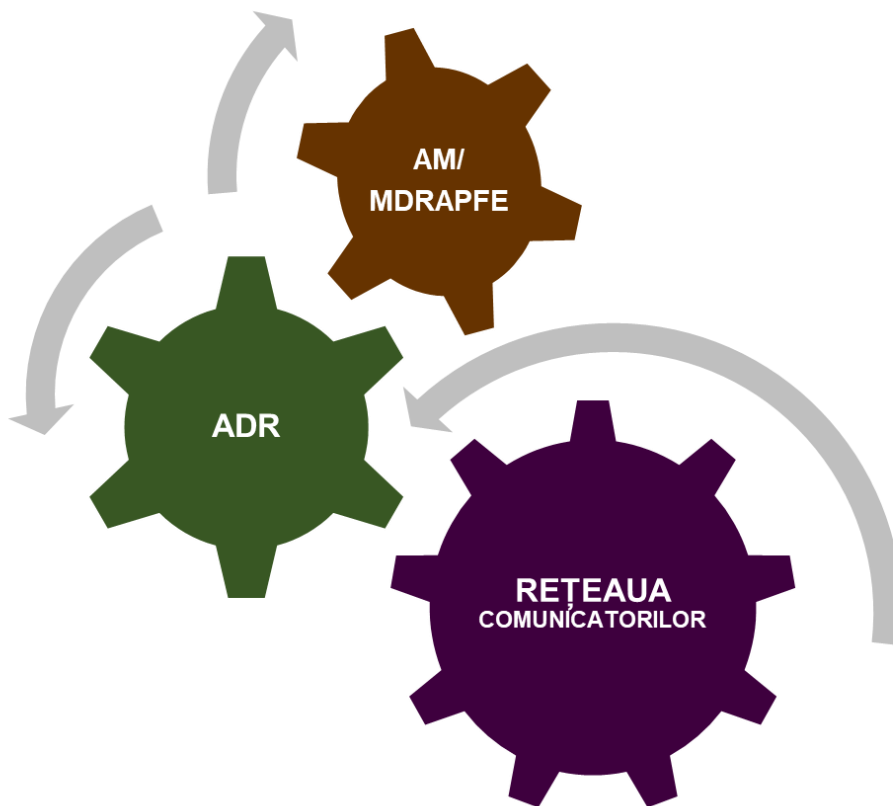


## Analiza relațiilor de comunicare

Analiza relației de comunicare internă din cadrul POR s-a realizat luând în considerare trei tipuri de actori instituționali ai comunicării:

- Agențiile de Dezvoltare Regională;
- Autoritatea de Management a POR/ MDRAPFE;
- Autorități publice județene sau locale, membre ale Rețelei Comunicatorilor Regio.

Cei trei actori participă diferit în procesul de comunicare internă, sunt percepuți ca având responsabilități diferite, ca fiind situați pe poziții ierarhice diferite și ca având nevoie de informare diferite.



*Schemă a relației de comunicare*



*Relația de comunicare între ADR-uri și membrii Rețelei comunicatorilor Regio a fost apreciată ca fiind foarte bună.*

## Relația între membrii Rețelei Comunicatorilor Regio și

### ADR

Relația de comunicare între ADR-uri și membrii Rețelei comunicatorilor Regio (Consilii Județene, Prefecturi, Primării Municipale) este considerată ca bună sau foarte bună, neproblematică din punct de vedere al participanților. În cadrul acestei relații a fost invocată reciprocitatea în acordarea sprijinului pentru îndeplinirea activităților de comunicare propuse. Relațiile de comunicare între membrii sunt consolidate, au istorie consistentă și, de cele mai multe ori, sunt realizate inclusiv în plan informal, personal. (telefoane, e-mail-uri personale, sms etc.) ceea ce permite un feedback rapid și o diseminare eficientă a informației. ADR-urile sunt considerate baza comunicării în toate regiunile de dezvoltare și principala sursă de diseminare a informațiilor. Solicitățile de la nivelul județelor și principalele spețe sunt adresate în primul rând reprezentanților de la nivelul ADR-urilor, care, în cele mai multe cazuri oferă răspunsurile solicitate, sau transmit spețele către reprezentanții AM.

Opinia generală a reprezentanților din teritoriu (Consilii Județene, Prefecturi, Primării) față de echipele de comunicare din ADR-uri este una pozitivă apreciindu-se că aceștia dau dovadă de profesionalism, dedicație, promptitudine și sollicitudine în transmiterea informațiilor.

De asemenea a fost apreciată ca predominant pozitivă comunicarea în interiorul Rețelei, între instituțiile de la nivel local și județean, precum și comunicarea inter-regională, de obicei între echipele de comunicare din regiuni proximale. Probleme de comunicare semnalate la nivel regional au vizat: gradul ridicat de încărcare a personalului responsabil cu comunicarea de la nivel local; proiectele trans județene, care au presupus acordul și negocierea intereselor de dezvoltare între mai multe Consilii Județene și prioritizarea la nivel local a proiectelor depuse spre finanțare, care au presupus negocieri între autoritățile județene și cele locale privind importanța înaintării unui proiect, în defavoarea altuia (ex: reabilitatea unei școli centrale sau a uneia aflate la periferie).

