



Strategia de comunicare

a Agenției pentru Dezvoltare
Regională Centru



Cuprins

.....	2
Abrevieri.....	6
I. Misiune și valori.....	7
II. Context și justificare	11
Analiza nevoilor de comunicare pe grupuri țintă (studii 2019):	15
III. Obiectivele Strategiei de Comunicare.....	25
Obiectivele generale ale strategiei	26
Obiective specifice	26
IV. Procesul de comunicare	28
Comunicarea și importanța sa	29
Tipuri de comunicare	29
Stiluri de comunicare	30
Recomandări pentru o comunicare eficientă	31
6 pași ai comunicării eficiente:.....	32
Importanța feedback-ului în comunicare	32
V. Identitatea vizuală a ADR Centru	34
Logo/siglă ADR Centru	36
Font utilizat în corespondența ADR Centru	38
Utilizare Identitate vizuală ADR Centru.....	39
Elaborarea documentelor în cadrul ADR Centru.....	39
Documente de uz intern.....	41
Documente de uz extern	43
Recomandări:	44
VI. ADR Centru și comunicarea în proiecte.....	45
Programul Operațional Regional 2021-2027	46
Programul Național Pilot de Descentralizare	50
Planul Național de Redresare și reziliență	50
Proiecte europene.....	51
VII. Relațiile publice în cadrul ADR Centru.....	52
Relațiile publice.....	53

Instrumente folosite în relațiile publice.....	54
Instrumente informative	55
Instrumente de publicitate	55
Recomandări:	57
VIII. Grupuri țintă	58
Grupuri țintă principale:.....	59
Grupuri țintă secundare:	60
Stakeholderi	61
IX. Comunicare organizațională	62
Cultura organizațională.....	63
Etica în comunicarea organizațională.....	65
Aspecte privind diferențele între Șef VS Lider	70
Recomandări	72
X. Comunicare internă	74
Echipa	75
Instrumente comunicare internă	76
Metode de comunicare Internă	77
Recomandări	81
XI. Comunicare externă.....	82
Comunicarea externă	83
Recomandări comunicare externă:	84
XII. Comunicarea în situații de criză.....	87
Criza.....	88
Comunicarea externă în situații de criză.....	90
Comunicarea internă în criză.....	91
Conflictul intern, comportamentul intimidator sau neadecvat	92
Responsabilitățile manageriale	93
Responsabilitățile angajaților.....	94
Stresul și situațiile conflictuale la locul de muncă.....	95
Soluții reducere a stresului la locul de muncă.....	96
Recomandări:	97
Blocajele în comunicare - 6 tipuri:	97
XIII. Comunicarea cu mass-media, online și social-media	100

Comunicare cu mass-media.....	101
Recomandări:	101
Comunicare on-line și social-media.....	102
XIV. Planuri de acțiuni în comunicare	109
Planul de acțiuni în comunicare	110
Indicatori Și evaluare	111
XVI. Cadrul legislativ.....	114
european.....	114
național	114
XV. Anexe.....	115

LISTĂ ABREVIERI

ADR	Agenția pentru Dezvoltare Regională
AM POR	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional
UE	Uniunea Europeană
CE	Comisia Europeană
CM POR	Comitetul de Monitorizare a Programului Operațional Regional
POR	Programul Operațional Regional
REGIO	Programul Operațional Regional
FEDR	Fondul European pentru Dezvoltare Regională
HG	Hotărâre de Guvern
OUG	Ordonanță de Urgență
OI	Organism Intermediar
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
DG	Director General
DRPC	Departament Relații Publice și Comunicare
RU	Resurse umane
CDR	Consiliul pentru Dezvoltare Regională
PDR	Planul de Dezvoltare Regională
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
ONG	Organizație Non Guvernamentală
POSCCE	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
ITI	Investiții Teritoriale Integrate
ADR NV	Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord Vest
ADR NE	Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord Est
ADR SM	Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud Muntenia
ADR V	Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest
APL	Autorități Publice Locale

I. Misiune și valori

"Coordonăm dezvoltarea pentru creșterea competitivității Regiunii Centru"



Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru (ADR Centru) are rolul de a sprijini procesul de dezvoltare regională echitabilă și inteligentă a Regiunii Centru, prin atragerea tuturor resurselor disponibile în vederea creșterii competitivității regionale, în folosul locuitorilor județelor Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș și Sibiu.

Înființată prin Legea 151/1998, Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru funcționează în temeiul Legii 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, respectiv a Regiunii Centru. **Dezvoltarea regională** este un concept ce urmărește maximizarea impactului investițiilor publice, impulsionează și diversificarea activităților economice, stimularea investițiilor în sectorul privat, contribuții la reducerea șomajului, având ca scop final îmbunătățirea nivelului de trai.

Scopul activității Agenției pentru Dezvoltare Regională este de a coordona procesul de atragere a investițiilor din fonduri nerambursabile regionale delegate, pentru dezvoltare. Pentru atingerea acestui scop, **Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru** pune în practică planurile și strategiile concepute în parteneriat, contribuie și utilizează eficient și inteligent resursele financiare și umane, atât pentru sprijinirea comunităților din județele Regiunii Centru, cât și pentru a atrage noi resurse de dezvoltare.

Comunitățile din Regiune, prin solidaritate și colaborare, își identifică și își definesc împreună, drumul spre prosperitate. **Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru** răspunde așteptărilor comunității, fiind o organizație orientată spre performanță, într-o regiune dezvoltată, atractivă pentru a trăi, a investi și a munci.

Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru promovează și susține imaginea Regiunii Centru, ca fiind o regiune într-un proces continuu de dezvoltare, ce încurajează procesele de cercetare și inovare regionale, ce utilizează bunele practici și soluțiile inteligente pentru a îmbunătăți calitatea mediului înconjurător și pentru a reduce exploatarea irațională a resurselor naturii.

În totală transparență și deschidere, **Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru** cooperează pe plan local, regional, național sau european, cu toți cei care, în orice fel, pot și vor să influențeze dezvoltarea tuturor, pentru a asigura un nivel de trai mai bun și o regiune "mai verde", păstrând tradițiile culturale și valorile diversității etnice ale celor care trăiesc în armonie în cele șase județe ale Regiunii.

Agencia pentru Dezvoltare Regională Centru aparține locuitorilor Regiunii și se obligă să își îndeplinească menirea și să respecte valorile sale față de comunitate, răspunzând în fața reprezentanților acesteia, reuniți în Consiliul pentru Dezvoltare Regională Centru sau a partenerilor contractuali.

Acțiunile **Agenciei pentru Dezvoltare Regională Centru** sunt destinate oamenilor și sunt realizate împreună de o echipă loială misiunii și obiectivelor propuse, decisă să se implice în acțiuni pentru binele comunității. În activitatea sa, trebuie să se regăsească profesionalismul, calitatea și onestitatea într-un mediu care stimulează învățarea continuă.

Activitatea **Agenciei pentru Dezvoltare Regională Centru** este coordonată de Consiliul pentru Dezvoltare Regională Centru, care reunește președinții consiliilor județene și reprezentanți ai municipiilor, orașelor și comunelor din fiecare județ din cele șase care compun Regiunea Centru, respectiv Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș și Sibiu.

Prin **Agencia pentru Dezvoltare Regională Centru**, autoritățile locale și județene, organizațiile ne-guvernamentale și întreprinzătorii din Regiune au avut acces încă din 1998 la fondurile europene sau guvernamentale derulate, de la programele din perioada de preaderare la UE, la Programele Operaționale Regionale implementate în ultimii 15 ani, în special Programul Operațional Regional.

Principalele activități ale ADR Centru sunt axate pe atributele care-i sunt conferite prin legislație:

1. Diminuarea dezechilibrelor regionale existente, prin recuperarea accelerată a întârzierilor în domeniul economic și social a zonelor mai puțin dezvoltate, ca urmare a unor condiții istorice, geografice, economice, sociale, politice, precum și preîntâmpinarea producerii de noi dezechilibre prin elaborarea și reactualizarea Planului de Dezvoltare Regională (PDR), precum și a planurilor și programelor operaționale și sectoriale de la nivelul regiunii;
2. Corelarea politicilor sectoriale guvernamentale la nivelul regiunilor, prin stimularea inițiativelor și prin valorificarea resurselor locale și regionale, în scopul dezvoltării economico-sociale durabile și al dezvoltării culturale a acestora;
3. Stimularea cooperării interregionale, interne și internaționale, transfrontaliere, inclusiv în cadrul euroregiunilor, precum și participarea regiunilor de dezvoltare la structurile și organizațiile europene care promovează dezvoltarea economica-socială și instituțională a acestora, în scopul realizării unor proiecte de interes comun, în conformitate cu acordurile internaționale la care România este parte.

4. Identificarea caracteristicilor unice de la nivelul Regiunii Centru și evidențierea avantajelor competitive regionale la nivel național și european, cooptarea unor parteneri interesați pentru colaborare, precum și identificarea de resurse financiare pentru a susține dezvoltarea economică și socială a regiunii.

5. Soluționarea constantelor provocări sociale, de mediu și energetice regionale cu sprijinul Strategiei de Specializare Inteligentă.

6. Informarea continuă a cetățenilor regiunii, referitor la oportunitățile existente și la stadiul dezvoltării regionale, la politicile Comisiei Europene și la programele destinate protecției și siguranței cetățenilor;

7. Asigurarea unui dialog coerent și eficient cu autoritățile administrației publice locale, ONG-uri, instituții publice, firme private etc. prin realizarea convergenței problematicilor privind dezvoltarea regională;

8. Participarea activă la îmbunătățirea cadrului legislativ prin elaborarea și transmiterea către autoritățile publice cu drept de inițiativă legislativă a unor proiecte de acte normative noi, cu incidență în domeniul accesării de fonduri europene sau formularea de propuneri de modificare/completare a legislației

9. Gestionarea fondurilor alocate Regiunii din fondurile Uniunii Europene, din bugetul național sau din alte surse de finanțare și monitorizarea proiectelor implementate;

10. Asigurarea de asistență tehnică investitorilor, precum și monitorizarea activității agenților economici care beneficiază de facilități;

11. Dezvoltarea de parteneriate între toți actorii implicați în domeniul dezvoltării regionale;

12. Organizarea unor activități proprii pentru formarea și perfecționarea profesională a Angajaților și a publicului țintă și promovarea regiunii și a activităților care decurg din politicile de dezvoltare regională;

13. Formarea unui corp de specialiști care să identifice problemele cu caracter general sau specific, ce apar la nivelul dezvoltării regionale și să propună soluții pentru rezolvarea acestora;

14. Colaborarea cu autoritățile de management al fondurilor europene din ministere pentru a accelera procesul de accesare a fondurilor comunitare de către colectivitățile locale.

15. Autoritate de Management pentru viitoarele fonduri europene derulate prin Programul Operațional Regional 2021-2027 pentru dezvoltarea celor șase județe ce fac parte din Regiune, respectiv Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș și Sibiu.

16. Alături de Asociații de Dezvoltare Intercomunitare, ADR-urile sunt desemnate Autoritate de Management, respectiv organisme de implementare a Investițiilor Teritoriale Integrate (ITI), în cadrul Programului Național Pilot de Descentralizare.

17. Responsabilă de implementarea investițiilor specifice locale pentru trei din cele 15 componente ale PNRR: Componenta 12–Sănătate, Componenta 13–Reforme Sociale și Componenta 15–Educație.

II. Context și justificare

"Comunicarea este prezentă în tot ceea ce facem.

Este esențială pentru a trăi și a ne integra în comunitate, pentru a ne dezvolta!"



CONTEXT

În România este în vigoare un sistem funcțional de implementare a politicii regionale atât la nivel central, cât și regional. Sistemul s-a dezvoltat începând cu 1997-1998 și se bazează pe un cadru legal special cu privire la organismele centrale și regionale cu atribuții și responsabilități în domeniu, stabilite pe baza unor acte normative precum și pe un corp de experți la nivel central și regional.

Cadrul legal al dezvoltării regionale și coeziunii sociale a fost stabilit în 1998, odată cu emiterea Legii privind Dezvoltarea Regională. Promovarea legii a fost facilitată de acțiunile anterioare, inclusiv de "Carta Verde a Dezvoltării Regionale în România", publicată în 1997 și adoptată formal de către Guvernul României cu ocazia Conferinței Internaționale asupra Dezvoltării Regionale de la București (mai 1997), precum și de primele studii privind disparitățile regionale în România elaborate în perioada 1996-1997. Legea 151/15.07.1998 stabilește obiectivele politicii naționale în acest domeniu, cadrul instituțional, competențele și instrumentele specifice promovării politicii de dezvoltare regională. Legea stabilește că regiunile pot fi înființate printr-o convenție semnată de reprezentanții Consiliilor Județene. Convențiile semnate au reprezentat actul de naștere al regiunilor de dezvoltare. Înființarea regiunilor a fost aprobată de Guvern, iar compoziția celor 8 regiuni a urmat îndeaproape recomandările „Cartei Verzi privind dezvoltarea regională” elaborată în 1997. Structura lor se bazează pe principiile similarității și complementarității în raport cu caracteristicile economice și sociale. Regiunile de dezvoltare nu sunt regiuni administrative și nu au un statut juridic, sunt regiuni funcționale și de programare pentru implementarea politicii de dezvoltare regională la nivel teritorial.

De la înființarea sa, în 1999 Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru a devenit funcțională și a reușit să clădească, în parteneriat cu partenerii locali, sub îndrumare germană și cu sprijin european, un climat deschis de cooperare și respect reciproc, care să contribuie la dezvoltarea regiunii prin planificare strategică, prin idei de proiecte inovatoare și măsuri de intervenție eficiente, bazate pe o expertiză tehnică solidă.

Activitatea de planificare regională a demarat încă din anul 2000 cu primul Plan de Dezvoltare Regională (PDR), continuând pe durata fiecărei perioade de programare financiară, ADR Centru elaborând până în prezent al patrulea Plan de Dezvoltare Regională, dar și o Strategie de Specializare inteligentă. Prin activitatea de pionierat desfășurată în primii ani de funcționare, în domeniul gestionării fondurilor europene, ADR Centru

a câștigat experiență, a oferit transfer de expertiză instituțiilor cu atribuții similare, care gestionează astăzi domenii importante precum protecția mediului, dezvoltarea resurselor umane și ocuparea forței de muncă. În perioada 1999-2007, ADR-urile au jucat rolul de autorități de implementare pentru programele naționale de dezvoltare regională finanțate prin Phare, iar în cazul programelor românești de dezvoltare regională, ADR-urile au jucat și rolul de autorități de plată.

Începând cu anul 2007, ADR Centru a devenit Organism Intermediar regional pentru implementarea proiectelor finanțate de Programul Operațional Regional. Din anul 2008, ADR Centru este membră a Enterprise Europe Network, rețeaua europeană dedicată dezvoltării IMM-urilor și identificării de parteneri de afaceri europeni. Complementar la aceste activități, din anul 2013, ADR Centru a devenit structură gazdă pentru implementarea proiectului de informare a cetățenilor - Europe Direct Regiunea Centru. În același timp, prin Departamentul Politici Regionale, ADR Centru este partener în diverse proiecte europene internaționale, colaborând la modelarea și actualizarea politicilor pentru îmbunătățirea condițiilor de accesare a fondurilor europene, adaptate la nevoile regionale, iar prin Departamentul de Comunicare și Relații Publice dezvoltă relații partenariale internaționale cu alte regiuni europene promovând imaginea Regiunii la nivel european.

Prin toate activitățile sale, ADR Centru urmărește informarea și sprijinirea grupurilor țintă în accesarea fondurilor derulate, cooptarea de parteneri pentru îmbunătățirea schimbului de bune practice și creionarea viitoarelor proiecte și programe, informarea cetățenilor în privința sprijinului european acordat dezvoltării, dar și pentru atragerea de investitori în vederea dezvoltării socio-economice a Regiunii Centru. Toate aceste activități se reflectă în acțiunile de comunicare prevăzute în Planurile de Acțiune de Comunicare sau în activitățile ad-hoc, fundamentate de prezenta Strategia de comunicare.

ADR Centru vizează o relație de comunicare cât mai strânsă cu toate UAT din Regiunea Centru, cu accent pe cooperarea și schimbul de informații cu consiliile județene. Această comunicare va fi bidirecțională și va fi susținută, ca și până în anul 2022, de activitatea Birourilor Regionale, la nivelul cărora se întreține o legătură foarte strânsă cu toți beneficiarii și cu potențialii solicitanți oferind sprijin în limitele legii, indiferent de entitatea vizată. Această activitate va fi îmbunătățită prin furnizarea de materiale de informare, la cererea oricăror UAT, pe temele de activitate ale Agenției.

În calitate de instituție de nivel regional ADR Centru derulează activități de comunicare cu caracter unitar pentru toți beneficiarii de resurse publice. ADR Centru urmărește să asigure acces egal, unitar și nediscriminatoriu la informații pentru toți potențialii solicitanți și beneficiari de finanțare, inclusiv pentru mediul privat, ONG-uri, universități și alte autorități sau organizații.

Activitățile de informare și helpdesk, sunt prevăzute în concordanță cu noua legislație europeană și națională, urmând să asigure abordarea echidistantă a tuturor categoriilor de public țintă. În cadrul procedurilor operaționale și de lucru sunt avuți în vedere mai mulți responsabili pentru realizarea activităților menționate: Serviciul Helpdesk, Birourile Regionale și Departamentul de Comunicare și Relații Publice.