*“Noi comunicăm foarte bine cu ADR-ul. Comunicarea în cadrul Regio este eficientă datorită ADR-ului. Noi solicităm informații ADR și ei la rândul lor cer informații Ministerului dacă este cazul și nu reușesc să rezolve speța.” (Sud-Vest)*

*“La nivelul ADR-urilor sunt oameni profesioniști, timpul de primire a răspunsului la anumite probleme este destul de scurt. Nu în ADR este problema. În cadrul comunicării Ministerul este problema. Relația cu ADR este foarte eficientă. Nu la ADR este problema, la Minister este problema.” (Vest)*

*“Există un suport constant oferit de ADR în scrierea și implementarea proiectelor, feedback prompt și solitudine la majoritatea cerințelor formulate de la nivelul autorităților de implementare.” ( București-Ilfov).*

*“In relația de comunicare din cadrul Regio, ADR este instituția care menține comunicarea eficientă și se zbate ca lucrurile să fie bune. Cu ceilalți colegi ne înțelegem foarte bine. Comunicăm și schimbăm impresii în ceea ce privește modalitatea de rezolvare a unor probleme, sunt frecvente situațiile în care ne întrebăm <tu cum ai făcut aici, sau tu ce rezolvare ai găsit la această problemă>” (Sud-Muntenia).*



Focus grup Regiunea Nord-Est -Piatra Neamț 2017



*Relația de comunicare cu reprezentanții AM/MDRAPFE este percepută ca având mai multe paliere deficitare.*

## Relația de comunicare cu AM/ MDRAPFE

Relația de comunicare cu Autoritatea de Management a programului și cu Ministerul a fost apreciată global, cele două instituții fiind percepute ca acționând unitar.

Principalele paliere deficitare identificate de participanții la focus grupuri, în relația de comunicare cu AM/ MDRAPFE au fost următoarele:

- Perioade mari de timp pentru transmiterea răspunsurilor la întrebările venite din teritoriu;
- Răspunsuri deficitare, redundante, care nu implică asumarea unei decizii din parte respondentului, la întrebările de clarificare pe diferite aspecte, respectiv răspunsuri care doar citează părți din ghid/ lege, răspunsuri care recomandă respectarea legii fără alte specificații, răspunsuri care nu asumă nicio interpretare a sintagmelor vag definite, supuse clarificărilor etc.
- Colaborare deficitară cu alte instituții centrale implicate în gestionarea POR, în special cu managementului sistemului MySMIS și Agenția Națională pentru Achiziții Publice;
- Cea mai gravă problemă din punct de vedere al participanților la focus grupuri este dată de faptul că nu există o formulă reală de consultare la nivelul actorilor implicați în Regio. Chiar dacă unele variante de consultare există, acestea sunt percepute ca ineficiente în sensul în care observațiile și propunerile transmise de actori de la local și regional nu sunt luate în considerare la nivelul actelor elaborate și emise de către AM/MDRAPFE.
- Asperități în relația de comunicare dintre unii reprezentanți ai AM/MDRAPFE prezenți în teritoriu cu diferite ocazii și echipele din ADR și instituțiile locale.

*”De principiu am primit înțelegere de la minister. Sigur nu imediat, după o lună, două, chiar șase, până la urmă ne-au înțeles și am primit un răspuns. Trebuie să recunosc însă că au fost și situații în care am simțit că atitudinea persoanei din Minister cu care ne-am întâlnit a lăsat mult de dorit. În relația de comunicare cu AM au fost și perioade bune și perioade proaste în acești ultimi zece ani. Așteptam să vedem cu este această perioadă pe care o traversăm acum.” (Sud-Vest)*

*”Am fost prezenta la o întâlnire cu un înalt responsabil din minister, acesta a anunțat în momentul în care au început să i se adreseze întrebări punctuale despre diferite aspecte și probleme legate de implementarea proiectelor că trebuie să plece în scurt timp, având programată o altă întâlnire. Poate că acel domn a plecat din cauza ca nu deținea informațiile necesare.” (Sud-Est)*

*”Principala problemă este că nu-și asumă nimeni răspunderea. Mecanismul este conceput deficitar în acest sens. Mă pun pe mine, de la implementare să evaluez un proiect depus de un arhitect. Am eu competențe în acest sens? Pot eu să fac acest lucru? Când întrebi la ANAP ți se dau soluții pe care nimeni nu și le asumă în scris, pentru ca atunci când beneficiarul te dă în judecată tu să-l trimiți către autoritatea respectivă. La fel și la minister. Primești răspunsul ”recomandăm respectarea legii”. Păi de asta întreabă, că vreau să respect legea și aștept o lămurire de la cel care a conceput ghidurile respective. Am mai spus aceste lucruri de nu știu câte ori și nimic nu s-a luat în considerare.” (Centru)*

*”Până la urmă a venit la noi în regiune un reprezentat de la MySMIS. Efectiv a fost ca un linșaj. Ore întregi a stat omul și a răspuns unui amfiteatru întreg de beneficiari și consultanți și reprezentanți ai administrațiile publice. L-am apreciat că a avut atâta răbdare, însă sistemul nu s-a îmbunătățit deloc.” (AM/OI)*

Îmbunătățirea relației de comunicare între reprezentanții cu AM/MDRAPFE și membri ADR și ai Rețelei Comunicatorilor Regio este percepută de către participanții la focus grupuri, ca bazându-se pe următorii piloni:

- Implementarea unor procedeu de **feedback**, care să asigure transmiterea de informații de la nivel local către cel central și, mai ales, să permită urmărirea răspunsurilor sau impactului acestor informații la nivelul autorităților centrale;
- Asigurarea unui mecanism intern care să prevină delegarea de **responsabilitate** către actorii de la nivel regional sau local, atunci când problemele sunt în responsabilitatea actorilor centrali;
- Asigurarea unui mecanism de **atenuare a discrepanțelor** între elementele de conținut ale ghidurilor și cadrul legal sau normativ care reglementează funcționarea autorităților care gestionează implementarea POR la nivel local/regional;
- **Augmentarea calitativă și cantitativă a personalului** de la nivel central, în sensul creșterii palierelor de competență la nivelul personalului implicat în elaborarea ghidurilor, elaborarea răspunsurilor și clarificărilor și monitorizarea implementării programului;
- Intensificarea **colaborării între autoritățile centrale** cu rol în implementarea Programelor Operaționale, în special cu ANAP și centrul de gestionare MySMIS.
- Stabilirea și implementarea unor **protocoale de comunicare** care să permită un proces de comunicare formalizat, oficial, pe canale și prin instrumente formale, protocoale care să respecte ierarhia și structura de comunicare și care să ofere fiecărui palier din această ierarhie timpul necesar pentru a asimila informația la un nivel corespunzător pentru validarea poziției sale în structura de comunicare.

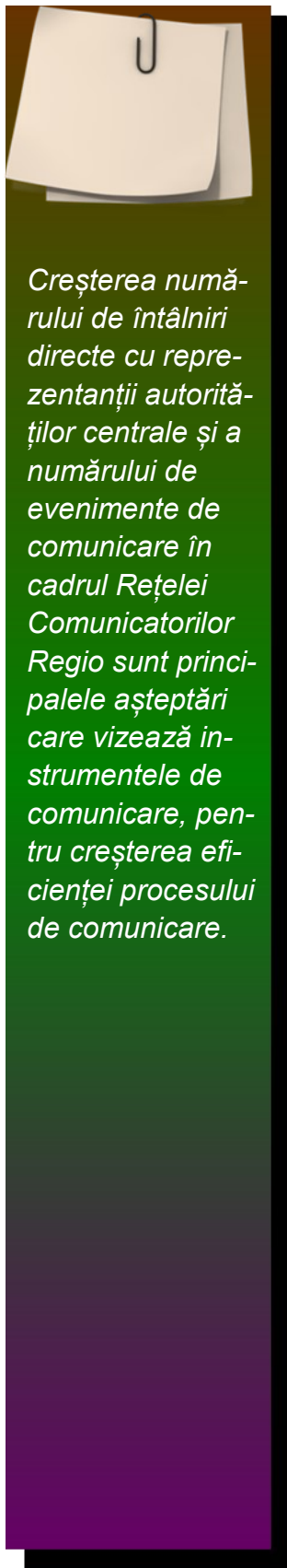
*"Autoritatea de management și autoritatea locală, respectiv regională ar trebui să aibă aceeași viziune, aceeași perspectivă pe de o parte a realităților din teren și a nevoilor existente, pe de altă parte a ceea ce se dorește să se obțină prin implementarea programului. Prin urmare, în mod firesc toate solicitările de clarificare pe ghiduri ar trebui să fie publice, iar răspunsurile clare și transmise în mod uniform tuturor." (București-Ilfov)*

*"Chiar sunt curioasă să văd unde va ajunge mesajul nostru și cât din el va fi luat în considerare. Noi am mai tot spus. Aproape m-am săturat de cât am spus. Important nu e să spui, ci să audă cineva." (Centru)*

*"Cei care elaborează ghidurile, în mod normal nu pot să dețină toate competențele necesare, nu pot acoperi toată aria de probleme. Din acest motiv e necesară consultarea, este nevoie de un timp pentru discuție cu noi din teritoriu, sau cu alte persoane competente. De multe ori ceea ce se câștigă ca imagine prin lansarea grăbită a unui ghid se pierde prin problemele care apar după." (Sud Est)*