Activitățile de comunicare sunt realizate în conformitate cu viziunea CE privind promovarea impactului și a rezultatelor proiectelor implementate cu sprijinul fondurilor europene. Pe baza regulamentelor europene și a actualei Strategii de Comunicare va fi elaborat și Planul de comunicare regional pentru Programul Operațional Regional al Regiunii de Dezvoltare CENTRU pe perioada 2021-2027.

Pentru o comunicare armonioasă este necesară integrarea în strategie a variatelor segmente de comunicare - internă, externă, instituțională, comunicarea online și în situații de criză, dar și a prevederilor referitoare la indicatorii urmăriți, evaluarea lor, precum și propuneri pentru îmbunătățirea acțiunilor. După expunerea informațiilor relevante palierului de comunicare abordat, fiecare capitol se va încheia cu concluzii și recomandări privind cele mai eficiente metode de comunicare, selectate în funcție de trendul de informare manifestat pe categorii de grup țintă, luând în considerare nevoile rezultate în urma sondajelor realizate.

Comunicarea externă are în centrul atenției promovarea imaginii Agenției ca o entitate dedicată obiectivelor sale, care urmărește îndeplinirea misiunii și respectarea valorilor sale. În principal, activitățile de comunicare se concentrează pe promovarea parteneriatului destinat dezvoltării, a sprijinului de care beneficiază Regiunea, a impactului fondurilor, politicilor, programelor și a acțiunilor europene sau regionale asupra vieții cetățeanului, cu scopul dezvoltării mediului socio-economic regional. De asemenea, activitățile vor urmări promovarea lansării apelurilor de finanțare nerambursabilă, sprijin și clarificări oferite potențialilor beneficiari, solicitanți de fonduri și beneficiari, promovarea rezultatelor activității interne, a rezultatelor obținute prin implementarea proiectelor cu fonduri europene, a parteneriatelor și acțiunilor întreprinse pentru prezentarea Regiunii Centru ca o destinație de investiții, turistică, atractivă pentru a locui și a munci, dar și pentru promovarea inițiativelor și

a facilităților europene. Activitățile de comunicare externă sunt derulate sau coordonate de către Directorul general al ADR Centru, cu sprijinul Departamentului de Comunicare și Relații publice, în colaborare cu celelalte direcții și departamente din cadrul ADR Centru.

Directorul general al ADR Centru reprezintă Agenția și este principala persoană ce are atribuția de a răspunde solicitărilor externe, de a decide în privința activităților în care se angajează Agenția. Personalul ADR Centru – reprezintă, prin fiecare angajat, un vector de imagine și un element de comunicare care poate intensifica buna imagine a Agenției, poate sprijini îmbunătățirea imaginii și a comunicării, prin profesionalismul cu care soluționează solicitările, răspunsurile oferite, prin modul în care interacționează cu terți, în momentul în care efectuează vizite în teren sau participă la schimburi de bune practici, cursuri, seminare.

Comunicarea internă realizată de către toți Angajații ADR Centru este vitală pentru o bună colaborare în interiorul Agenției, pentru o bună comunicare externă, dar și pentru îndeplinirea activităților profesional și eficient, responsabil și asumat. Modul în care se delegă sarcinile de către superiori și modul în care sunt realizate de către colegii din echipele departamentale, termenele de realizare, flexibilitatea excesivă sau redusă la locul de muncă, toate influențează procesul de comunicare internă. Un capitol separat este alocat soluționării situațiilor conflictuale de lucru. *Comunicarea instituțională* este tratată separat deoarece identifică modelele de coordonare managerială a echipelor și codurile de conduită impuse în cadrul Agenției.

Mijloacele de comunicare, dar și comunicarea cu presa sau comunicarea în mediul online în cadrul ADR Centru, reprezintă capitole tratate distinct în prezenta Strategie, datorită trendurilor de migrare a presei către mediul on-line, mass-media reprezentând o importantă sursă de redistribuire a informațiilor și vectorul principal de comunicare cu cetățenii. Nu în ultimul rând, vom aborda separat capitolul de evaluare și indicatori ai activităților, iar în anexe se vor regăsi chestionarele de măsurare a îndeplinirii indicatorilor, precum și alte materiale utile sau documente ale agenției.

ANALIZA NEVOILOR DE COMUNICARE PE GRUPURI ȚINTĂ (STUDII 2019):

Principală atribuție a activității ADR Centru este aceea de a sprijini procesul de dezvoltare regională echitabilă și inteligentă a Regiunii Centru, prin atragerea tuturor resurselor disponibile în vederea creșterii competitivității regionale, în folosul locuitorilor regiunii, obiectiv pentru care ADR Centru a avut rolul de Unitate de

Implementare a Proiectelor și apoi de Organism Intermediar în gestionarea de fonduri și implementarea cu succes a proiectelor finanțate prin Programul Operațional Regional sau alte programe operaționale, dar și alte atribuții în proiecte europene, în parteneriat cu alte entități din UE.

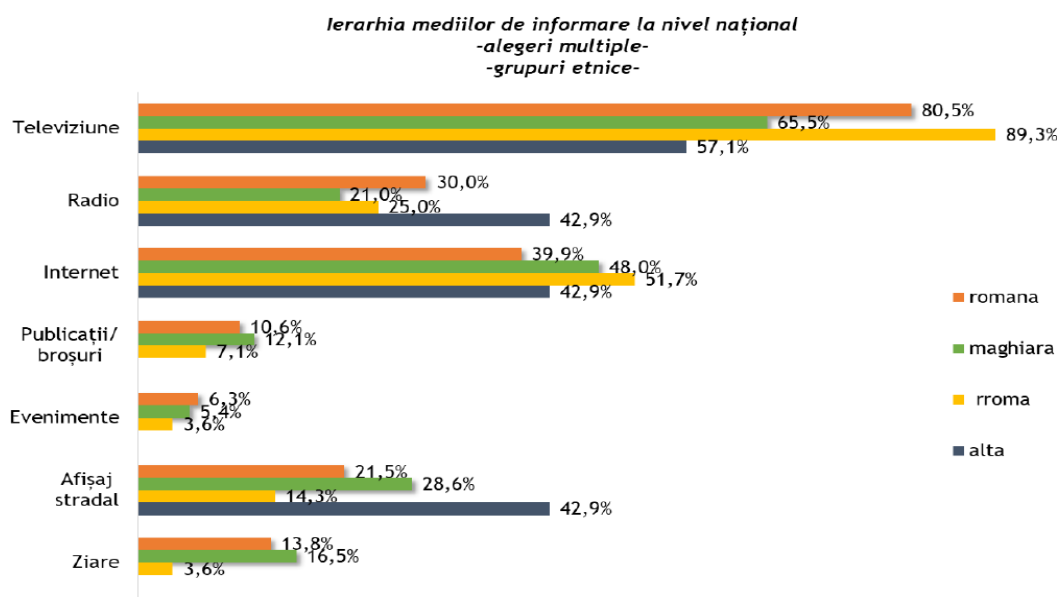
Cum un procent de peste 80% din activitățile ADR Centru sunt implicate în derularea POR, pe cale de consecință și activitățile de comunicare și de promovare a programului au avut o preponderență similară. Pentru o ilustrare a poziției ADR Centru în rândul cetățenilor, al potențialilor solicitanți, tineri, media și instituții publice, vom analiza contextul acțiunilor și mijloacelor de comunicare realizate și evaluate prin prisma programului Regio-POR 2014-2020, subliniind percepția grupurilor țintă, nevoile lor de comunicare regionale și mijloacele eficiente de comunicare. Acestea sunt rezultatele celor mai recente studii de evaluare realizate în domeniu, ce evaluează nevoile de comunicare pe grupuri țintă, atât la nivel național, cât și la nivel regional.

Comunicarea cu publicul general:

Pe parcursul perioadei 2007-2015, gradul de notorietate al REGIO - subiectul principal al activităților de comunicare realizate de ADR Centru, a ajuns de la 0 la 46%, conform studiilor realizate de AMPOR, în rândul cetățenilor, înregistrând, în același timp, un procent mai slab la categoria informare, încredere în brand și cunoașterea rezultatelor. În Sondajul de opinie coordonat de către AMPOR-MDRAP, în anul 2019, gradul de notorietate al Regio - POR 2014-2020 – a fost de 67,2% în rândul populației urbane, respectiv 32,8% în rândul populației rurale. Prin faptul că fondurile POR sunt alocate pentru dezvoltarea urbană a comunităților din Regiunea Centru și fiindcă majoritatea proiectelor finanțate au fost în mediul urban, rezultă că notorietatea Programului a crescut consistent în rândul persoanelor din mediul urban - grup ce reprezintă beneficiarii finali ai proiectelor, iar activitățile de comunicare derulate și-au atins scopul. În același timp, deși programul este cunoscut generic, informațiile referitoare la obiectivele programului și proiectele finanțate prin program sunt destul de puțin cunoscute în rândul cetățenilor din Regiunea Centru, un sfert dintre cei chestionați neputând preciza nici un obiectiv. Referitor la "cine poate accesa fondurile Regio", cetățenii din Regiunea Centru se clasează pe locul doi la nivel național ca și grad de cunoaștere al potențialilor beneficiari eligibili, fapt care ne duce la concluzia că activitățile de comunicare au fost mai eficiente în privința lansării apelurilor și nu neapărat în ceea ce privește promovarea rezultatelor din proiecte. Această interpretare se deduce și din rezultatele obținute la întrebarea referitoare la "opinia față de POR a cetățenilor", unde Regiunea Centru are o majoritate pozitivă de 43%. Același studiu ne indică faptul că peste 50% dintre respondenți ar dori mai multe informații despre Regio, iar un procent de 49% declară că informațiile furnizate au fost neclare. Din aceste rezultate se

deduce faptul că este foarte importantă continuarea activităților de comunicare, transmiterea informațiilor și către grupurile țintă din mediul rural, sau către cei ce fac parte din categoria de vârstă 19-29 sau 50-70 ani. În plus, limbajul folosit trebuie să fie mult mai comun, facil și des utilizat în comunicarea publică, cuvinte simple, fraze memorabile, imagini recognoscibile.

Comparația ierarhiei mediilor de comunicare la nivel regional evidențiază faptul că: televiziunea este mai importantă ca mediu de comunicare în regiunile Nord-Est (83,8%), Sud-Muntenia (86,8%) și București-Ilfov (88,8%); radioul este mai important în Vest (40,4%) și București-Ilfov; **Internetul** este majoritar ca mediu de comunicare în Sud-Est și foarte important în **Centru** (48,2%) și Sud-Muntenia (48,4%); **publicațiile și broșurile** sunt mai importante în **Centru** (16,6%) decât în celelalte regiuni; **evenimentele** au o importanță mai mare în **Centru** (10,4%) și Sud-Muntenia (9,4%); afișajul stradal atinge aproximativ o treime din populație în Nord-Vest (33,6%) și Sud-Muntenia (32,4%), iar ziarele constituie medii utile de informare, în special în Regiunea București-Ilfov (24%).



Figură 72-Medii de comunicare/categorii etnice

În rândul nominalizării surselor de informare în general, în ordine descrescătoare, au menționat: la TV – ProTV, Antena 1, TVR1; la Radio - Radio România Actualități, Europa FM, Kiss FM, la surse de informare pentru internet apare Facebook, Google, dar în lista site-urilor apare și cel al ADR Centru (singurul menționat dintre site-urile ADR-urilor), iar la ziare: Adevărul, Libertatea, Evenimentul Zilei. Cu toate acestea se recomandă că pentru următoarea perioadă de finanțare să se pună accentul pe activitățile și campaniile de informare destinate publicului general, exceptat în perioada anterioară de la evenimente REGIO, care au fost focalizate preponderent pe potențiali solicitanți și beneficiari.

Principalele concluzii ale acestui studiu sunt:

- Campania națională de comunicare desfășurată în prima parte a anului 2019 pornește de la un grad de cunoaștere a REGIO de 47,5% din populație, similar celui la care REGIO ajunsese după efortul de comunicare deus în perioada anterioară 2007-2015.

Cunoașterea REGIO este semnificativ ridicată în rândul persoanelor din mediul urban, cu educație superioară, cu vârste cuprinse în intervalul 30-69 ani, cu funcții de conducere sau specialiști cu ocupații intelectuale.

Deficitul de informare major este înregistrat în rândul persoanelor cu studii medii sau inferioare, din ambele medii de rezidență, dar predominant din mediul rural, persoane inactive sau pensionari. Principalele medii de comunicare rămân televiziunea și radioul în special pentru persoanele cu vârste peste medie și studii sub medie și internetul pentru persoane cu educație peste medie sau pentru tinerii cu educație medie sau inferioară.

Comunicare cu mass-media:

Menținerea interesului presei pentru Programul Operațional Regional s-a realizat prin trei categorii de mijloace: comunicarea directă a ADR-urilor, site REGIO și AMPOR, precum și campania de comunicare mediatică din 2019;

- Relația de comunicare a mass media cu ADR s-a îmbunătățit cu aproximativ 8% în perioada 2017-2019, datorită creșterii calității informațiilor transmise și datorită profesionalismului personalului de comunicare din ADR. Relația de comunicare cu AMPOR înregistrează un trend ascendent datorat îmbunătățirii site-ului REGIO și campaniei de comunicare desfășurate;

- Principalele așteptări privind informarea în cadrul Programului Operațional Regional vizează punctarea elementelor caracteristice ale Programului și simplificarea limbajului;

- O nevoie relativ constantă, prin comparație cu 2017 este cea de analize statistici, info-grafice, hărți interactive care să ofere suport informativ dezbaterilor, analizelor de presă, comentariilor pe diferite teme;

- Așteptările vectorilor de comunicare mediatică privind evoluția procesului de comunicare în următoarea perioadă se centrează în special pe continuitate.

Astfel, se recomandă:

1. Orientarea spre oferta de materiale care pot fi preluate on-line: articole scurte, imagini, clipuri video, jocuri video, micro-sondaje, mini-concursuri;

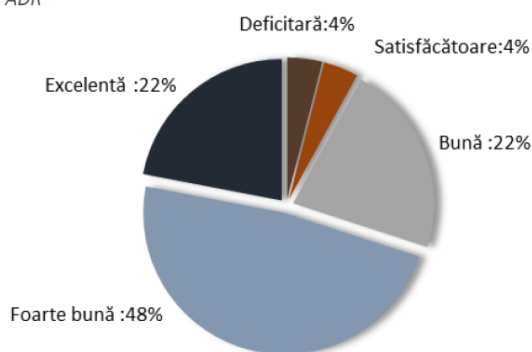
2. Conceperea și crearea de materiale informative care să puncteze principalele elemente caracteristice POR, într-un limbaj simplificat, care să includă date, statistici, rezultate, analize. Crearea unui buletin informativ periodic în care să fie evidențiată evoluția programului;
3. Acordarea de interviuri în exclusivitate pe teme de interes pentru POR de către decidenți din structura de management a Programului. Construirea unei imagini "umane", promovarea "echipei de specialiști" care construiește Programul Operațional Regional și cărora li se datorează succesul Programului.

Comunicarea cu autoritățile publice locale:

Studiul relevă că Agențiile de Dezvoltare Regională se mențin la o cotă de apreciere semnificativă a calității comunicării, atât în rândul administrațiilor locale din mediul urban, cât și în rândul celor din mediul rural. Gradul de apreciere a calității relației de comunicare cu ADR este ușor mai ridicat la nivelul administrațiilor publice din mediul urban, atât ca pondere absolută, cât și ca nivel calitativ de apreciere (28% dintre administrațiile din mediul urban au apreciat că relația de comunicare este excelentă, în comparație cu 14% dintre comunitățile rurale care au oferit acest calificativ maxim).

Figură 24- Evaluarea relației de comunicare cu ADR

Cum evaluați relația de comunicare a instituției Dvs., în privința proiectelor cu finanțare europeană cu ADR (Agenția de dezvoltare din regiunea dvs.) ?



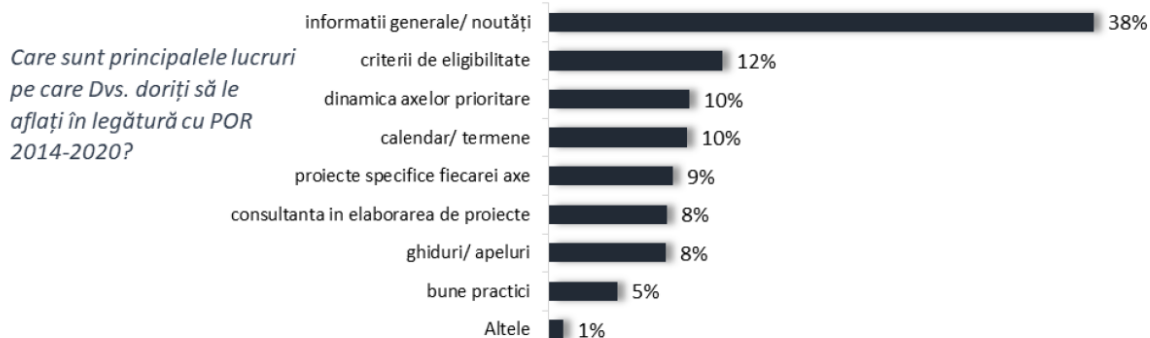
La nivel local și regional, ADR-urile sunt principalii generatori de evenimente locale/ regionale pentru informarea în cadrul POR, în fiecare regiune fiind menționate ca evenimente de succes organizatele de către ADR (ex: sesiunile de informare ale ADR NE, seminarul "Plan de investiții" organizat de ADR NV, prezentările ADR Oltenia, dezbaterile pe marginea ghidurilor organizate de ADR Centru etc.)