Focus grup Regiunea Centru –Alba Iulia 2017



*Creșterea numărului de întâlniri directe cu reprezentanții autorităților centrale și a numărului de evenimente de comunicare în cadrul Rețelei Comunicatorilor Regio sunt principalele așteptări care vizează instrumentele de comunicare, pentru creșterea eficienței procesului de comunicare.*

## Analiza instrumentelor de comunicare

Instrumente comunicării interne din cadrul Regio au fost analizate atât din punct de vedere a frecvenței de utilizare cât și din punct de vedere a eficienței (rapiditate, claritate, nivel de formalizare). Acestea pot fi împărțite în două mari categorii:

- Comunicarea on-line: email, rețele de socializare, newsletter etc, comunicarea cu nivelul de frecvență cel mai ridicat;
- Comunicarea directă: discuții informative face to face, caravane de informare, întâlniri de lucru, forumuri, vizite de lucru etc, comunicare cu nivelul cel mai ridicat de eficiență.

Ierarhia instrumentelor de comunicare utilizate în comunicarea internă este următoarea:

- E-mail-ul este perceput cu instrumentul de comunicare cu frecvența de utilizare ce mai mare. Are avantajul de a oferi nivelul suficient de formalizare presupus de comunicarea interinstituțională;
- Comunicarea telefonică este instrumentul de comunicare informală frecvent utilizat, mai ales în comunicarea între egali din punct de vedere a ierarhiei;
- Comunicarea prin rețele de socializare, deși percepută ca instrument eficient, rapid, este slab formalizată, care ar fi mai degrabă utilă în anunțarea unei sesiuni de informare și nu în informarea propriu-zisă.
- Comunicarea directă, față în față este percepută că un instrument foarte eficient, însă prea rar utilizat în acest exercițiu de programare, la nivelul întregului Program, nu doar la nivelul componentei legate de comunicare.



*“Cel mai des noi folosim e-mail-ul. Pe email primim cel mai constructiv feedback și răspunsurile sunt rapide.” (Sud-Muntenia)*

*“Dacă sunt situații urgente atunci sunăm direct la colegii sau chiar la Minister și vorbim acolo. Așa rezolvăm mai repede problema.” (Vest)*

*“Facebook, sau nu știu eu ce rețea de socializare nu este considerată de către Minister un instrument oficial de informare. Eu personal nu utilizez Facebook și cred că în situația mea sunt mai multe persoane.” (AM/OI).*

*“Noi folosim Facebook, WhatsApp. Sunt mai rapide și eficiente. Avem un grup comun pe care sunt înscrși toți colegii. Postăm acolo informația și văd toate persoanele în timp util.” (Sud-Est).*

*“Pe rețele de socializare este bine pentru că informația este văzută repede de toți membrii grupului. Noi avem un grup de Facebook. Sunt toți colegii înscrși aici. Punem informația acolo și o văd toți. De exemplu, dacă cineva este la o întâlnire, ne transmite informații în acel moment de la acea întâlnire la care n-ai ajuns, sau nici n-ai fost invitat.” (Sud-Muntenia)*

*“Cel mai bine ar fi să ne vedem față în față. Să discutăm, să rezolvăm să vedem care sunt problemele. În ultimii doi ani nu prea s-a mai organizat nimic.” (Centru)*



*Focus grup Regiunea Vest – Timișoara 2017*

*Structurarea mai bună a site-urilor și creșterea rolului informativ a newsletter-urilor sunt solicitări majore în ceea ce privește instrumentele de comunicare.*

Trei dintre instrumentele utilizate în comunicarea internă au generat discuții semnificative în cadrul focus grupurilor:

- Comunicarea directă prin întâlniri și evenimente dedicate Rețelei comunicatorilor Regio. Majoritatea participanților la focus grupuri au apreciat că aceste întâlniri sunt foarte utile în schimbul de experiență, primirea și oferirea feedback-ului necesar comunicării eficiente și în uniformizarea, la nivel național a soluțiilor, răspunsurilor și clarificărilor transmise beneficiarilor. De asemenea, majoritatea participanților la focus grupuri au considerat că multiplicarea acestor întâlniri directe ar fi recomandată;
- Site-urile [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro) și [www.mdrap.ro](http://www.mdrap.ro) apreciate ca fiind insuficient structurate, cu informații neconcordante între ele, construite mai degrabă ca "arhive" și nu ca instrumente pragmatice care să faciliteze căutarea informațiilor de ultimă oră, a informațiilor de actualitate, a modificărilor apărute.
- Newsletter-urile care ar trebui să fie instrumente de comunicare, oficiale, cu circulație către toate persoanele implicate în diseminarea informației și care să anunțe, de câte ori este nevoie, în mod oficial



*Focus grup Regiunea Sud-Est –Brăila 2017*

- schimbările care intervin în instrumentele POR (în special ghiduri) și în instrumentele legislative (acte normative, metodologii) corelate cu POR, sau cu impact asupra POR.

*"Cel mai bine ar fi să ne vedem față în față. Am mai spus asta. Sigur, toți suntem ocupați, toți suntem la mare distanță unii de ceilalți. Nimeni nu vrea neapărat să piardă timpul liber pentru serviciu. Însă este mai eficient să ne vedem să primim toți răspunsul la întrebări. Poate eu m-am confruntat cu o speță acum cu care se va întâlni și cel din altă regiune mâine și am putea să fim mai eficienți în acest fel." (Sud-Muntenia)*

*"Nu de puține ori am simțit că site-ul este haotic și dezorganizat. Îți trebuie expertiză să știi să găsești informația care te interesează. Când cauți nu îți dă ultima variantă de ghid, ci tot istoricul ghidurilor." (Sud-Vest)*

*"Nu există o nu există o ordonare logică a informației pe site, ci doar o prezentare cronologică care nu este deloc eficientă. E foarte greu să găsești informații punctuale despre anumite aspecte ale POR." (Sud-Est)*

*"Credeti-mă, uneori este pur și simplu o isterie, ca să nu îi zic altfel, în ceea ce privește informarea. Avem oameni care se uită în fiecare zi, știu beneficiari care în timpul scrierii de proiecte se uită de mai multe ori pe zi, ne anunțăm unii pe alții că s-a mai modificat ceva, că ceea ce ai lucrat până în momentul acela la proiect poate nu mai este valabil. Nu se poate așa ceva. Și să mai pretindem că există organizare." (Centru)*

*"Din punctul meu de vedere site-urile centrale sunt din "dark ages". Beneficiarii, ok, unii se pot plânge de elemente ne semnificative, dar vor să găsească frumos informația, să vadă frumos structurat, fiecare axă, fiecare element care s-a schimbat să le poată identifica într-un mod anume. Acesta este feedback-ul pe care noi l-am primit din partea beneficiarilor noștri." (AM/OI)*

## Optimizarea comunicării

În cadrul discuțiilor de grup la diversele probleme identificate în cadrul procesului de comunicare internă:

- ✓ Realizarea unui **newsletter** de către minister care să circule la nivelul tuturor substructurilor din cadrul Regio pentru a asigura diseminarea permanentă, eficientă și oficială a informațiilor importante pentru actorii implicați, dar mai ales a noutăților în ceea ce privește documentele Regio și modificările legale cu impact asupra programului;
- ✓ Organizarea unor **tutoriale** pentru personalul din structurile locale, cu participarea MDRAPFE, care să răspundă principalelor întrebări formulate la nivelul acestor instituții și care să prezinte mecanismele prin care se pot rezolva formal principalele probleme identificate: *Cui se adresează întrebarea, dacă există nelămuriri? Care este timpul legal obligatoriu pentru răspuns? Care este următoarea instanță dacă răspunsul nu a fost mulțumitor? etc.* Nevoia de materiale scrise, de protocoale de referință a fost menționat de o mare parte dintre participanți;
- ✓ În același sens al documentului scris, de referință s-a propus reluarea publicării **revistei Regio**, material considerat a fi foarte util în schimbul de experiență și în comunicarea inter-regională;

*“Nu avem nimic printat, nu avem nimic pe care să punem mâna, decât ceea ce este pe site. Nu mai există nici revista Regio. Până acum găseam o mulțime de informații în ea. Era utilă. Ar fi mare lucru dacă ar reapărea.” (Sud-Muntenia)*

*“Programul nu mai are nici un material printat periodic. Până acum foloseam Revista Regio. Acum nu mai este nici asta.” (Centru).*



Focus grup Regiunea Sud– Muntenia –Călărași 2017

- ✓ Organizarea mai multor **întâlniri față în față** cu reprezentanți ai AM POR și MDRAPFE. Întâlnirile față în față cu reprezentanții autorităților centrale au fost văzute ca fiind principalul mijloc de optimizare al procesului comunicării. Pe parcursul focus grupurilor s-a considerat că acest tip de întâlniri au avantajul feedback-ului rapid și eficient, al clarificărilor și răspunsurilor edificatoare la întrebările ridicate.

*“Întâlnirile față în față sunt cele mai eficiente, că intri în birou și îți clarifici toate probleme pe care le ai fără să mai fie altcineva pe capul tău. Eu am avut o astfel de întâlnire. M-am dus la București, am intrat în birou, m-am așezat pe scaun și am stat și am vorbit acolo câteva ore. Dar aici intervine o problemă, și anume dacă aceste persoane din Minister au timpul necesar pentru a sta la astfel de discuții. Și chiar noi e de văzut. Chiar aici, deși nu ne-am văzut de un an de zile, la întâlnirea aceasta nu au participat nici măcar toți cei care au spus că participă.” (AM/OI).*

- ✓ Organizarea unor **întâlniri inter-regionale** periodice între personalul local implicat în implementarea Regio (ADR, Consiliu județean, primării) și specialiști din cadrul MDRAPFE. Este foarte pozitiv valorizat, la nivelul participanților la focus grup, schimbul de experiență, de bune practici cu alți colegi din teritoriu, astfel de instrumente asigurând identificarea rapidă a unor soluții viabile la problemele locale.