În cazul activității **help-desk-ului** nu au fost obținute exemple de bună practică sau informații relevante. Întrebările puse evidențiază însă așteptările referitoare la help-desk și disfuncționalitățile întâlnite de autoritățile locale în utilizarea acestui tip de instrument de informare:

- ✓ răspunsuri prompte la întrebări punctuale;
- ✓ constituit din specialiști care să răspundă la variatele etape prevăzute în derularea unui proiect, de la cerere, la achiziții și verificare
- ✓ mai mare calitate a informației primite, sub aspectul preciziei termenilor;
- ✓ informații actualizate în regim permanent inclusiv în ceea ce privește calendarul evenimentelor locale și regionale;
- ✓ dublarea cu un help line telefonic sau on-line.

Prin comparație cu studiul efectuat în anul 2017, dinamica nevoilor de informare ale administrației publice se caracterizează, în general printr-o creștere a interesului pentru noutăți cu caracter general referitoare la modul în care se desfășoară Programul Operațional Regional, prin creșterea interesului pentru răspunsuri punctuale referitoare la modul în care se fac realocările între axele prioritare, calendarul pentru diferite axe, modul în care funcționează integrarea cu alte programe operaționale și prin creșterea interesului pentru exemple de proiecte/ activități/ intervenții care se finanțează prin Programul Operațional Regional, precum și exemple de bună practică.

Figură 18-Ierarhia temelor de interes în informarea în legătură cu POR 2014-2020



După cum se poate observa la administrațiile urbane sunt accentuate nevoile de informații operaționale (calendar, termene, dinamica axelor, realocări, ghiduri, apeluri), iar în cazul administrațiilor rurale se înregistrează o pondere mai mare a nevoilor de informații cu caracter general, orientate spre creșterea competențelor generice de relaționare cu POR (criterii de eligibilitate, proiecte specifice axelor prioritare, consultanță în elaborarea de proiecte).

Principală nevoie de informare vizează noutățile apărute în cadrul Programului Operațional Regional. Majoritatea administrațiilor locale doresc să fie la curent cu dinamica generală a Programului. Concluziile studiului menționează că relațiile de comunicare inter-instituțională la nivelul tuturor actorilor instituțional

implicați în derularea Programului Operațional Regional s-au îmbunătățit semnificativ prin comparație cu anul 2017. Cea mai importantă cotă de creștere a aprecierii este înregistrată de Agențiile de Dezvoltare Regională (+19%).

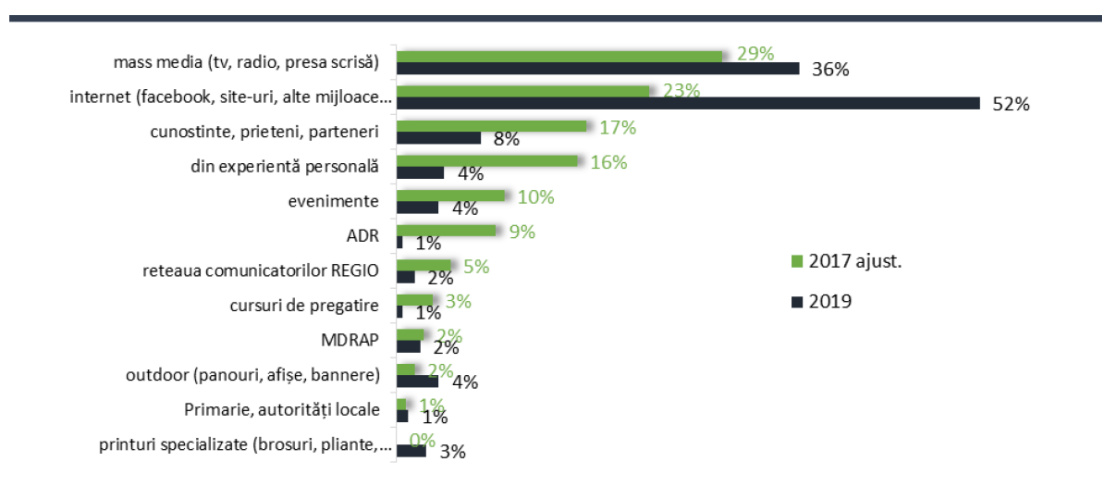
Tot studiul relevă importanța păstrării intensității activităților de comunicare administrațiile publice locale și transformarea acestora în parteneri comunicaționali la nivel local, către populație. Instituirea unei gale care să premieze "cel mai bun comunicator local", necesitatea realizării de materiale de informare speciale sau de "alfabetizare" cu REGIO dedicate administrațiilor locale urbane care nu au accesat Programul Operațional Regional până în prezent.

Cei chestionați au precizat importanța existenței unui instrument de comunicare de tipul "news alert". Acest instrument crește nu doar vizibilitatea, ci și percepția transparenței decizionale și încrederea în Program. "REGIO news alert" poate deveni un reper în comunicare instituțională și în dezvoltarea capacității administrative la nivel local. De asemenea, se subliniază necesitatea identificării comunităților locale cu deficit de relaționale și conceperea de activități speciale dedicate acestora în conformitate cu nevoile și capacitățile existente.

Comunicarea cu potențialii solicitanți:

Analiza mijloacelor de informare arată că în anul 2019 principalul mijloc de informare este internetul, majoritatea celor intervievați (52%) afirmând că acesta este principalul mijloc prin care informația despre REGIO ajunge la ei.

Figură 8- Mijloace de informare despre REGIO. Comparatie



Aspectele negative care au caracterizat relația de comunicare au avut în vedere:

- nivelul ridicat de complexitate a documentației: "totul este foarte complicat", "procedură greoaie", "prea multă birocrație", "prea multe acte pentru demararea proiectului", "statul îți cere de multe ori ceea ce tot el emite, este extrem de dificil", "volum prea mare de acte";
- neînțelegerea motivelor pentru care proiectul a fost respins: "am trecut de toate fazele și proiectul ne-a fost respins. Nu am înțeles de ce. Nu am putut să contestăm", "nu înțelegem de ce am primit punctajul respectiv";
- timpul foarte lung de așteptare între momentul depunerii proiectului și momentul primirii rezultatului evaluării: "foarte mare timpul de așteptare", "foarte multe întârzieri, de la demarare, până la evaluare";
- dificultatea ridicată a ghidurilor: "ghidurile sunt foarte complicate", "ghidurile sunt neclare", "ghidurile nu sunt corecte din punct de vedere al legislației", "ghidurile sunt incoerente";
- funcționarea deficitară a platformei mySMIS: "mySMIS dă eroare mai tot timpul", "mySMIS funcționează foarte greu", "programul mySMIS nu funcționează", "încărcarea aplicației mySMIS este foarte dificilă, durează foarte mult".

Sunt importante pentru analiză inclusiv motivele pentru care potențialii solicitanți au depus cereri de finanțare. Un număr de 53% dintre potențialii beneficiari participanți la studiu au declarat că nu au accesat fonduri prin Programul Operațional Regional, iar principalele argumente au fost următoarele:

- neîndeplinirea condițiilor financiare: sumele prea mari necesare pentru cofinanțare, costul ridicat al creditării pentru asigurarea cofinanțării, dependența de un alt ordonator de credit aflat în imposibilitatea de a susține contribuția necesară, alte proiecte în derulare și dificultatea de a susține financiar mai multe inițiative în același timp;

- lipsa de interes pentru Program și/ sau finanțările din fonduri europene în general: "nu am considerat că este util pentru noi", "nu suntem interesați de astfel de proiecte", "nu dorim să aplicăm pentru proiecte cu finanțare externă", "nu ne-am gândit că am putea fi eligibili pentru un astfel de program", "am aplicat pentru alte Programe, nu ne-am gândit la REGIO";

- lipsa de informații necesare: "nu am avut informațiile necesare pentru a avea curaj să accesăm", "ne-a fost teamă că investim și apoi nu ne mai primim banii, așa cum am auzit în alte programe", "nu am avut suficiente detalii", "nu am știut pentru care axe să aplicăm", "nu am știut dacă suntem eligibili", "nu ne-a contactat nimeni în acest sens", "nu am avut toate detaliile necesare", "nu știm dacă am putea atinge punctajul solicitat", "nu știm prea multe despre REGIO";

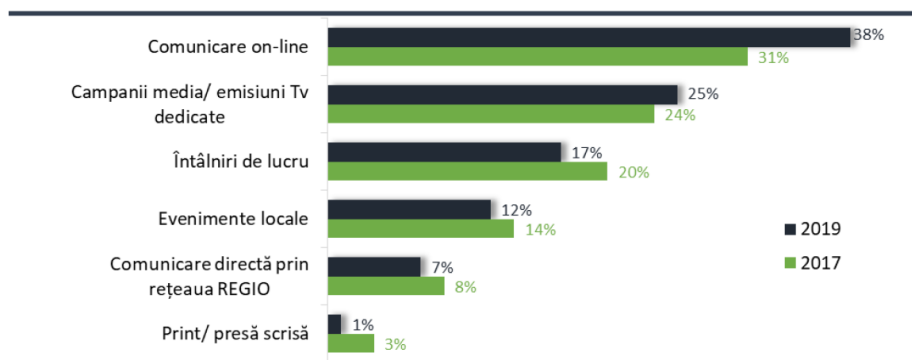
-opinia negativă apriori vizând birocrația și costul ridicat al finanțărilor nerambursabile: "sunt acte foarte multe, nu merită efortul", "am auzit că banii vin târziu în acest Program", "am înțeles că birocrația este foarte mare",

"este nevoie de prea multe documente în proiecte din acestea", "este un efort prea mare care nu este răsplătit", "efortul în proiecte europene este mult prea mare în comparație cu beneficiile aduse", "este prea multă muncă";

- lipsa personalului competent: "nu am găsit pe cineva capabil să întocmească un dosar eligibil", "suntem o echipă mică, nu are cine să se ocupe", "nu avem o echipă capabilă", "nu deținem expertiza necesară";
- respingerea unei primei aplicații: "am fost respinși o dată, fără explicații, nu ne mai trebuie", "am încercat, dar nu am avut succes", "am încercat, dar nu am fost acceptați".

Majoritatea potențialilor beneficiari cunosc toate aspectele relevante ale programului. Întreprinderile mici și mijlocii din mediul urban înregistrează un deficit informațional pentru următoarele aspecte: axele de finanțare și tipurile de proiecte care se finanțează prin POR, drepturile și obligațiile beneficiarilor POR, modalitatea de evaluare și selectare a proiectelor și conținutul dosarului de finanțare. Microîntreprinderile din mediul urban sunt deficitare în privința competențelor necesare implementării unui proiect de succes. În unitățile de cult este necesar un plus de informare despre conținutul dosarului de finanțare și a modalității de implementare a proiectelor finanțate prin POR, iar infrastructurile de inovare și transfer tehnologic necesită informații suplimentare despre modalitatea de evaluarea și selectare a proiectelor. Comunicarea on-line reprezintă principala modalitate de informare solicitată. În comparație cu 2017, acest tip de comunicare înregistrează o dinamică pozitivă semnificativă, cu o creștere de 7% care a evoluat și mai mult în perioada pandemiei. Un interes similar ca pondere cu cel al comunicării on-line îl reprezintă comunicarea directă prin întâlniri de lucru, evenimente locale sau sesiuni de informare organizate prin rețeaua comunicatorilor REGIO.

Figură 22- Mijloace optime de informare. Comparație



În cazul beneficiarilor potențiali ai Programului Operațional Regional, principalele tendințe identificate sunt cele de creștere a informării prin intermediul rețelelor de socializare on-line, în detrimentul materialelor informative on-line și de scădere a interesului pentru materialele informative tipărite. Din punct de vedere al limbajului preferă cuvinte uzuale și animații, gif-uri, pop-up etc. Crearea de evenimente on-line, competiții on-line, chestionare adresate potențialilor beneficiari, sesiuni de comunicare, dezbateri multi-centre etc rămân de

interes și pentru acest grup. Se recomandă utilizarea în campaniile on-line a testimonialelor, a experiențelor individuale, a biografiilor individuale și o mai bună comunicare a proiectelor.

Îmbunătățirea procesului de comunicare la nivelul ADR Centru prin activitățile de comunicare derulate ar trebui să se focalizeze și pe ameliorarea principalelor motive care au stat la baza formării unei opinii negative, respectiv:

- percepția birocrăției ridicate: (exemple) "este birocrăție mare, este foarte stufos", "modul de lucru la POR este foarte greoi, cu prea multe justificări, cu prea multe argumentări", "ni se cer prea multe hârtii care se obțin foarte greu", "necesită prea multe hârtii care se obțin foarte greu, iar resursele financiare și de timp nu ne permit aceste costuri", "este prea multă pierdere de timp cu hârtiile, cu justificările, cu explicațiile, cu teancuri de dosare", "nu se poate accesa prea ușor pentru că este nevoie de mult prea multe aprobări";
- să acopere mai multe nevoi (exemple): "ar trebui concentrat într-o localitate pe cât mai multe nevoi", "ar trebui aprobate mai multe proiecte integrate", "nu ne ajută cu mai nimic în forma în care este acum pentru că finanțează obiective nu modalități de rezolvare a nevoilor care presupun o paletă mai largă de investiții";
- lipsa de predictibilitate (exemple): "regulile sunt schimbate de prea multe ori pe parcurs. Este un risc foarte mare, mai ales pentru o firmă privată", "mi-e frică să nu dau banii înapoi, pentru că am auzit de atâtea cazuri în care s-a făcut mai mult rău decât bine. S-au schimbat regulile și ce a fost contractat nu a mai corespuns cu ce a fost decontat";
- politizare (exemple): "totul este politic. Uitați-vă la cine primește, la cine este învățat să aplice. Banii sunt orientați de la județ către cine doresc ei, către cine este în favoruri acum", "depinde cine este la guvernare, de culoarea politică";
- este scump (exemple): "contribuția este prea mare, costurile de documentație, de consultanță, este prea scump"; "investiția proprie care este solicitată este prea mare"
- este dificil de accesat (exemple): "Nu putem depune aplicația direct, on-line este nevoie de multe drumuri", "aplicația poate fi depusă doar de consultanți".

III. Obiectivele Strategiei de Comunicare

"Scopul este să te faci înțeles, să obții un răspuns și o reacție agreată pentru atingerea obiectivelor!"



OBIECTIVELE GENERALE ALE STRATEGIEI:

- ✓ Creșterea și consolidarea gradului de notorietate ADR Centru ca entitate ce contribuie la dezvoltarea armonioasă a Regiunii Centru, prin coordonarea procesului de dezvoltare și a fondurilor europene - cu 5% mai mult decât nivelul înregistrat în perioada de finanțare anterioară (2014-2020).
- ✓ Promovarea rolului și contribuției fondurilor europene la dezvoltarea și progresul Regiunii Centru – urmărind ca acesta să fie de cel puțin 30% la nivel regional
- ✓ Atragerea și absorbția de fonduri în regiune, în proporție cât mai ridicată - peste 80%.
- ✓ Creșterea gradului de conștientizare și încredere, cu privire la rolul și contribuția Uniunii Europene în finanțarea proiectelor (inclusiv prioritățile politice ale UE și obiectivele politicii de coeziune) – urmărind ca acesta să fie de cel puțin 30% la nivel regional.
- ✓ Creșterea încrederii în profesionalismul cu care se abordează și soluționează problemele de către ADR Centru.
- ✓ Promovarea gradului de dezvoltare obținut prin activitățile derulate de ADR Centru.

OBIECTIVE SPECIFICE:

- ✚ Creșterea notorietății ADR Centru la nivel regional, ca organizație care susține dezvoltarea regională, prin informarea și comunicarea cu publicul țintă general.
- ✚ Informarea cetățenilor referitor la atribuțiile ADR Centru, ca instituție de încredere ce promovează imaginea regională, susține dezvoltarea regiunii și atrage investitori în localitățile regiunii.
- ✚ Asigurarea accesului rapid la informații, rezolvarea cu celeritate a solicitărilor, adaptarea acțiunilor de comunicare și informare la nevoile comunității.
- ✚ Creșterea notorietății programelor de finanțare derulate de către ADR Centru în calitate de Autoritate de Management cu cel puțin 5% pe perioada de programare.
- ✚ Informarea constantă a categoriilor principale de public țintă cu privire la oportunitățile de finanțare europene existente și impactul lor asupra nivelului de trai din regiune.
- ✚ Comunicarea internă și externă constantă, privind rolul ADR Centru și sprijinul UE în procesul de atragere de fonduri europene și de programe dedicate cetățenilor.

- ✚ Propunerea, aplicarea și respectarea măsurilor de identitate vizuală, prin informarea tuturor cu privire atât la identitatea ADR Centru, cât și a fondurilor europene și a programelor gestionate.
- ✚ Promovarea rezultatelor finanțării proiectelor, on-line și offline, prin materiale video, audio, interviuri cu beneficiarii și alte stakeholderi.

Acțiunile și activitățile de comunicare vor fi stabilite anual sau multianual, prin Planuri și Activități de comunicare dedicate, care completează Strategia, acestea fiind selectate și stabilite, actualizate și completate în funcție de nevoile de comunicare identificate pentru fiecare grup. Planurile și Activitățile de Comunicare vor avea și componente privind comunicarea în alte limbi (pentru a fi mai clar înțelese de partenerii externi, de populația minoritară din Regiunea Centru etc)

Pentru atingerea obiectivelor, trebuie avut în vedere următorul aspect esențial:

Evitarea situației: Zgomot VS. informație de calitate

Tema fondurilor europene au fost și vor continua să fie un subiect de mare interes pe agenda publică. De cele mai multe ori, subiectele legate de fondurile europene sunt abordate și etichetate cu nonșalanță de necunoscători și uneori cu pricepere de cei avizați. Ca urmare, după cum relevă și studiile, în spațiul public circulă atât informație pertinentă, cât și mult „zgomot”, generat (uneori cu rea credință) de diferiți alți emițători de informație. În aceste condiții, mesajele cuprinse în strategia de comunicare TREBUIE, să poată fi identificabile ca fiind emise de o sursă de încredere, legitimă, explicit, simplu, pe înțelesul tuturor, la care publicul (și în special beneficiarii, potențialii beneficiari și presa) să revină ca la o resursă principală, de referință.

IV. Procesul de comunicare

"Comunicarea este un proces continuu, începe de acasă, dimineața, și ia pauză doar când dormim!"



COMUNICAREA ȘI IMPORTANȚA SA

Comunicarea, în general, este un element fundamental al existenței umane, iar comunicarea între persoane sau grupuri este văzută ca unul dintre cele mai complexe procese umane. Prin intermediul comunicării, indivizii se formează, învață, își dezvoltă personalitatea și, de asemenea, transferă experiențele individuale și sociale. În ziua de azi, aproape orice problemă, orice conflict sau neînțelegere are la bază o problemă de comunicare. Ca atare, trebuie găsit un răspuns la întrebarea **”Ce este comunicarea?”** Comunicarea reprezintă abilitatea oamenilor de a transforma ”vorbele” în cuvinte vorbite și scrise, prin care aceștia sunt capabili să își facă cunoscute nevoile, dorințele și ideile. Oamenii au nevoie de comunicare, deoarece trăiesc în societate, o lume alături de milioane de oameni și au nevoie unii de alții pentru transfer de cunoștințe, pentru siguranță, pentru a se maturiza prin dialog și pentru a își realiza scopurile și obiectivele.

La fel ca oamenii și organizațiile trebuie să comunice pentru a fi cunoscute; pentru a împărtăși emoții, a face schimb de informații, a-i convinge pe alții să le înțeleagă punctul de vedere și, nu în ultimul rând, pentru a construi relații.

TIPURI DE COMUNICARE

Comunicarea verbală - această formă de comunicare folosește **sunetele și cuvintele** în exprimare și deține un procent relativ redus, **doar 7%**, din atenția unui interlocutor.

Comunicarea paraverbală – sunt mesaje pe care noi le transmitem prin **intonația, pauzele și ritmul vocii noastre**. Se referă mai mult la cum spunem ceea ce vrem, nu la ceea ce spunem. Statistic, mesajele paraverbale contează într-o **proporție de 38%** în comunicarea cu alte persoane.

Comunicarea non-verbală – se referă la mesajele transmise prin **expresiile faciale, gesturi, contactul vizual, postură, volumul vocii** etc.

Statistic, când cineva vorbește, **55%** observă schimbarea expresiei faciale și răspund în acord cu aceasta. Comunicarea cu alte persoane este o parte integrantă și indispensabilă a vieții umane. Este o activitate importantă a fiecărui individ, de vreme ce stabilim relații prin comunicare. Comunicarea ne ajută să stabilim contacte, relații interpersonale și relații de prietenie, de familie sau de afaceri. În relațiile interpersonale, oamenii, prin comunicare, se transformă, trec prin diverse experiențe și învață unul de la celălalt. Termenul de „comunicare” înseamnă un proces în care informațiile și gândurile sunt transmise și schimbate. Comunicarea permite oamenilor să-și transmită sentimentele, gândurile, opiniile și așteptările. Există însă și un proces de învățare care se desfășoară prin intermediul comunicării; conversând cu ceilalți, dobândim noi cunoștințe și

abilități și suntem expuși noilor puncte de vedere. Prin urmare, comunicarea nu este doar un mijloc de transmitere a informațiilor, ci procesul prin care urmărim ca informațiile să fie auzite, înțelese, acceptate și, practic, aplicate.

STILURI DE COMUNICARE

Comunicare pasivă

Stilul de comunicare pasiv este caracterizat de lipsa acțiunii. Persoanele care abordează acest stil se tem de ofensele care le pot fi aduse din partea celorlalți, doresc să fie plăcuți și cedează foarte repede, sunt de acord cu orice propunere oferită, chiar și când nu doresc să o facă, deoarece cred că orice refuz va duce la agresiune și respingere din partea celorlalți. Persoanele care au un stil de comunicare pasiv refuză, în general, să exprime furie sau opinii neplăcute despre persoane sau despre situații. O consecință a acestui stil de comunicare este faptul că oamenii devin închiși și ezitanți.

Comunicare agresivă

Stilul agresiv este caracterizat de relații interpersonale și crearea unei stări de alertă permanentă. Acești oameni perseverează în ceea ce își doresc să obțină, obțin ceea ce vor chiar folosind forța, nepăsându-le dacă afectează alte persoane. Se comportă ca și când doar ei au drepturi și alte persoane nu. Mai mult decât atât, nu le pasă de drepturile celorlalți. Nu sunt intimidați de alte persoane, uneori acționează cu furie și nu sunt interesați de sfaturile altora. Furia acestora și stilul dominator caută sprijin la oamenii care le urmăresc interesele. Stilul agresiv produce stres în viața persoanelor din jurul celor care-l folosesc.

Comunicare ASERTIVĂ

Stilul asertiv de comunicare reprezintă o combinație între cele două stiluri prezentate anterior. Acest stil necesită în mod egal sinceritate și putere. În general oamenii luptă pentru drepturile lor, dar persoanele asertive fac acest lucru păstrându-și sensibilitatea și respectând drepturile celorlalți, astfel luptă pentru drepturile lor fără a crea vreun prejudiciu celor din jur. Aceste persoane sunt relaxate și vorbesc cu deschidere despre sentimentele lor. Stilul de comunicare asertivă implică o balanță între ceea ce oamenii își doresc pentru ei și ceea ce doresc pentru cei din jur. Elementele generale ale acestui stil de comunicare este atitudinea deschisă către propria persoană și către cei din jur, ascultare a punctelor de vedere ale altora și respectarea acestora.

Acest stil de comunicare este cel mai potrivit pentru relațiile pe termen lung.

Dintre cele trei stiluri de comunicare prezentate, rezultă că stilul pasiv și cel agresiv diminuează foarte mult eficiența în comunicare și creează efecte secundare nedorite. Comunicarea asertivă conduce la creșterea eficienței grupului și la satisfacția individuală.

Stilurile de comunicare sunt fundamental dependente de următoarele trei elemente:

1. Atitudinea individuală a fiecărei persoane, prin raportare la viața socială, la alte persoane și la propria persoană;
2. Modelele de comunicare învățate: asertivă, non-asertivă, agresivă;
3. Temperament. Studiile experimentale realizate au arătat că bărbații sunt mai agresivi decât femeile când sunt provocați.

RECOMANDĂRI PENTRU O COMUNICARE EFICIENTĂ

Pentru o comunicare eficientă este important să cunoaștem următoarele aspecte:

- **CU CINE** comunicați (este foarte important să cunoașteți publicul țintă, cine sunt, care este vârsta lor, teme de interes, gradul de cunoaștere a domeniului despre care doriți să-i vorbiți, ce știu, câte persoane vor primi mesajul dvs. etc.),
- **CE** comunicați - trebuie să fie adecvat subiectului și grupului țintă,
- **DE CE** comunicați - ce reacție/acțiune din partea lor doriți să obțineți,
- **CÂND** - veți comunica problema, dimineața când atenția a sporit, după ce a mâncat când scade atenția, contextul de muncă
- **CUM** veți comunica problema - gândiți-vă la metoda pe care o veți alege.

Transmiterea eficientă a informațiilor este o abilitate care necesită o pregătire sistematică. Folosirea doar a vorbirii nu este suficientă, trebuie să completăm mesajul cu imagini, desene și, de asemenea, o serie de simțuri. Un astfel de mesaj va fi mai convingător, interlocutorul și-l va aminti mai ușor și va fi mai bine acceptat. Acest lucru este necesar deoarece oamenii sunt diferiți și percep informațiile în mod diferit (de ex. informațiile din mediul înconjurător sunt acceptate prin cele cinci simțuri - vizuale, auditive, kinestetice, olfactive, gustative). Comunicarea eficientă se realizează atunci când acceptăm interlocutorii ca egali și, mai ales, când ne respectăm și ne putem evalua în mod obiectiv în mediul nostru.

În cazul prezentărilor/mesajelor publice, un comunicator bun se poate conecta la public și știe să asculte. Prin intermediul unei ascultări active, interlocutorul dorește să înțeleagă sentimentele și așteptările vorbitorilor; el/ea dorește să înțeleagă punctul de vedere al vorbitorilor și nu judecă informațiile. Modul de livrare și vorbire este foarte important, deoarece cuprinde 45% din mesajul perceput de participanți. Abilitățile de comunicare includ, de asemenea, capacitatea de a gestiona timpul - vorbitorul este cel care controlează timpul, nu ascultătorii. Această competență (abilitate de comunicare) înseamnă că cel care livrează mesajul este capabil să-și exprime în mod clar ideile și reflecțiile, să conecteze rapid oamenii și să le mențină atenția și interesul, să ofere feedback, să fie tolerant la obiceiuri și culturi diferite. Competența de comunicare înseamnă că expeditorul este

capabil să caute, să găsească și să transfere informații diferite, să coordoneze toate informațiile interioare și exterioare care ajung la organizație.

6 PAȘI AI COMUNICĂRII EFICIENTE:

1. ASCULTĂ - Observă semnalele non-verbale („limbajul corpului”) - Uită-te în ochii interlocutorului - Fă gesturi aprobatoare, scoate sunete de ascultare! - Imită-i gesturile în oglindă - Arată-ți palmele, ține fața și torsul îndreptate către interlocutor.

2. PUNE ÎNTREBĂRI / CULEGE INFORMAȚIE - Întrebări deschise (la care nu se poate răspunde cu “da” sau “nu”) - Întrebări generale (“ce părere aveți despre...”) - Repetă ceea ce a spus - Dă din cap (taci) - Fă verificări ușoare - Fă verificări specifice - Interpretează spusele clientului - Niciodată nu comentezi, argumentezi, negi spusele și nu jignești receptorul!

3. FORMULEAZĂ PROPUNEREA - Pune receptorul în centrul propunerii tale - Ia-i în considerare nevoile - Descrie situația - Enunță ideea - Explică cum funcționează - Reîntărește beneficiile - Închide - sugerează un pas următor ușor - Verifică dacă propunerea a fost înțeleasă!

4. NU NEGOCIA/NEGOCIAZĂ CÂT MAI TÂRZIU CU PUTINȚĂ - Identifică tacticile de negociere ale interlocutorului - Ascultă / ia notițe - Spune-ți poziția ta - Oferă ceva și cere ceva - Respinge / spune NU frumos - Repetă cererea interlocutorului - Afirmă ce vrei să faci sau să faci - Dă motive!

5. REZOLVĂ OBIECȚIILE - Pricepe obiecția (pune întrebări lămuritoare) - Asigură-te că e o obiecție reală (“dacă rezolvăm aceasta problemă, ar mai fi alta?...”) - Rezolvă obiecția – vino sau căutați împreună o soluție!

6. CÂND AI ACUMULAT SUFICIENTĂ INFORMAȚIE (și ai verificat-o) ACTIONEAZĂ! - Transmite informația ta, ajustată la nevoile receptorului, interlocutorului.

IMPORTANȚA FEEDBACK-ULUI ÎN COMUNICARE

Feedback-ul încheie orice proces de comunicare. Prin comunicare, inițiatorul verifică dacă mesajul a fost corect înțeles sau dacă a suferit modificări. La nivel organizațional, comunicarea feedback-ului poate fi realizată în două modalități: feedback direct și imediat sau feedback indirect.

În cazul feedback-ului direct și imediat, răspunsul receptorului este verificat pe parcursul comunicării față în față, prin diferite simboluri cheie – cuvinte, gesturi, mimică – în acest mod aflându-se dacă mesajul a fost corect recepționat sau nu. Se recomandă însă solicitarea unui feed-back verbal pentru a fi sigur că a fost înțeles mesajul corect și că nu a fost alterat de postura, tonalitatea sau mimica emițătorului sau contextul receptorului.

Feedback-ul negativ poate avea efecte diferite, cum ar fi: productivitatea și calitatea procesului de muncă în scădere, absenteism în creștere și conflicte la locul de muncă. Ultimele două efecte sunt semne clare de dificultăți în comunicare, ignorate sistematic de către manageri.

Caracteristicile unui feedback eficient sunt următoarele:

- ✓ Feedback-ul trebuie să fie descriptiv, nu evaluativ;
- ✓ Feedback-ul trebuie să fie concret, direct, clar și specific;
- ✓ Feedback-ul trebuie oferit la momentul potrivit;
- ✓ Feedback-ul trebuie să fie util;
- ✓ Persoana care oferă feedback trebuie să își asume responsabilitatea în ceea ce privește conținutul feedback-ului.

V. Identitatea vizuală a ADR Centru

"Fiecare angajat al ADR Centru este un element din imaginea cunoscută public a organizației!"



IDENTITATEA ADR CENTRU

Identitatea organizației (IO) poate fi considerată ca o umbrelă a comunicării, deoarece se referă la preocuparea centrală a fiecărei comunicări: asocierea unei imagini cu denumirea unei instituții. Identitatea este un factor important atât în rândul angajaților, cât și al publicului extern. O instituție puternică se clădește pe o imagine cu o identitate puternică, recunoscută pentru transparență, corectitudine, profesionalism, echidistanță, promptitudine.

Identitatea ADR Centru este strâns legată de misiunea Agenției și nu trebuie să o contrazică. Prin urmare, înțelegerea identității specifice de către angajați și de către terți, este o sarcină importantă.

Scopul imaginii ADR Centru este de a promova o organizație pentru care contează conținutul și progresul, diversitatea și unitatea. Imaginile pozitive vor duce la decizii pozitive, imaginile negative, chiar și de la un singur element, vor altera imaginea generală. Pentru a avea succes, este important să se facă distincția între "imaginea de sine" și "imaginea externă". Imaginea de sine este rezultatul autoevaluării individului, iar imaginea exterioară reprezintă evaluarea din exterior, realizată prin intermediul vizitatorului. Foarte rar imaginea de sine și imaginea externă sunt identice. O imagine are două componente: componenta cognitivă, referitoare la cunoștințele despre un produs, serviciu, proiect și componenta afectivă sau emoțională, care se concentrează pe sentimente, atitudini și nevoi, conține simpatii difuze, antipatii, prejudecăți față de informații sau oameni, create prin experiențe proprii, modele de gândire tradițională sau opiniile altor persoane și mass-media. A face un consens, o sinergie între cele două componente - cognitiv și afectiv - se generează o imagine bună a unei entități ce se recomandă prin experiență și empatie, profesionalism, integritate, dedicată atingerii obiectivelor sale, prin fiecare element care o reprezintă, respectiv angajat. Acesta este scopul unei imagini pozitive cu care vrea să fie identificată ADR Centru.

Integritatea profesională la locul de muncă este foarte importantă pentru identitatea organizației. Oamenii lucrează cel mai bine într-un mediu marcat de respect reciproc, demnitate și înțajutorare, care le valorifică abilitățile și cunoștințele și încurajează învățarea continuă. Prin urmare, toți angajații Agenției își desfășoară activitățile într-un mediu care se dorește a fi sigur și civilizat, ferit de discriminări, abuzuri, amenințări sau comportament nepotrivit.

Identitatea externă sau internă a Agenției se asociază vizual cu logo-ul utilizat pe mijloacele de comunicare, scrisori, în cadrul evenimentelor, web-site-uri etc. În acest sens sunt stabilite câteva elemente de identitate

vizuală, text și grafică, precum și un anumit format de documente utile, norme de conduită, ce vor fi tratate în paginile care urmează.

Identitatea vizuală este menită să ofere corespondență și greutate mesajelor verbale, fiind o parte esențială a Strategiei de comunicare. Prin totalitatea aspectelor sale - formă, culoare, stil – identitatea vizuală a ADR Centru are rolul de a individualiza și personifica, de a se impune și manifesta prin toate aspectele sale ce conțin - nume, design siglă, slogan, documente personalizate (cărți de vizită, documente cu antet, personalizare email sau newsletter, materiale publicitare, pagini web, rapoarte anuale, publicații etc.).

LOGO/SIGLĂ ADR CENTRU

Sigla stă de obicei în centrul unui program de identitate vizuală și are ca principal rol recunoașterea organizației sau programului.

Elementele de design logo utilizate – font, culoare, simbol – reprezintă expresia grafică a identității.

ADR Centru are un simbol grafic realizat din litera C, constituită din șase segmente de culoare albastră, însoțite de denumirea descriptivă a Agenției aliniată la dreapta și divizată pe 4 rânduri (vezi imaginea de mai jos).



Valori logo ADR Centru

Logo-ul ADR Centru are la bază patru valori solide:

- I. Profesionalism – o Agenție susținută de oameni responsabili, profesioniști.
- II. Transparență - toate acțiunile sunt ghidate de această valoare, sunt sincere, deschise, corecte.
- III. Parteneriat – orientat către interesul public și progres, partener stabil pentru dezvoltare.
- IV. Dinamism – inițiativă ce susține progresul și dezvoltarea.