*“Înainte organizam mai multe întâlniri. Ne întâlneam și mai discutam fiecare cum a scris un anumit proiect. Unii cum au aplicat pentru cererea de finanțare. Mai schimbam păreri. În prima etapă au fost mult mai multe astfel de întâlniri. Acum au fost foarte rare, sau nu au fost deloc” (Sud-Muntenia).*

- ✓ Organizarea unor **video-conferințe periodice** cu participarea personalului implicat în comunicarea și implementarea Regio (AM, ADR, Rețeaua Comunicatorilor) pentru comunicarea întrebărilor, problemelor și obținerea unui feedback imediat la acestea. Pentru oferirea unor răspunsuri la problemele și nelămuririle existente. Participanții la focus grupuri consideră că, în lipsa unor întâlniri directe și pentru minimizarea costurilor eventuale, organizarea unor video-conferințe la care să fie prezente toate persoanele responsabile de la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare ar putea răspunde nevoii de comunicare directă oferind și un suport informațional arhivabil;

*“Se pot realiza video-conferințe, dacă nu poate fi vorba de întâlniri față în față. Așa ar putea fi oferite informații tuturor persoanelor care sunt implicate într-o anumită problema.” (Centru)*

- ✓ Organizarea unui **grup de lucru mixt** în vederea elaborării ghidurilor format din reprezentanți ai ADR, ai administrației publice locale și din alți actori relevanți, pentru a discuta și stabili împreună cum se va scrie ghidul, care sunt elementele de limbaj utilizate, pentru a nu fi susceptibile de interpretări multiple ulterior, în faza de aplicare și implementare și pentru a identifica eventuale neconcordanțe în aplicarea prevederilor din punct de vedere legislativ.

*“Am dori să fim și noi implicați în momentul în care se realizează ghidurile. Să se organizeze anumite ședințe de lucru la către AM la care să luăm parte și noi cei din teritoriu, pentru ca noi știm situația reală și am putea veni cu idei care se pliază pe practica reală.” (AM/OI).*

*“O modalitate bună și eficientă de rezolvare a problemelor comune celor implicați ar fi organizarea unor ședințe de lucru, în care să se discute toate spețele și problemele la care nu se găsește rezolvare în teritoriu.” (Sud-Est).*

- ✓ Organizarea de **ședințe de lucru** realizate în mod regulat de Minister și AM POR. S-a menționat organizarea unor astfel de activități pentru găsirea unor soluții la problemele comune. La aceste ședințe se dorește participarea unor specialiști care să poată oferi real răspunsuri și soluții la diferitele tipuri de probleme sau dificultăți întâmpinate de către cei de la nivel local, în diferite etape ale proiectului. Participanții au enunțat de foarte multe ori nevoia de răspunsuri specializate, pe spețe, care să uniformizeze practica la nivel teritorial și care să orienteze responsabilitatea decizională către centru, acolo unde este considerat normal ca ea să se poziționeze. **Centralizarea deciziei** este un mecanism clasic de creștere a performanțelor în cadrul unui sistem instituțional.

- ✓ **Transmiterea live** a activităților de training și informare a ședințelor de lucru din teritoriu, pe platforme specializate online (Regio live). Transmisiunea live a acestor tipuri de activități se dorește să fie realizată pentru creșterea inter conectivității la nivel național între membrii Rețelei comunicatorilor Regio și pentru dezvoltarea componente de know-how în monitorizarea și implementarea proiectelor;

*“Foarte util în dezvoltarea unei bune relații de comunicare ar putea fi transmiterea live a activităților de training și informare în cazul în care persoanele nu pot participa în mod direct la acestea. Dacă aceste transmisiuni sunt anunțate cu ceva timp înainte atunci pot participa la ele un număr foarte mare de persoane și ar fi mult mai utile.” (Vest)*



*Focus grup Regiunea București –Ilfov– București 2017*

- ✓ **Simplificarea** este văzută ca o soluție de maximă necesitate în rezolvarea unor probleme multiple: demonstrarea condițiilor de eligibilitate, conținutul ghidurilor, documentelor ce trebuie depusă, elementele de monitorizare etc. Simplificarea este un subiect intens dezbătut în cadrul Programului Operațional Regional. Reprezentanții participanți la focus grupuri consideră ca în exercițiul prezent



- ✓ eforturile în direcția simplificării au fost departe de așteptările avute. S-a menționat faptul că există tendința de a suplimenta ghidul cu un volum de explicații și definiții la definiții care nu face decât să îngreuneze înțelegerea și utilitatea lui practică, generând și mai mult spațiu de interpretare și confuzie.
- ✓ **Diminuarea birocrației**, în același timp cu simplificarea ghidurilor solicitându-se și diminuarea numărului de documente care trebuie aduse în momentul depunerii documentației pentru aprobarea unui proiect. O mare parte dintre participanți au menționat că lipsa de colaborare la nivel central este un factor important al birocratizării, majoritatea documentelor solicitate fiind cele pe care le eliberează tocmai unele instituțiile publice și care nu ar trebui solicitate de alte instituții publice prin intermediul potențialilor beneficiari.
- ✓ **Rezolvarea problemelor tehnice ale programului MySMIS.** Programul este considerat util, însă problemele tehnice pe care le are au generat puternice reacții de nemulțumire. La nivel general se dorește simplificarea funcțiilor și utilizarea mai ușoară a acestuia.