Elemente logo ADR Centru

- 6 segmente volumetrice ce reflectă cele șase județe ale Regiunii Centru: Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș Sibiu

- culoarea albastră _Albastru accent 1 (Cod CMYK: 100/50/0/10) – ce denotă apropierea de valorile europene

- poziționare text Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru - 4 linii aliniate la dreapta

- font text Arial - Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru

AGENȚIA pentru-linia 1, DEZVOLTARE-linia 2, REGIONALĂ-linia 3, CENTRU-linia 4.

-culoare font text utilizat pentru - negru sau 50% negru.

Poziționate alături de elementul grafic denotă investiții pentru dezvoltarea și creșterea Regiunii.

Ce trebuie să se reflecte prin fiecare utilizare a logo-ului ADR Centru:

- un profesionist desăvârșit,
- un lider dedicat muncii sale,
- un cetățean inovativ, empatic, deschis spre dialog, sincer,
- un parter de încredere pregătit a te dezvolta și pentru a oferi un sprijin în drumul tău către succes.
- personalitate exigentă, dar corectă.

Tonul din comunicare va reflecta personalitatea brandului. Acesta va fi unul optimist, sincer, clar și concis. Este prietenos, dar nu lipsit de profesionalism. Orice mesaj trebuie este prezentat din postura unui profesionist, sigur pe sine și pe ceea ce spune.

Dimensiunea minimă a logo ADR Centru – înscris într-un pătrat cu latura de 1,5 cm.

Poziționare LOGO

Logo-ul se folosește alături de datele de contact ale ADR Centru, în antet, logo poziționat în stânga, datele de contact la dreapta sus. În anumite cazuri specifice logo ADR Centru și datele de contact pot fi poziționate în subsolul paginii, centrat, sigla grafică fiind poziționată tot în partea stângă.



ADR CENTRU

Str. Decebal, 12, 510093, Alba Iulia, România
Tel.: (+ 40) 258 - 818616

Fax: (+ 40) 258 - 818613
Internet: www.adrcentru.ro
e-mail: office@adrcentru.ro

Departamentul Relații Publice și Comunicare pune la dispoziția Angajaților, în intranetul denumit Company, Folder Formate de documente, variate modele de documente frecvent utilizate, ce conțin logo-ul și datele de contact ADR Centru.

Logo-ul ADR Centru se va folosi în antet, partea stângă a paginii, iar în partea dreaptă se vor amplasa datele de contact. Excepția la aceste cazuri apare în momentul în care ADR Centru nu inițiază activitatea precizată în adresă sau în cazul în care este un proiect derulat printr-o altă finanțare, caz în care logo ADR Centru se va amplasa în antet colț dreapta sau în subsolul paginii, poziționat central alături de datele de contact.

FONT UTILIZAT ÎN CORESPONDENȚA ADR CENTRU

Fontul folosit în fiecare adresă redactată de către experții ADR Centru – este Arial Narrow 12. Se poate folosi și Arial, urmând a se formata întreg documentul la Arial, dacă se optează pentru acest font. Excepțiile de la regulă pot apărea în redactarea materialelor pentru programele de finanțare ce impun utilizarea unui alt font pentru promovarea proiectelor.

Documente și materiale de comunicare

Pentru a crea unitate în realizarea și prezentarea materialelor grafice dar și pentru a facilita realizarea acestora, toate documentele sau materialele de comunicare vor fi redactate folosind o singură familie de fonturi: Arial Narrow.

Arial Narrow

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789 . , ! ? - _ : ;

Titluri, subtitluri și text – Arial Narrow

Mărimea corpului literei variază în funcție de spațiul disponibil, dar se recomandă minim 12.

Text despre ADR Centru: Se va folosi mereu denumirea descriptivă a **Agenției pentru Dezvoltare Regională Centru** în materialele elaborate, cel puțin o dată la începutul textului. Acronimul ADR Centru se va folosi în cazurile în care spațiul disponibil este redus și după cel puțin o utilizare a denumirii întregi a instituției.

Documentele redactate de către personalul ADR Centru se vor salva electronic în cea mai recentă versiune Office.

UTILIZARE IDENTITATE VIZUALĂ ADR CENTRU

În acest scop, Departamentul Relații Publice și Comunicare dezvoltă și pune în aplicare prezenta Strategie de comunicare în vederea:

- respectării și aplicării regulilor de identitate vizuală a ADR Centru,
- oferirii de informații asupra activităților Agenției către mass-media sau terțe părți prin intermediul conferințelor de presă, comunicatelor de presă, website-ul ADR,
- asigurării corectitudinii informațiilor publice, după consultarea prealabilă a managementului Agenției,
- adoptarea măsurilor necesare pentru a se asigura că toate proiectele care sunt finanțate total sau parțial de CE, precum și activitățile în care este implicată Agenția prin reprezentanți, sunt publicate respectând identitatea vizuală a programului prin care se primește finanțare și identitatea vizuală a ADR Centru.

ELABORAREA DOCUMENTELOR ÎN CADRUL ADR CENTRU

Scop și obiective

Comunicarea, atât în interiorul unei organizații, cât și în relația sa cu exteriorul, se realizează pe căi formale și informale. În ceea ce privește comunicarea formală, acesta se concretizează, în cea mai mare măsură, sub forma documentelor produse, ca suport de informație sau răspuns, de către organizație.

Generarea și aplicarea regulilor în ceea ce privește realizarea documentelor are mai multe efecte. Astfel, sunt consacrate și unificate practicile interne al Agenției, în ceea ce privește elaborarea documentelor și conținutul de informații, facilitând nu numai o abordare unitară pentru toți angajații ADR Centru, cât și familiarizarea noilor angajați cu documentele ca instrument de lucru în realizarea sarcinilor specifice. De asemenea, abordarea unitară are ca efect generarea unei imagini coerente pentru publicul exterior Agenției, cu efecte în consolidarea și amplificarea, în corelație cu alte măsuri, a unei imagini pozitive pentru ADR Centru.

În ceea ce privește impactul regulilor asupra procesului de comunicare în interiorul Agenției, aceeași abordare unitară și coerentă va elimina o parte din cauzele generatoare de piedici, facilitând comunicarea internă formală inter-personală, intra- și inter-departamentală, pe orizontală și verticală.

Principii

Regulile privind elaborarea documentelor în cadrul Agenției pentru Dezvoltare Regională Centru funcționează în baza următoarelor principii:

Principiul unității stilistice – Fiecare tip de document se realizează conform unui tipar stabilit și fiecare tip de document conține toate elementele de identitate vizuală esențiale.

Principiul eficienței comunicării – Aplicarea regulilor are ca scop eficientizarea actului de comunicare internă și externă al Agenției.

Principiul responsabilității emitentului – Fiecare document identifică organizația și persoanele implicate în realizarea lui.

Aria de aplicabilitate

Aceste proceduri/principii sunt aplicabile documentelor care nu beneficiază de formate standard sau de elemente de identificare ori identitate vizuală, necesar a fi respectate în cadrul relațiilor contractuale, parteneriale sau de altă natură pe care ADR Centru le are în realizarea atribuțiilor sale. Mai sunt exceptate și acele documente al căror format este impus de cadrul legal general și specific în care funcționează Agenția.

Pentru documentele ADR Centru, principiile se aplică în ceea ce privește:

- Elementele de identificare ale Agenției și așezarea lor în pagină;
- Elementele de identificare ale persoanelor implicate în realizarea documentului, de la redactare până la aprobare și așezarea lor în pagină;
- Regulile minime de redactare;
- Conținutul minim de informații pentru fiecare tip de document;
- Încadrarea documentului ca tip

Tipuri de documente utilizate în cadru ADR Centru

Documentele produse de Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru se clasifică în:

Documente de uz intern – cele destinate exclusiv circuitului intern de date și informații, inclusiv corespondența scrisă cu birourile regionale ale Agenției, chiar dacă, prin natura domeniului de incidență, aceste documente devin accesibile unor categorii de terți.

Documente de uz extern – cele documente destinate comunicării mediate sau imediate cu persoane sau organizații exterioare Agenției – indiferent de statutul acestor persoane sau organizații – precum și acele documente realizate de ADR Centru ca parte a sarcinilor sale legale în materie de acțiune regională.

Toate documentele se redactează și semnează olograf sau electronic de persoanele ce le întocmesc/verifică/avizează. Persoana care întocmește un document îi va da număr de înregistrare din Registrul electronic. Apostila din subsolul documentelor va conține inițialele persoanei care a întocmit documentul/ale persoanei care a verificat/ale persoanei care a avizat. După semnare olografă sau electronică de către cel ce a întocmit documentul, acesta se transmite spre verificare și semnare superiorului direct, care la rândul său, prin semnătură confirmă cele scrise și va transmite/înmâna documentul, prin registrul electronic/fizic, următoarei persoane prevăzută în document, până ce se va semna de Directorul General, cu excepția cazurilor unde procedurile interne prevăd altfel. După obținerea semnăturilor, documentele interne se rezolvă fie prin îndosariere/arhivare electronică, fie prin redirecționarea acestora către un compartiment responsabil, iar în cazul documentelor externe, acestea se vor expedia către destinar/destinatari prin sistemele stabilite de comunicare.

DOCUMENTE DE UZ INTERN

1. Cererea

Se realizează de către orice angajat și se înregistrează. Se adresează Directorului General ADR Centru. Se avizează de către șeful direct sau, în cazul lipsei acestuia, de către directorul de departament/direcție. Se semnează olograf sau electronic. Se aprobă de către Directorul Agenției sau persoana desemnată ca înlocuitor, conform Fișei Postului.

2. Decizia /Regulament

Este un act de autoritate, prin care, în virtutea prerogativelor sale, Directorul General ADR Centru reglementează o situație referitoare la activitatea Agenției. Se elaborează de departamentul vizat, se semnează de către Directorul General și este adusă la cunoștința celor vizați.

3. Dispoziția

Este un act de autoritate prin care, în virtutea prerogativelor sale, Directorul reglementează o situație referitoare la activitatea Agenției. Se elaborează de către Serviciul Juridic și se semnează de către Directorul General, apoi se transmite spre informare celor vizați.

4. Nota de analiză

Se realizează de către persoanele desemnate, în format letric sau electronic, pentru propunerea și fundamentarea unei decizii care urmează să fie luată la nivelul conducerii Agenției, referitor la procesul de implementare a proiectelor finanțate din fonduri europene. Conține: titlul, identificarea programului de finanțare la care se referă, identificarea proiectului, detalierea solicitării, detalierea argumentelor, analiza situației, propunerea, semnătura ofițerului de contract, data. Se semnează de coordonatorul departamentului de implementare. Se avizează de Directorul General ADR Centru.

5. Nota de constatare

Se întocmește de fiecare angajat. Este un document de comunicare internă a Agenției prin intermediul căruia se primesc date despre evoluția proiectelor contractate de diferite entități, în urma vizitelor de teren. Conține: titlul; descrierea subiectului; observații; semnătura reprezentantului Agenției; data; datele de identificare ale reprezentantului societății și semnătura; apostilă privind numărul de exemplare urmat de inițialele persoanei care îl întocmește per (/) inițialele persoanei care îl verifică. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului/direcției, se transmite spre informare DG.

6. Nota de discuții

Se realizează de către fiecare expert. Este un document care informează cu privire la desfășurarea dialogului între reprezentanții ADR Centru și reprezentanții partenerilor acestora. Conține: titlul; identificarea partenerilor de discuții; prezentarea problemelor abordate; urmările și hotărârile discuției; semnătura reprezentantului Agenției; semnătura reprezentantului societății. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului/direcției, se transmite spre informare DG.

7. Nota de evidență a convorbirilor (notă telefonică)

Se realizează de către orice angajat. Este un document de comunicare internă a Agenției prin care se realizează informarea cu privire la desfășurarea diferitelor convorbiri. Conține: titlul; identificarea partenerilor de dialog; descrierea subiectului; semnătura reprezentantului Agenției; soluționarea/concluzia convorbirii. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului/direcției. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului/direcției, se transmite spre informare DG.

8. Nota Internă

Se întocmește pentru reglementarea internă a unui domeniu, introducerea unei noi proceduri sau orice altă situație necesar a fi comunicată în interiorul Agenției. Conține: titlul; subiectul de reglementare; descrierea subiectului; reglementarea, procedura sau situația specifică; persoana care a întocmit documentul; data; persoanele sau compartimentele cărora li se aduce la cunoștință. Se pot atașa anexe, caz în care acestea fac

parte integrantă din document. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului/direcției, se transmite spre informare DG.

9. Raport

Se realizează de către orice angajat, pentru informarea în ce privește desfășurarea anumitor evenimente, întâlniri între reprezentanții Agenției și parteneri/beneficiari. Conține: titlul; subiectul pe scurt; identificarea evenimentului (locația, tema, participanți, discuții/dezbateri; semnătura persoanei care a întocmit documentul; data. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului, se transmite spre informare DG.

10. Referat

Se realizează de către orice angajat, pentru propunerea și fundamentarea unei decizii care urmează să fie luată la nivelul conducerii Agenției. Conține: titlul, subiectul pe scurt, argumentația, propunerea de decizie, numele, funcția și departamentul din care face parte autorul, precum și semnătura și data. Se avizează de către șeful serviciului/directorul departamentului. Se aprobă de către Directorul General ADR Centru.

Toate documentele de mai sus sunt avizate/uate la cunoștință/aprobate în lipsa DG, de către persoana desemnată ca înlocuitor conform Fișei postului.

DOCUMENTE DE UZ EXTERN

Se redactează în limba română/engleză/maghiară, după caz. Conțin număr de înregistrare electronic și data emiterii acestuia, adresa destinatarului, subiectul prin mențiunea "Referitor la:" sau "Re:", formula de adresare, (stimată doamnă, domnule și funcția) conținutul scrisorii. Se încheie cu formula "Cu stimă" și numele, funcția și minimum 3 rânduri spațiu pentru semnătura DG ADR Centru.

1. Scrisoarea

Este un document ce se adresează partenerilor, colaboratorilor, beneficiarilor-instituții, firme de stat sau particulare. Se realizează de către orice angajat, în formă scrisă. Conține: identificarea destinatarului; subiectul pe scurt; formula de adresare; informații generale despre subiect; scrisoarea poate fi însoțită de o anexă; apostilă privind numărul de exemplare urmat de inițialele persoanei care îl întocmește per inițialele persoanei care îl verifică. Se semnează de către Directorul General ADR Centru. Se expediază în principal prin e-mail, fax sau poștă, precum și prin alte sisteme dedicate (MySMIS etc).

2. Comunicat de presă

Este un document prin care Agenția informează mass-media locală, regională și națională cu privire la diverse subiecte de interes public. Se realizează de către Departamentul de Relații publice și Comunicare (DRPC), iar în cazul unor informări în cadrul proiectelor se elaborează de către experții implicați, urmând a fi verificat de

către DRPC. Conține: titlul; informații despre subiect; apostilă cu inițialele persoanei care îl întocmește per (/) inițialele persoanei care îl verifică. Se semnează de către Directorul General ADR Centru. Se expediază prin fax, e-mail sau poștă.

Circuitul documentelor în cadrul ADR Centru este tratat în Procedura de Sistem privind Circuitul Informațiilor.

RECOMANDĂRI:

Toate formatele de documente utilizate în cadrul ADR Centru sunt puse la dispoziția tuturor în format editabil, personalizate cu identitatea vizuală a ADR Centru și disponibile în Company/ 01.Format de documente.

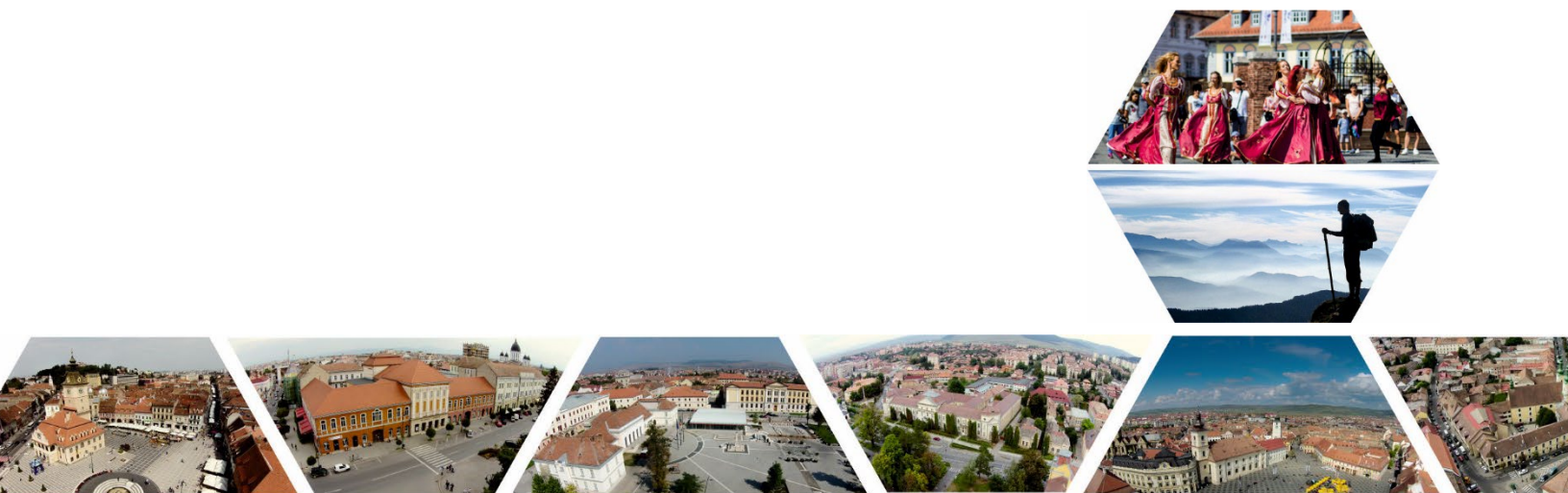
Referitor la textul precizat în conținutul documentelor, pentru ca acesta să își atingă scopul, respectiv de a acționa ca și canal de comunicare între ADR Centru (emitător) și cel căruia îi este adresat (receptor), este necesar ca atât emitătorul cât și receptorul să utilizeze același limbaj. Pentru facilitarea comunicării între emitător și receptor, însă, nu este suficientă limitarea convențiilor de comunicare la limbaj. Este necesar ca aceleași convenții să fie supuse atât simbolurile non-verbale care intră în componența documentului, cât și conținutul de informații pe tip de document și formatul vizual al documentului.