*“Ghidurile ar trebui simplificate în așa fel încât informația să fie structurată concis, concret și să cuprindă informațiile esențiale” (Sud-Est)*

*“Programul MySMIS ar trebui să aibă o structură mai ușoară. Să fie mai ușor de utilizat, să aibă funcții mai ușor de utilizat. De asemenea problemele tehnice ar trebui să fie rezolvate. Toate aceste probleme se știu. (Vest)*

*”Sincer, cred că în perspectivă lucrurile se vor complica în privința programului MySMIS. Problemele vor începe în faza de implementare. Mă gândesc cu groază ce întrebări vor fi din partea beneficiarilor. Am înțeles că și ei vor introduce la rândul lor date în sistem. Deocamdată sunt sceptică. Sistemul merge pe detalii pe care în exercițiul trecut nu le aveam. Lucrul acesta va crea probleme cu siguranță” (AM/OI)*

- ✓ **Suplimentarea personalului** din cadrul Ministerului. Participanții la focus grupuri au considerat că lipsa personalului este una din problemele importante. S-a avut în vedere, în cadrul discuțiilor, suplimentarea personalului de la compartimentele dedicate creării ghidurilor, la departamentele de monitorizare până la cele de comunicare.
- ✓ Identificarea unor **soluții publicitare mai creative** pentru promovarea Regio, pentru a crește gradul de atractivitate față de acestea la nivelul potențialilor beneficiari. Din acest punct de vedere identificarea unor metode creative care să fie recomandate tuturor echipelor de comunicare și care să utilizeze noile tehnologii se consideră a fi o necesitate pentru actualul exercițiu de programare.
- ✓ **Îmbunătățirea relației de comunicare cu presa.** Reprezentanții participanți la focus grupuri consideră că ar trebui să fie stabilită o relație foarte strânsă de comunicare Minister/ ADR-uri și presă, atât pentru diseminarea informațiilor utile, cât și pentru contracararea campaniilor negative și oferirea unei imagini reale a impactului Regio la nivel național.



*Focus grup Regiunea Nord-Vest–Cluj-Napoca 2017*

## Concluzii și recomandări

### Concluzii

#### Comunicare satisfăcătoare

Programul Regio este considerat un Program de succes la nivel național. În exercițiului actual, principalele nemulțumiri sunt generate de startul lent al programului, de diminuarea nivelului comunicării interne și de lipsa de valorificare a recomandărilor și experienței anterioare a echipei.

#### Implicare la nivel central

Principalele așteptări în vederea îmbunătățirii relației de comunicare interne vizează autoritățile de la nivel central, cărora li se solicită o prezență mai ridicată în teritoriu, creșterea comunicării directe, îmbunătățirea instrumentelor de comunicare, în special a site-urilor, reeditarea Revistei Regio și utilizarea newsletter-urilor eficient, organizarea de evenimente periodice de comunicare și informare și utilizarea noilor tehnologii în comunicare;

#### Feedback de la nivel central

Participanții la focus grupuri solicită structurarea relației de comunicare astfel încât să se asigure un feedback real de la nivel central, o comunicare utilă, axată pe răspunsuri la întrebări și rezolvarea pragmatică a problemelor venite din partea beneficiarilor POR, precum și o relație de parteneriat reală axată pe debirocratizare, simplificare și atitudine pozitivă de colaborare pentru creșterea performanțelor programului la nivel național.

### Recomandări

Recomandările venite din parte participanților la focus grup au constituit capitol de sine stătător în cadrul prezentului raport de cercetare. Recomandările următoare au în vedere o serie de intervenții întâlnite în strategiile organizaționale menite să îmbunătățească nivelul comunicării interne.

## FORMALIZAREA COMUNICĂRII



**Formalizarea comunicării** este un mecanism care presupune introducerea de proceduri de comunicare pentru cele mai frecvente situații, cu pași clari de urmat și timpi de răspuns. Deși nu poate acoperi toată gama de situații posibile formalizarea este un instrument care are mare avantaj de a detensiona procesul comunicării, de a organiza responsabilitățile și de a gestiona eficient timpul.