Regula de bază în editarea unui text este ca acesta să fie aerisit și să răspundă la câteva întrebări esențiale: cine sunt, ce vreau să spun, de ce transmit ce scriu, ce vreau să se întâmple după ce primește receptorul adresa, termenul în care doresc se poate obține o reacție, unde poate obține mai multe detalii, persoană de contact.

VI. ADR Centru

rol și comunicare pentru implementarea proiectelor

"Dezvoltarea eficientă a resurselor și păstrarea diversității regionale, într-o regiune europeană verde - până în 2029"



Pe lângă activitățile proprii de comunicare ale Agenției pentru Dezvoltare Regională Centru, care aplică regulile de identitate vizuală proprii, Agenția are rol de Autoritate de Management, Organism Intermediar, partener sau lider în alte proiecte pentru care se aplică reguli de identitate vizuală complementare propriilor reguli, pentru care se elaborează Planuri de Comunicare și de Acțiuni dedicate și specifice, cu un buget dedicat implementării acestora.

PROGRAMUL OPERAȚIONAL REGIONAL 2021-2027

Începând cu anul 2021, în Regiunea Centru, coordonarea activităților de comunicare și de îmbunătățire a conștientizării publicului larg privind sprijinul european prin Programul Operațional Regional 2021-2027, va fi realizată de Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru.

În calitate de Autoritate de Management a POR 2021-2027, ADR Centru va elabora programul, ghidurile specifice de finanțare, va acorda consultanță potențialilor solicitanți în situațiile care necesită clarificări, va promova disponibilitatea și oportunitățile existente pe fonduri europene și prioritățile de investiții pentru care se vor aloca aceste finanțări, va gestiona procesul de depunere, evaluare, contractare, implementare și monitorizare a proiectelor, va coordona activitatea de evaluare a Programului Operațional Regional. De asemenea, ADR Centru va continua elaborarea de studii și analize la nivel regional pentru documentele de programare.

Rolul ADR Centru, pornind de la principiul proximității, este esențial în comunicarea mesajelor cheie la nivel regional și local, în creșterea gradului de încredere al cetățenilor și a faptului că potențialii solicitanți și beneficiarii pot vorbi față în față cu cei ce derulează fonduri și pot primi răspunsuri în timp foarte scurt. Activitatea de comunicare va respecta prevederile Regulamentului nr 1060/2021 al Parlamentului UE și al Consiliului European.

ADR Centru va coordona măsurile de promovare a Programului, urmând să continue acțiunile de creștere a vizibilității, transparenței și comunicării, alături de toți partenerii săi locali și regionali. Agenția poate obține sprijin din partea Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene, Reprezentanței Comisiei Europene în România, din partea Biroului de Legătură cu Parlamentul European și poate colabora cu rețelele Enterprise Europe Network și a Centrelor Europe Direct (din care face parte), în timp ce, la nivel local cooperează cu autoritățile publice locale și cu instituțiile regionale de învățământ și cercetare.

Pornind de la experiența anterioară, ADR Centru va elabora regulile de identitate vizuală ce se vor aplica de către beneficiari în cadrul proiectelor finanțate prin POR 2021-2027, reglementări care vor include obligația utilizării identității vizuale a UE, publicarea anunțurilor de lansare a proiectului și încheierea contractului, amplasarea de afișe/panouri/plăci la locația proiectelor și de autocolante pe echipamente. Aceste reguli vor impune necesitatea publicării unui rezumat pe site-urile existente ale celor ce obțin finanțare și obligativitatea precizării surselor de finanțare, în momentul prezentării proiectelor.

ADR Centru va conecta portalul web regional gestionat direct cu portalul site-ului național care se referă la toate fondurile europene din România. Vom promova pe site-urile noastre noutățile importante, relevante regiune, de pe portalul național și vom trimite în mod constant, comunicatele de presă elaborate cu știri privind evoluția Regiunii Centru POR 2021-2027. Referitor la acțiunile de comunicare întreprinse de către ADR Centru pentru promovarea POR și creșterea gradului de absorbție, se vor adopta măsuri în funcție de stadiul de implementare a programului, ținând cont de rolul grupurilor țintă; respectiv publicul larg, potențialii solicitanți, partenerii instituționali ai ADR Centru și, desigur, beneficiarii de finanțare. O atenție deosebită va fi acordată formatorilor de opinie, reprezentanților mass-media și stakeholderilor regionali. De asemenea, ADR Centru va lua măsuri pentru a disemina informații pe website și în limba maghiară și va realiza o secțiune pentru persoane cu deficiențe de vedere.

În urma sondajelor realizate în anul 2019 și precizate în Strategia de Comunicare a ADR Centru, se evidențiază faptul că gradul de cunoaștere a Programului Operațional Regional la nivelul Regiunii Centru este destul de ridicat. **În rândul cetățenilor**, gradul de notorietate al POR/REGIO a ajuns în anul 2019 la 67,2%, de la 46% în 2015, pentru populația urbană, respectiv 32,8% pentru populația rurală. Deși cei chestionați cunosc generic programul, informații detaliate referitoare la obiectivele și proiectele finanțate prin program sunt destul de scăzute în rândul cetățenilor din Regiunea Centru, ***motiv pentru care se consideră că este important ca viitoarele acțiuni de comunicare regionale să se concentreze pe cunoașterea destinației fondurilor și pe impactul proiectelor finanțate.*** Îmbunătățirea vizibilității politicii de coeziune reprezintă o prioritate majoră și în perioada de programare 2021-2027, fiind imperios necesară creșterea gradului de conștientizare a beneficiilor finanțărilor UE pentru cetățenii din Regiunea Centru.

Această activitate pentru POR 2021-2027 va fi realizată în baza Planului de comunicare dedicat programului, ce conține activități de comunicare unitare, coerente și predictibile, fiind supus dezbaterii și avizării părților implicate.

Activitățile vor respecta prevederile CPR 1060/2021, vor asigura vizibilitatea sprijinului european obținut la nivel regional, cu o atenție sporită pe operațiunile de importanță strategică.

Obiectivele ADR Centru până în anul 2029, prin POR 2021-2027, vor fi:

- promovarea rolului și contribuției POR la dezvoltarea infrastructurii socio-economice regionale și în asigurarea transparenței obiectivelor POR, oportunitățile de finanțare și rezultatele obținute.
- creșterea notorietății POR și a încrederii publice în rolul și contribuția Uniunii Europene în finanțarea proiectelor și în dezvoltarea Regiunii Centru. Se preconizează o creștere a gradului de conștientizare regional cu cel puțin 20%, raportat la nivelul obținut în studiul derulat în primul an după aprobarea POR.
- informarea tuturor categoriilor de public țintă cu privire la apeluri, lansări de proiecte, stadiul implementării și se vor explica transparent regulile și mecanismul de acordare a finanțărilor.

Indicatorii utilizați pentru monitorizarea și evaluarea comunicării sunt corelați cu obiectivele de comunicare din analiza cărora va rezulta numărul persoanelor informate referitor la POR 2021-2027.

În cazul operațiunilor de importanță strategică și al operațiunilor în valoare de peste 10 milioane euro, ADR Centru va organiza evenimente și campanii de comunicare dedicate. Pentru operațiunile strategice identificate se vor propune planuri de acțiuni specifice, cu scopul promovării obiectivului de finanțare, a impactului asupra comunității și beneficiile investițiilor.

Pentru evaluarea gradului existent și evoluția lui pe parcursul implementării POR 2021-2027, se vor derula 3 sondaje regionale adresate grupurilor țintă, iar valorile rezultate vor fi stabilite ca puncte de plecare pentru a calcula evoluția notorietății, rolul, conștientizare și încredere în POR 2021-2027.

Măsurile de comunicare aplicate vor fi interne și externe.

Activitățile propuse și fundamentate în buget, prevăd organizarea și participarea la evenimente pentru lansări de axe și priorități, conferințe de presă, seminare, întâlniri tehnice, conferințe, schimburi de experiență, infotrip-uri, site-visit, evenimente de masă. Se vor organiza campanii complexe de informare și publicitate, cu accent pe mediul online, se vor realiza materiale de promovare, aplicații pe mobil, materiale foto-video etc, pentru a spori notorietatea, vizibilitatea POR. Va fi utilizată Rețeaua Multiplicatorilor de Informații pentru redistribuirea informațiilor la nivel local. Se vor publica constant materiale de presă și știri referitor la program, în limba română și maghiară. Se vor utiliza paginile web coordonate de ADR Centru, pagina web regională dedicată programului, portalul național și newslettere pentru promovare și asigurarea transparenței, consultarea publicului țintă și diseminarea informațiilor. Informațiile relevante se redistribuie pe conturile social-media. Activitățile derulate vor fi evaluate prin sondaje online și chestionare/studii.

Va fi creat și pus la dispoziția tuturor un set de reguli pentru POR, care va conține elementele de identitate vizuală obligatorii pentru materialele de comunicare.

Intern: Se vor elabora și aplica procedurile interne de lucru, se vor organiza întâlniri periodice cu personalul pentru a stabili o abordare unitară în cadrul ADR. Accentul va fi pe crearea de documente ușor de utilizat, cu un limbaj accesibil, realizate de experți bine pregătiți și păstrând întotdeauna o cale de comunicare deschisă, prin traininguri, știri interne, documente standard, dar și organizarea de întâlniri direct cu reprezentanții grupurilor țintă.

Se vor utiliza pentru comunicare site-urile web - portalul ADR Centru și Regio Centru 2021-2027, contul de Facebook RDA Centru urmărit de peste 5000 persoane și contul Europe Direct cu mai mult de 4000 de persoane ce urmăresc informațiile publicate.

Ca măsuri de comunicare **externă**, se vor folosi evenimentele publice și campaniile media pentru a lansa și promova prioritățile POR, se vor publica în mod constant comunicate de presă sau știri pe portalul regional al POR 2021-2027, redistribuit pe contul de Facebook ADR Centru. Campaniile media (radio, publicații online, TV și ziare) vor fi dezvoltate pentru a anunța prioritățile lansate, consultările publice, rezultatele obținute în cadrul proiectelor, studiilor sau documentelor de programare. Informațiile principale vor fi scrise în română și maghiară, deoarece în trei județe din cele 6 din regiunea Centru, un procent important din cetățeni sunt maghiari.

Se vor organiza întâlniri față în față sau on-line, întâlniri informale, conferințe publice, conferințe de presă sau evenimente publice la nivel regional sau în fiecare județ din regiune. Se vor organiza competiții pentru mass-media sau cetățeni, ADR Centru va fi prezent în fiecare județ pentru a dialoga cu grupurile noastre țintă. De asemenea, se vor organiza ședințele Comitetului de Monitorizare, se vor edita și publica materiale informative și promoționale care vor fi distribuite la evenimente.

Se va crea și susține o Rețea a Multiplicatorilor de Informații, formată din autorități locale, mass-media, infrastructură educațională, societatea socială și beneficiarii POR, pentru a redistribui informațiile despre POR 2021-2027 la nivel local. Pentru a-i motiva, se va organiza cel puțin un eveniment regional de premiere - un forum de comunicare.

Se vor desfășura campanii informative sau publicitare, utilizând măsuri de comunicare convenționale sau neconvenționale, pentru a spori notorietatea programului, vizibilitatea POR și beneficiile obținute în regiune prin FEDR. De asemenea, pentru beneficiari se va aplica Manualul de Identitate Vizuală al POR, elaborat la nivel regional. În fiecare an, se va actualiza Planul de acțiune pentru comunicare, ajustat la cele mai relevante canale de comunicare și cele mai bune mesaje.

Planurile de acțiuni de comunicare vor fi actualizate constant, în funcție de temele și canalele de comunicare mai eficiente.

Grupul țintă include:

- În principal:
 - potențiali solicitanți (autorități publice, sectorul privat, universități, ONG-uri, alte organisme AM sau intermediare, furnizori de servicii sociale)
 - beneficiarii fonduri - reprezentanții entităților care au semnat un contract de finanțare prin POR 2014-2020 și POR 2021-2027
 - public intern - personalul ADR Centru, reprezentanții partenerilor, părțile interesate
 - mass media
 - stakeholderi , formatori de opinie
- În secundar:
 - Cetățeni din regiune, în special cei din mediul rural
 - Studenți, tineri, voluntari

Pentru evaluare se vor folosi în mod constant instrumente online pentru chestionare a publicului țintă privind măsurile de comunicare realizate live. Obiectivele de importanță strategică vor fi promovate în cadrul documentelor elaborate de ADR Centru în cadrul POR 2021-2027 și menționate la evenimente speciale. Campaniile media vor sublinia obiectivele strategice și vor promova acele operațiuni. De asemenea, se vor organiza caravane informative județene, pentru a discuta și analiza aceste operațiuni.

Comunicarea pentru POR 2021-2027 va respecta cerințele Regulamentelor Europene și, în conformitate cu prevederile acestora, Planul de Comunicare pentru POR 2021-2027 va fi supus aprobării CMPOR regional.

PROGRAMUL NAȚIONAL PILOT DE DESCENTRALIZARE

Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru alături de Asociațiile de Dezvoltare Intercomunitare sunt numite autoritate de management, respectiv organisme de implementare a Investițiilor Teritoriale Integrate (ITI). ADR Centru va aplica și implementa atribuțiile însărcinate, conform prevederilor legale, după aprobarea acestor.

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ

Prin Ordonanță de Urgență, Agențiile de Dezvoltare Regională (ADR) au fost incluse în sistemul de gestionare a investițiilor pentru trei componente ale PNRR: Sănătate, Educație și Reforme sociale.

Planul Național de Redresare și Reziliență este structurat pe șase piloni prevăzuți de Regulamentul specific Mecanismului European, fiind împărțit în 15 componente, astfel încât să acopere nevoile României și să

urmărească concomitent prioritățile Comisiei Europene - tranziția verde, transformarea digitală, creștere inteligentă, coeziune socială și teritorială, sănătate și reziliență economică, socială și instituțională, politici pentru generația următoare, copii și tineri. România va beneficia de 29,2 miliarde euro prin PNRR pentru reforme și investiții în sectoarele importante. Conform reprezentanților MIPE au fost planificate 507 de ținte sau jaloane (259 ținte și 248 jaloane). Ghidurile pentru lansarea apelurilor de proiecte ale Planului Național de Redresare și Reziliență vor fi realizate de ministerele de linie responsabile de implementarea reformelor, iar Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE) le va acorda asistență.

În cadrul acestor reforme, există proiecte punctuale ce duc la creșterea calității vieții la nivel local. De exemplu, o investiție PNRR pe unul din domeniile menționate care se derulează într-o anumită localitate din Regiunea Centru se poate face prin ADR Centru, astfel Agenția va gestiona acea investiție. Se transmit raportări la ministerul de resort care, după centralizarea datelor din țară, obține o viziune de ansamblu asupra proiectelor, dacă acestea sunt legate de anumite reforme ori sunt investiții punctuale, jaloane care trebuie atinse în acest proces care se va încheia în anul 2026.

PROIECTE EUROPENE

European Enterprise Network (EEN) și Europe Direct Regiunea Centru reprezintă două proiecte de anvergură, coordonate de ADR Centru pentru informare și identificarea de parteneri de afaceri pentru firme în cadrul EEN, respectiv pentru a transmite cetățenilor impactul sprijinului Comisiei Europene, precum și direcțiile de dezvoltare, în cadrul Europe Direct. Ambele proiecte aplică propriile reguli de identitate vizuală, iar cererile de finanțare depuse prevăd acțiuni de comunicare proprii, care contribuie la atingerea obiectivelor Comisiei Europene, dar și la consolidarea imaginii ADR Centru ca organizație ce oferă servicii complexe, complementare, care vine în sprijinul dezvoltării regiunii și a creșterii nivelului de trai al cetățenilor.

Prin alte proiecte derulate în parteneriat, în care este implicată ADR Centru, scopul activităților desfășurate, prevăzute sau la care se participă este de a promova imaginea Regiunii, de a îmbunătăți gradul de dezvoltare socio-economică, de a învăța și de a transmite mai departe exemple de bune practici regionale, de a sublinia faptul că ADR Centru este un partener de încredere, cu personal eficient și profesionist, o entitate care constant se implică în activitățile ce generează plus valoare și care subliniază aspectele unice regionale.

În implementarea proiectelor se va ține cont de recomandările din Strategia de Comunicare, urmărindu-se atingerea obiectivelor ADR Centru, respectarea regulilor de identitate vizuală ale proiectelor și ale ADR Centru, precum și a procedurilor interne de lucru.

VII. Relațiile publice în cadrul ADR Centru

"Relațiile publice – atrag atenția asupra efortului depus de oameni, subliniază principiile organizației, prezintă oportunităților și ameliorează problemele."



RELAȚIILE PUBLICE

joacă un rol esențial în promovarea ADR Centru, de fapt în transmiterea imaginii unei organizații de succes, profesionistă și transparentă. Atribuțiile și sarcinile de relații publice sunt desfășurate și coordonate de către Departamentul de Relații Publice și Comunicare, cu sprijinul celorlalte departamente ale ADR Centru. În cadrul activităților de comunicare pe care le derulează, Relațiile publice au în vedere cel mai mare cerc de destinatari, numite grupuri țintă.

Scopul activității Departamentului este de a stabili sau de a menține încrederea publicului față de ADR Centru, față de principiile și valorile Agenției. Această misiune este strâns legată și se bazează pe dezvoltarea unei imagini pozitive în public. Relațiile publice sunt îndreptate spre toate părțile relevante pentru imaginea ADR Centru, respectiv spre publicul extern (mass-media, autorități, instituții de finanțare, beneficiari, solicitanți, multiplicatori și, nu în ultimul rând, oaspeți și vizitatori) și publicul intern (angajați și colegi din structuri partenoriale).

Pentru a avea succes în obținerea unei imagini pozitive, Departamentul Relații Publice va respecta următoarele principii:

- **Deschidere:** Indispensabilă în comunicarea cu publicul, pentru a stabili încrederea reciprocă.
- **Simț practic:** Diferența față de publicitate este că Relațiile publice încearcă să convingă cu mai multe argumente factuale, în timp ce publicitatea folosește și argumente emoționale sau impracticabile.
- **Onestitate:** Doar comunicarea pe deplin onestă permite construirea unei imagini pe termen lung și a unei relații constante de încredere cu publicul.
- **Seriozitate:** Relațiile publice nu pot fi făcute la întâmplare; trebuie să fie luate în serios pentru a menține coerența.
- **Continuitate:** Pentru a genera încredere și pentru a o crește pe termen lung, Relațiile publice sunt o activitate continuă.
- **Informații și acțiuni congruente:** Un aspect important în comunicarea cu publicul este interacțiunea reciprocă, care trebuie să țină seama de așteptările publicului.
- **Profesionalism:** Întrucât managerii PR sunt reprezentanți importanți ai oricărei organizații, ei trebuie să acționeze cu profesionalism și să fie mereu informați despre activitățile derulate de către departamente.
- **Regularitate:** Relațiile publice trebuie să fie efectuate în mod regulat, nu doar după un eveniment sau un accident.

În cele ce urmează vom face o scurtă prezentare a principalelor caracteristici a instrumentelor de comunicare disponibile și utilizate de către Departamentul Relații Publice și Comunicare, precum și de celelalte departamente din cadrul ADR Centru care desfășoară activități de relații publice.

INSTRUMENTE FOLOSITE ÎN RELAȚIILE PUBLICE

Contacte: este foarte important ca departamentul să realizeze o bază de date de contact (cu respectarea dispozițiilor legale privind GDPR) cu cele mai importante grupuri cu care lucrează Agenția colaborează. În acest sens, pentru redistribuirea informațiilor, pentru informare și sprijin se va constitui o Rețea de Multiplicatori de Informații, cu reprezentanți ai grupurilor de mai jos, cu care se va comunica constant prin e-mail sau newsletter.

Mass media

Mass-media este cel mai cunoscut instrument de relații publice. Cele mai importante activități de comunicare cu jurnaliștii sunt reprezentate de transmiterea de informații către jurnaliști, comunicate de presă, bloggeri sau alți lideri de opinie. Calitatea imaginilor și a textelor utilizate este extrem de importantă și trebuie să fie cât mai obiective și de rezoluție înaltă. Organizarea de conferințe de presă, întâlniri în cadru formal sau mai puțin formal (cafeneaua cu proiecte) sau vizite la proiecte rolul de a ilustra aspecte din activitatea Agenției. Ele reprezintă o parte importantă a relațiilor publice, deoarece oferă un forum de informare și schimb de opinii. O conferință de presă oferă ocazii pentru întrebări imediate.

Autoritățile publice

Relațiile cu diferite organisme publice și persoane au o importanță deosebită. Acestea includ contacte cu primarul și cu consiliul local, cu prefectul, președintele Consiliului Județean și cu consilierii județeni, precum și cu diferiți reprezentanți guvernamentali la nivel regional. În esență, aceștia sunt factori de decizie sau organisme executive care pot influența dezvoltarea unei zone. Se recomandă astfel contactul personal cu autoritățile publice, precum și invitația reprezentanților corespunzători la evenimentele organizate de ADR Centru.

Partenerii de cooperare, firme de consultanță

Contactele și cooperarea cu diverse organizații și companii (parteneri, firme de consultanță, institute de cercetare și universități) sunt, de asemenea, sarcini importante ale relațiilor publice. Selectarea lor spune multe despre Agenție, imaginea ei și încrederea în această instituție. Colaborarea cu institute de renume și instituții de cercetare poate îmbunătăți imaginea, prin transferarea către ADR Centru a încrederii publicului plasat în aceste institute ("transfer de imagine"). Un alt aspect important este, mai presus de toate, relația cu alte entități similare, și cu reprezentanții UAT-urilor. Prin contactele cu ei, Agenția poate învăța multe despre propria poziție și, mai presus de toate, poate sublinia aspectele sociale ale relațiilor publice. Instrumentele necesare sunt:

târguri, publicații, evenimente comune, apariții editoriale în presa de specialitate, organizarea și participarea la congrese științifice, precum și evenimente și discuții pe teme diferite.

INSTRUMENTE INFORMATIVE

Organizarea de evenimente - conferințe, seminare, webinare, dezbateri, prelegeri, o zi a ușilor deschise, târguri sau expoziții interne, întâlniri informale regulate, petreceri jubiliare, evenimente ale companiei, etc.

Publicații – reviste speciale de PR sau reviste proprii cu promovarea rezultatelor și oportunităților.

Newsletter - instrument fiabil în relațiile publice, cu impact important asupra clienților, editat ori de câte ori este nevoie sub forma de publicație cumulativă transmisă regulat sau prin e-mail individual.

Rapoarte/Articole din vizite de studiu - publicare rapoarte, vizite de studii, experiențe ale angajaților diseminate colegilor.

Fotografii și filme – prin social-media, propriul canal YouTube, galeria foto digitală, #cuvintechierelevante etc.

Competiții și concursuri pentru publicul larg – evenimente organizate doar de ADR Centru sau în parteneriat cu alte organizații ce au interese similare.

INSTRUMENTE DE PUBLICITATE

Publicitatea vizează anumite grupuri țintă specifice și cu scopul de a spori încrederea în ADR Centru și să genereze noi contacte și creșterea gradului de încredere în rezultatele muncii depuse. Diferența între celelalte instrumente de promovare utilizate în relațiile publice și publicitate o reprezintă faptul că publicitatea este un serviciu contra-cost, obținând în schimbul unei sume, plasarea sau transmiterea informațiilor dorite la datele/orele solicitate, cu aspectul și formatul dorit (de ex: cu preluare logo-uri) cu poziționare în locațiile specificate, la o calitate solicitată (social-media, mass-media, outdoor etc), într-o perioadă prestabilită având astfel siguranța difuzării/publicării informațiilor conform conținutului integral dorit de ADR Centru, precum și cu frecvența dorită.

Publicitatea și mesajele publicitare

Obiectivele publicității rezultă din definiția țintei generale și din considerentele strategice fundamentale. Obiectivele principale sunt:

- Publicitatea serviciilor ADR: Trebuie atrasă atenția generală a publicului și conștientizarea privind activitatea ADR Centru.

- Informații despre serviciile ADR: sporirea interesului în rândul potențialilor solicitanți – pentru creșterea notorietății ADR Centru.
- Un impuls de căutare – creșterea încrederii în ADR Centru.
- Formarea imaginii: acest aspect duce la suprapunerea peste sarcinile relațiilor publice.
- Rezultatele obținute din activitatea ADR Centru.

În mesajul publicitar, declarațiile de publicitate corespunzătoare sunt detaliate în continuare.

Mediile și formele de publicitate selectate

Mediile de publicitate ar trebui utilizate prin apelarea la profesioniști, în funcție de specificul și nevoile de informare ale grupului țintă căruia se adresează.

Materialele publicitare includ produse acustice, vizuale, grafice, decorative și promoționale.

- Produsele exclusiviste, în special cele de promovare externă sau de afaceri, trebuie să fie de o calitate superioară (ex.broșuri full color, hârtie dedicată, imagini mari și atractive).
- Pentru informări rapide - printurile alb-negru sau anunțurile sunt o formă adecvată de materiale publicitare.

Broșuri, reviste, pliante etc

Broșurile sunt generale și oferă informații de bază. Ele atrag atenția, transmit date și informații de contact utile.

Comunicare online și rețelele de socializare

Este important ca activitatea ADR Centru și proiectele implementate să fie "transpuse" într-o povestire interesantă online. Un site-web oferă oportunitatea perfectă partenerilor și celor interesați să ne contacteze și să adreseze întrebări direct. Comunicarea digitală, prin natura sa dinamică, poate fi considerată "marketing în timp real" și implică o serie de tehnici: publicare în mod regulat, etichetarea altor pagini și a unor conturi similare din zona de nișă / rețea / arie geografică, discuții și răspunsuri la întrebări cu cei interesați, atragere de conținut spre pagina proprie în detrimentul promovării doar a propriului conținut, împărtășirea informațiilor existente (stative) grafice, mod de acționare ca o platformă, pentru schimbul de cunoștințe, informații și sfaturi, dezbateri, desfășurare de concursuri sau competiții cu premii ca o modalitate de a ajunge la audiență mai mare. Social media servește la construirea de relații de lungă durată cu cetățenii și permite promovarea unei "imagini publice" (umane) a organizației.

Obiecte promoționale

Pot fi de protocol de calitate superioară sau produse cu o utilitate cotidiană și atrăgătoare.

Publicitate media

Se pot publica anunțuri, știri, interviuri, reportaje în presa scrisă, online, TV, etc. Mixul a cel puțin două dintre aceste canale se tratează ca și campanie media.

Materiale audio-video

Filme documentare, filme publicitare, arhive foto, pot susține oricând materialele informative și de promovare utilizate în relațiile publice.

RECOMANDĂRI:

Materialele video și foto, gif-uri, info-grafice, hărți, materialele promoționale, evenimentele ample, organizarea de competiții, aplicațiile telefonice, pliantele sau scurtele materiale informative la o calitate superioară, sunt produsele cele mai de succes ce generează reacții în rândul grupurilor țintă.

Serviciul de Relații publice va propune conducerii o serie de acțiuni pentru o mai bună comunicare internă și externă, sub forma unor planuri de acțiuni, individualizate pe proiecte sau pe tip de comunicare.

VIII. Grupuri țintă

"Dacă vrei să convingi oamenii să facă ceva, trebuie să le vorbești pe înțelesul lor. Mesajul, atitudinea, imaginea, le adaptezi la omul sau grupul cu care vorbești".



GRUPUL ȚINTĂ

reprezintă grupul de persoane fizice sau juridice (definite ca arie geografică, domeniu de activitate, rol în procesul de implementare al proiectelor etc.) la care dorim să ajungem cu mesajele noastre, cărora ne adresăm direct sau indirect pentru a realiza o schimbare.

Pentru eficacitate, activitățile de comunicare se calibrează în funcție de gradul de interes evaluat al fiecărui grup și nivelul de implicare pe care îl poate atinge. Activitățile de publicitate au mai degrabă efect pentru a obține o familiarizare a publicului general, însă pe măsură ce gradul de specializare al grupului crește, activitățile mai potrivite sunt cele de tip PR/ comunicare (comunicare directă, materiale informative, evenimente, acoperire media). Abordarea directă a publicului general este inefficientă (mai ales în cazul mesajelor complexe), de aceea se utilizează mediatori de informație (mass-media sau intermediari / multiplicatori de informație specializată).

Ca urmare, anumite grupuri țintă pot reprezenta emițători secundari de informație, particularitate care va fi luată în considerație, pentru că poate elibera anumite resurse (de personal, de planificare, de timp) și poate reduce costurile de comunicare.

GRUPURI ȚINTĂ PRINCIPALE:

Potențialii solicitanți/beneficiari:

- Autorități publice locale
- Entități juridice constituite care desfășoară sau își creează o infrastructură cu rol de transfer tehnologic
- IMM-uri, incubatoare, acceleratoare de afaceri
- Autorități publice centrale
- Unități de cult, definite conform Legii nr. 489/2006 privind libertatea religioasă și regimul juridic al cultelor
- ONG-uri; parteneriate între aceste entități
- Furnizori de servicii sociale de drept public și privat, acreditați conform legii, parteneriate (grup de acțiune locală) între: reprezentanți ai autorității publice locale, ai instituțiilor, ai mediului de afaceri local, ai societății civile, ai zonei urbane marginalizate selectate pentru intervenție
- Instituții de învățământ superior
- Organisme Intermediare

Beneficiarii de fonduri

Din această categorie face parte orice entitate care beneficiază de finanțare gestionată de ADR Centru (în urma procesului de evaluare și selecție a cererilor de finanțare).

Acești parteneri de comunicare au în general, prin natura background-urilor, un nivel de înțelegere a temei superior jurnaliștilor și mai au, în plus, un anume public țintă foarte specializat, care este de obicei public captiv. Ca urmare, informația pe care ei o preiau și o repoziționează este prelucrată deja.

Jurnaliștii

Având în vedere că mass media are rol dublu, atât canal de comunicare, cât și public țintă, reprezintă motivul pentru care trebuie informată constant asupra evoluției implementării programului și a măsurilor de informare și publicitate.

Membrii rețelei comunicatorilor

Reprezentanți din categoriile de mai sus care au aderat voluntar la structura partenerială de comunicare realizată de ADR Centru.

GRUPURI ȚINTĂ SECUNDARE:

Publicul general:

- Populația din mediul rural și urban
- Voluntari, studenți

Publicul intern

- Angajații ADR Centru
- Partenerii direcți și reprezentanții lor
- Consiliul pentru Dezvoltare Regională
- CMPOR Centru

Studenții, asociațiile studențești și unitățile de învățământ superior s-au arătat cointeresați în dezvoltarea de produse de informare, în preluarea și diseminarea mesajelor, împrejurare de care se vor realiza parteneriate pentru internship, în special în domeniul comunicării prin rețele sociale și organizare/asistență de evenimente. Totodată, vor fi încheiate parteneriate cu entitățile care au deja notorietate în diseminarea de informații. Pe de altă parte, se va încuraja formalizarea rețelelor și specializarea lor (inclusiv în traininguri, modalități de întărire a comunităților prin întâlniri de schimburi de experiență, realizare rețele regionale samd.).

STAKEHOLDERI

- Comisia Europeană
- Parlamentul European
- Reprezentanța Comisiei Europene la București
- Centrele de informare Europe Direct
- Autorități ale administrației publice centrale și locale
- Instituții academice/de cercetare academică
- Societatea civilă
- Ministerele implicate în gestionarea de fonduri
- Organizații și parteneri străini.

Aceste grupuri țintă reprezintă emițători secundari de informație, putând influența alte grupuri țintă prin activitatea pe care o desfășoară sau prin preluarea informației și transmiterea mai departe către grupurile cu care sunt în legătură în mod firesc. Fiecare dintre aceste categorii de factori interesați va fi abordată separat, chiar dacă activitățile de comunicare sunt de același tip (ex. evenimentele de comunicare dedicate presei, alte evenimente pentru consultanți șamd).

IX. Comunicare organizațională

"Comunicarea într-o organizație este abilitate și artă în același timp, iar succesul este determinat în proporție de 85% de abilitatea de carismă și conținut adaptat la oameni"



COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

este comunicarea care are loc în organizații publice, private sau neguvernamentale. Comunicarea este atât de importantă într-o organizație, încât dacă aceasta nu ar exista orice organizație ar eșua în atingerea obiectivelor propuse.

Există două tipuri de comunicare organizațională:

Comunicarea externă – realizată între membrii organizației și actori externi, cum ar fi: solicitanți, beneficiari, vizitatori, furnizori, investitori, acționari și public.

Comunicarea internă – are rolul de a facilita transferul informației între membrii organizației. Traseul poate fi ascendent, orizontal și descendent.

În general, activitatea ADR Centru este publică. Excepția o reprezintă activitățile ce fac obiectul dreptului de proprietate intelectuală din cadrul proiectelor sau activitățile derulate în parteneriat cu alte organizații. Astfel, informațiile care ating aceste aspecte nu se pot face publice, dacă acest lucru nu este prevăzut expres sau nu există un acord obținut din partea tuturor părților implicate.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

poate fi definită drept totalitatea standardelor, normelor, regulilor, tradițiilor și valorilor împărtășite de membrii organizației în procesul muncii lor. Organizațiile au culturi specifice la fel cum oamenii au personalități individuale. Cultura organizațională se regăsește în manifestări concrete cum sunt:

- stilul dominant de management
- modul în care sunt motivați angajații
- relațiile de muncă
- cerințele legate de un anumit comportament sau aspect vestimentar (vezi **Anexa 1- Cod de conduită profesională ADR Centru**)
- disciplina în muncă

Stilul, canalele și strategiile de comunicare vor fi corelate cu cultura organizațională, iar climatul rezultat al comunicării este o variabilă importantă a acestei culturi. Cultura organizației este aceea care prezice pe termen lung comportamentul organizației.

Cultura organizațională în cadrul ADR Centru este o cultură a rolului său de entitate coordonatoare privind planificarea dezvoltării, cu orientare către cultura atribuțiilor de serviciu.