## TEAM BUILDING COMUN



**Team building-urile** pentru echipele de comunicare și implementare reprezintă instrumente de creștere a performanțelor care ajută nu doar echipa de comunicare, ci întreaga echipă de implementare. În multe organizații comunicarea este percepută ca fiind un departament puțin important în comparație cu alte compartimente care "duc greul" organizației. Practica organizațională contemporană a dovedit că o organizație este cu atât mai performantă, real și perceput cu cât importanța pe care o dă comunicării este mai mare.

## SIMPLIFICARE



**Simplificarea** este un instrument de eficientizare foarte bine cunoscut. Simplificarea presupune implementarea principiului "*briciului lui Occam*", ca primă opțiune în rezolvarea majorității dilemelor.

## VALORIZAREA RESURSEI UMANE



Cea mai importantă resursă organizațională sunt oamenii. Dediția, profesionalismul, implicarea acestora pot fi maximizate prin recunoaștere simbolică. Galele, evenimentele de premiere, festivitățile interne, sărbătorile organizaționale sunt momente de recunoaștere a performanțelor individuale. Aceste evenimente cresc nu doar implicarea internă, ci, mai ales, prestigiul extern al respectivei instituții fiind dintre evenimentele de PR cele mai performante în organizațiile contemporane.

## GHID DE FOCUS GRUP

### **Introducere:** (10 min)

- Prezentarea moderatorului
- Prezentarea scopului și obiectivelor focus grupului
- Prezentarea metodologiei
- Prezentarea participanților

### **Aprecieri generală a istoricului comunicării** (20 min)

- Cum apreciați, în general, procesul de comunicare internă în cadrul POR până în prezent?
- Care sunt principalele aspecte funcționale?
- Care sunt principalele aspecte mai puțin funcționale?
- Dacă ar fi să acordați o notă (de la 1 la 10) ce notă ați acorda procesului de comunicare internă, în general?

### **Analiza actorilor comunicării** (30 min)

*Va propun să discutăm despre fiecare dintre actorii comunicării interne*

- Care sunt, din perspectiva Dvs. principalele instituții care au rol în comunicarea internă?
- Haideți să analizăm fiecare actor în parte, din perspectiva experienței pe care o aveți:

#### **ADR**

- Ce așteptări aveți de la această instituție?
- Cum apreciați activitatea instituției până în prezent (dați o notă)
- Care sunt aspectele care au funcționat bine?
- Care au fost aspectele mai puțin funcționale?
- Ce credeți că ar trebui făcut la nivelul acestei instituții pentru îmbunătățirea performanțelor de comunicare?

### AM-OI, MDRAPFE

- Ce așteptări aveți de la această instituție?
- Cum apreciați activitatea instituției până în prezent (dați o nota)
- Care sunt aspectele care au funcționat bine?
- Care au fost aspectele mai puțin funcționale?
- Ce credeți că ar trebui făcut la nivelul acestei instituții pentru îmbunătățirea performanțelor de comunicare?

### **Analiza instrumentelor comunicării (30 min)**

*Va propun să discutăm despre fiecare dintre instrumentele utilizate în comunicarea internă*

- Care sunt, din perspectiva Dvs. cele mai importante astfel de instrumente? (e-mail, rețele on-line, întâlniri etc);
- Cum apreciați eficiența fiecărui instrument?
- Care credeți că au cele mai performante din punct de vedere al performanțelor comunicării interne?
- Dar cele mai puțin performante?
- Ce credeți că ar trebui făcut în vedere îmbunătățirii instrumentelor de comunicare din punct de vedere:
  - Cantitativ
  - Calitativ

### **Concluzie (tur de masa): 15 min**

*Dacă fiecare dintre Dvs. ar răspunde la nivelul MDRAPFE de relația de comunicare internă și ar putea să ia o singură decizie care să îmbunătățească această relație, care ar fi decizia pe care ar lua-o?*

**Vă mulțumesc!**



**Contract:** *Servicii pentru realizarea studiilor sociologice prin care se vor evalua nevoile de informare și eficiența acțiunilor de informare și comunicare realizate în conformitate cu Planul de comunicare pentru POR 2014-2020;*

**Etapa I -** *Stabilirea nevoilor de informare, a canalelor preferate, stadiul de informare în rândul potențialilor aplicanți;*

**Anchetă pe bază de focus grupuri cu reprezentanți ai publicului intern**

**București, August 2017**





**Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene  
Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional**

Bulevardul Libertății, nr. 16, Latura Nord, sector 5, București, cod poștal 050706

Telefon: 0372 11 14 09

Email: [info@mdrap.ro](mailto:info@mdrap.ro)

[www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro)

**Investim în viitorul tău!**

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Regional și co-finanțat de Uniunea Europeană prin  
Fondul European de Dezvoltare Regională.

**Titlul proiectului:** Servicii pentru realizarea studiilor sociologice prin care se vor evalua nevoile de  
informare și eficiența acțiunilor de informare și comunicare realizate în conformitate cu Planul de  
comunicare pentru POR 2014-2020

**Editorul materialului:** Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene

**Data publicării:** august 2017

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau  
a Guvernului României