Procesul de formare a culturii organizaționale poate fi marcat de:

- originea (istoria) și managerii organizației
- mediul de operare al organizației
- mărimea organizației
- scopul și obiectivele organizației (profitul, calitatea, supraviețuirea, dezvoltarea, prestigiu)
- comunitatea din care este compusă
- obiectul activității organizației
- profilul profesional și tehnologia
- stilurile și strategiile de comunicare
- evenimentele dramatice ce au loc în interiorul organizației (faliment, schimbarea conducerii, greșeli majore, accidente)

Există patru categorii de culturi organizaționale:

1. *Cultura puterii* se dezvoltă cu succes în organizațiile mici antreprenoriale, în unele sindicate, în organizații politice, în general în organizațiile cu scop unic și limitat. Se caracterizează prin: control centralizat, decizii ce se iau ca rezultat al puterii și influenței; comunicarea are loc de sus în jos și are caracter prescriptiv; atrage oameni orientați spre putere, spre asumarea de riscuri; sursa majoră de putere o reprezintă poziția și deținerea resurselor; comunicarea este directă și asertivă, performanța se judecă în funcție de rezultate; strategiile de comunicare adoptate de manageri sunt de control, de structurare sau dinamice; iar climatul de comunicare rezultat este defensiv.
2. *Cultura rolului* se dezvoltă în organizația formală clasică. Este caracterizată prin: prezența unor sectoare puternic specializate (compartiment financiar, de marketing, de relații cu publicul); grad înalt de standardizare și formalizare; totul este controlat de reguli și proceduri; rețelele de comunicare formală sunt bine structurate; sursa majoră de putere este poziția; recompensarea se face proporțional cu atingerea unor standarde; stilul de comunicare este cel de dirijare-informare și de blamare; strategiile de comunicare adoptate de manageri sunt de control, de structurare sau dinamice; iar climatul este defensiv.
3. *Cultura sarcinii* este o cultură orientată spre o anumită sarcină de îndeplinit, un anumit proiect sau obiectiv. Are următoarele caracteristici: aducerea împreună a resurselor umane, materiale și financiare; comunicare puternic interactivă; este o cultură de echipă; influența se bazează pe puterea de expert și mai puțin pe

cea a poziției; are grad înalt de autonomie și relații de muncă agreabile bazat pe principii; stilurile de comunicare sunt stilul de convingere sau consultare și de rezolvare de probleme; strategia este egalitară, de structurare sau dinamică; iar climatul comunicării este de cooperare.

4. *Cultura persoanei*, se întâlnește mai rar. Ea se focalizează în jurul individului, pe calitățile și performanțele sale. Organizația este subordonată individului și există prin acesta. Firmele de consultanță, birourile de avocatură etc. pot dezvolta la început o astfel de cultură. Stilurile de comunicare, de convingere și consultare sunt singurele acceptate în acest context cultural. Strategia de acceptare și egalitară sunt cel mai adesea adoptate. Climatul comunicării este de cooperare, cel puțin în primele faze.

ETICA ÎN COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Desigur, orice discuție despre etică în comunicarea managerială ar putea fi de la bun început pusă sub semnul întrebării și considerată inutilă prin simpla constatare că etica este un concept situațional complex, deci “imposibil” de cuprins în norme. Totuși, organizațiile nu sunt simple “mașini” de făcut bani, produse sau servicii. Oamenii sunt inima și sufletul organizațiilor și ei au nevoie, pentru a fi productivi, de un anumit standard de etică, de morală. Probleme de etică implică, de exemplu, decizia de a comunica. Comunicatorul are opțiunea inițială de a vorbi sau scrie, de a asculta sau nu. Vorbind, comunicatorul decide să emită informații, idei, păreri, sentimente, să se autoexpună. Probleme de etică pot să apară și referitor la procesul de ascultare în sensul că, până la un punct, trebuie respectat și dreptul omului de a fi scutit de revărsarea de informații asupra lui (Oamenii au “dreptul să știe”, dar ei au și “dreptul să nu știe”).

Atributele în jurul cărora se concentrează etica în procesul de comunicare managerială sunt: claritatea, precizia și corectitudinea, integritatea, loialitatea, discreția și oportunitatea comunicării.

Pentru manager, comunicarea onestă este singura abordare capabilă de a păstra căile de comunicare deschise, deci de a asigura procesul de management posibil sub toate aspectele acestuia. Etica managerului generează o anumită imagine personală în fața angajaților și o imagine a organizației în fața comunității și a societății. În contextul în care organizațiile devin tot mai mari și mai puternice, apare necesitatea ca acestea să acționeze într-un mod etic, responsabil din punct de vedere social.

Un bun punct de plecare în aprecierea procesului și produselor comunicării sub aspectul eticii este examinarea adevăratului *motiv* (intenție) și *scop* al comunicării, precum și *impactul* acesteia. O afirmație eronată, de exemplu, dacă apare în mod accidental, nu poate fi catalogată ca neetică, ci neprofesională. Dar una care este în mod deliberat eronată, având ca intenție derutarea, manipularea, înșelarea sau confuzia, este neetică.

Mesajele nu sunt în sine etice sau neetice. Ceea ce determină ca un mesaj să fie etic sau nu, rezidă în ceea ce emitentul mesajului intenționează să realizeze prin intermediul acestui mesaj. Problemele de etică a comunicării trebuie analizate cu și mai mare prudență în cazul mesajelor negative cu implicații emoționale, de influențare/convingere, al mesajelor legate de conflicte. În legătură cu acestea pot să apară cerințe contradictorii între a comunica cu tact dar a nu fi manipulativ, a spune adevărul dar a nu fi lipsit de diplomatie etc. Câteva dintre dilemele de etică ce stau în fața managerului gravitează în jurul noțiunilor de secret al informației, transmitere de informații din interiorul organizației spre exterior, zvonul și bârfa, minciuna, eufemismele, ambiguitatea, acțiunea de a cere scuze, autocritica.

Există cel puțin trei moduri de a aprecia conceptul de etică:

- a) *modul utilitarist* susține că acțiunile managerului trebuie judecate prin consecințele lor: dacă rezultatul este bun, acțiunea este bună; un rezultat este interpretat ca și unul bun atunci când corespunde “binelui majorității”.
- b) *modul individualist* este bazat pe drepturile individuale, are în centru libertatea conștiinței, libertatea cuvântului și apărarea vieții particulare a individului.
- c) *modul justițiar* accentuează echitatea, obiectivitatea, cinstea și imparțialitatea. În normele acestui fel de etică există preocuparea pentru binele celui alt. Întrebarea nu este dacă o acțiune este utilă sau profitabilă, ci dacă este cinstită, justă. Insistând asupra echității, se elimină însă stimulentele pentru performanță individuală.

În contextul comunicării manageriale există trei elemente de politică a organizației ce trebuie avute în vedere pentru a asigura o organizație etică:

1. *Informația necesară organizației* se află la confluența a trei surse: informația privind individul, informația privind organizația și informația privind mediul în care funcționează organizația.
2. *Modul de culegere a informației.* Conducerea unei organizații trebuie să fie preocupată nu numai de etica scopului strângerii informației, ci și de etica modului în care aceasta se face.
3. Informația, spre deosebire de proprietatea materială sau de capital, poate fi pierdută fără ca cel furat să-și dea seama și, în acest sens, securitatea informației este mult mai dificil de asigurat. De aceea organizațiile trebuie să își stabilească o politică clară în legătură cu *modul de lucru cu informația*: cine are acces la informație, când să se deblocheze o anumită informație, când să se distrugă informația.

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia. În cadrul ADR Centru rolul de manager general este asociat Directorului General al ADR Centru, urmând apoi ierarhic directorii de direcții, departamente, șefii de servicii sau de birouri.

Managerii trebuie să își asume una sau mai multe din următoarele funcții manageriale (diferențiate în funcție de grad și atribuții):

- ✓ *Planificarea* – este bazată pe previziune, stabilește unde vrea să ajungă organizația și cum să ajungă acolo.
- ✓ *Organizarea* – urmează planificării și definește felul cum se va realiza planul stabilit; implică stabilirea și atribuirea de sarcini, gruparea sarcinilor pe compartimente, alocarea resurselor, determinarea structurii organizaționale, construirea cadrului relațional, a sistemului informațional etc.
- ✓ *Comanda* – înseamnă direcționarea subordonaților înspre îndeplinirea obiectivelor planificate prin luarea de decizii și transmiterea de dispoziții și instrucțiuni clare și precise.
- ✓ *Coordonarea* – trebuie să asigure că activitățile desfășurate și resursele folosite să conlucreze armonios spre scopul comun – obiectivele organizației.
- ✓ *Controlul* – managerul constată dacă organizația își îndeplinește obiectivele și, dacă nu, decide cum să se asigure efectuarea corecțiilor corespunzătoare.

În îndeplinirea funcțiilor sale, managerul are diferite roluri și fiecare având aspecte specifice legate de modul în care managerul comunică. Munca reală a managerului se concretizează prin intermediul următoarelor roluri:

- A) **Roluri interpersonale:** *figură de reprezentare, lider și persoană de legătură* – reprezentarea organizației în fața subordonaților, motivarea și influențarea subordonaților, crearea și menținerea legăturilor din interiorul și exteriorul organizației.
- B) **Roluri informaționale:** *monitor de informație, diseminator de informație, purtător de cuvânt* – căutarea și primirea din diferite surse a informațiilor, transmiterea de informații în interiorul organizației și spre exterior, purtător de cuvânt al politicii, acțiunilor și rezultatelor organizației.
- C) **Roluri decizionale:** *întreprinzător, rezolvator de disfuncționalități, mediator, responsabil cu alocarea de resurse, negociator* – inițierea de activități, de strategii și tactici, elaborarea acțiunilor colective, luarea sau aprobarea deciziilor importante privind alocarea de resurse, asigurarea acceptării și implementării acestor decizii, discuții și tratative

Comunicarea managerială, ca formă de comunicare interumană, are anumite particularități impuse nu numai de scopul, obiectivele și rolul ei, ci și de cadrul organizațional și de structura organizației.

Studiile definesc din acest punct de vedere patru strategii de comunicare:

- ✚ *Comunicarea de informare* - emitentul dorește ca “destinatarul să afle”. Nu este necesară implicarea destinatarului în comunicare, nu este nevoie de părerea sa sau de alte informații.
- ✚ *Comunicarea de convingere* - emitentul dorește ca “destinatarul să acționeze” și atunci este nevoie de o oarecare implicare a destinatarului.
- ✚ *Comunicarea de consultare* - emitentul și destinatarul doresc să afle”, să interacționeze informal.
- ✚ *Comunicarea de colaborare* - emitentul și destinatarul doresc să acționeze împreună. Se referă la schimbul de mesaje din interiorul organizației, implicând persoane sau grupuri, și poate fi *formală* și *informală*.

Comunicarea formală în cadrul ADR Centru

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise prin canale prestabilite și poate lua forma rapoartelor, notelor, circularilor, prezentărilor, ședințelor. În orice organizație, o mare cantitate de informație circulă prin canale informale, sub forma discuțiilor în afara contextului de subordonare. Este caracteristică cu precădere organizațiilor mari; comunicarea are loc în mod sistematic și formalizat. Canalele formale de comunicare sunt create în mod controlat cu un sistem formal de responsabilități și delegări de sarcini ierarhic. Diseminarea informației prin canalele formale este lentă.

Liniile formale de comunicare sunt de trei feluri: *de sus în jos*, *de jos în sus*, *pe orizontală*.

- *Comunicarea managerială de sus în jos* este comunicarea inițiată de managerii din eșalonul superior de conducere și este îndreptată către nivelurile subordonate.
- *Comunicarea de jos în sus* are loc dinspre subordonați spre nivelurile ierarhic superioare. Aceasta furnizează un oarecare feedback pentru manageri, facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase.
- *Comunicarea pe orizontală* are rolul de a realiza coordonarea diferitelor compartimente, intercorelarea activităților, rezolvarea de probleme și conflicte și transmiterea de informații între compartimente.

Comunicarea informală în cadrul ADR Centru

Orice comunicare din afara canalelor formale de comunicare se încadrează în comunicarea informală. Ea cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele informale create spontan și comunicarea pe care o are managerul în afara contextului de subordonare impus de structura organizatorică. Canalele informale care iau naștere spontan transmit **zvonul** (mesajul neformal se referă la situații,

evenimente, întâmplări) și **bârfa** (mesajul se referă la persoane). Mesajele informale conțin informații legate de unele aspecte mai delicate: sentimente, atitudini, percepții etc.

Canalele informale:

- apar și există în mod necontrolat
- sunt în continuă modificare și operează în toate direcțiile
- sunt rapide, selective și au putere mare de influențare
- suplimentează canalele formale
- constituie “pulsul” organizației
- pot realiza legături directe între managerii din eșalonul superior și subordonații de pe ultimul nivel ierarhic
- au cel mai activ rol atunci când organizația trece prin perioade de schimbare sau este amenințată în vreun fel

Dificultăți ce pot fi prezente în comunicarea managerială din organizațiile cu o structură complexă de rețele de comunicare formale și informale:

- managerii primesc prea multă informație greșită sau inutilă
- informația este localizată în prea multe locuri în organizație
- posibilitatea fenomenului de distorsionare și blocare datorită interpretărilor greșite și a intereselor personale
- informația vitală sosește de obicei după ce decizia a fost luată

Pentru a reduce la minimum aceste neajunsuri, organizațiile introduc *sisteme informatice pentru management*. Ele sprijină evaluarea, abstractizarea, indexarea, diseminarea și stocarea de informație. Procesul de *evaluare* stabilește exactitatea informației și măsura în care se poate conta pe ea. Datele sunt *abstractizate și editate*, astfel încât managerii să primească numai date relevante și într-o formă adecvată. Funcția de *indexare* asigură clasificarea informației în scopul păstrării și accesibilității rapide. *Diseminarea* implică transmiterea informației persoanei potrivite la timpul potrivit. *Stocarea* permite păstrarea informațiilor pentru utilizare ulterioară.

ASPECTE PRIVIND DIFERENȚELE ÎNTRE ȘEF VS LIDER

Există trei categorii fundamentale de influență și coordonare: modelarea cu ajutorul exemplului (ceilalți văd); construirea relațiilor de afecțiune (ceilalți simt); instruirea prin sfaturi (ceilalți aud și înțeleg).

Modul în care se aplică aceste categorii, felul în care comunică, soluționează conflicte, delegă sarcini, contribuie cu idei, susțin echipa și interesele comune, apreciază și răsplătesc membrii.

Dilema rolului este relevantă atunci când într-o organizație se dorește să se muncească bine în echipă și există oportunitatea ca anumiți membri să ocupe poziții mai înalte în carieră. Atitudinea de șef oferă mai multă autoritate, iar cea de lider cere mai multă responsabilitate față de echipă. Practica spune că un lider poate fi șef, însă nu fiecare șef poate fi și lider. Un șef/manager/director poate fi un lider și poate inspira oamenii săi, în timp ce primește sugestii. Pe scurt, cu cât angajații sunt mai fericiți, cu atât sunt mai productivi.

Din acest motiv, indiferent de cât de înaltă este poziția pe care o ocupă, șefii sunt predispuși să aibă un eșec, în timp ce liderii își pot construi cariere de succes și pot avea rezultate extraordinare. Șefii sunt recunoscuți pentru că insuflă mereu teamă, în timp ce liderii sunt recunoscuți pentru că inspiră și motivează. Un lider încurajează prin crearea primilor pași de urmat, în timp ce șefii cer oamenilor să înceapă și „să facă”, de multe ori fără a avea habar cum.

Diferențe și atribute

Managementul ține de complexitate, leadershipul ține de administrarea schimbării. Cifrele țin de management, cuvintele de leadership. Liderul determină, iar managerul asigură atingerea obiectivelor. Managementul dezvoltă capacitatea companiei de a respecta strategia construind o structură organizațională mulată pe nevoile specifice ale acesteia, delegând sarcini și monitorizând evoluția acestora. Un lider motivează oamenii și îi aliniază crezului companiei, setează o direcție, o viziune asupra viitorului și concepe strategii pentru a

schimba modul de abordare în conformitate cu țintele urmărite. Managementul monitorizează, identifică probleme și oferă soluții, identifică deviațiile de la planurile inițiale, reorganizează, răsplătește și penalizează

	
Sef	Lider
Conduce angajati	Coordoneaza angajati
Autoritar	Binevoitor
Inspira frica	Genereaza entuziasm
Spune "Eu"	Spune "Noi"
Pune accent pe probleme	Pune accent pe solutii
Stie cum se fac lucrurile	Arata cum se fac lucrurile
Foloseste oameni	Dezvolta oameni
Isi asuma creditele	Modest, acorda creditele
Comanda	Intreaba
Spune "Du-te"	Spune "Hai sa mergem"

conform cu programarea. Când vorbim despre leadership, vorbim despre motivare și inspirație, făcând apel la valori, nevoi și emoții. Liderii sunt acolo pentru a inspira alți oameni să facă lucruri, să acționeze. Șefii impun niște reguli și au grijă ca ordinele primite de mai sus să fie respectate în totalitate. Leadership înseamnă și flexibilitate. Oamenii trebuie să se simtă motivați de o persoană. Acea persoană trebuie să fie cea din fruntea plutonului, fie el manager, șef sau lider.

Structura organizațională poate bulversa anumiți manageri care, din momentul în care și-au preluat funcția îi privesc pe ceilalți ca pe niște simpli angajați. Nu același lucru se poate spune despre lideri, care reușesc să se apropie de oamenii care sunt în subordinea lor, aducându-i la stadiul de colegi de echipă. Șefii își canalizează vocea prin intermediul ordinelor primite de la conducere. Cu toate acestea, liderii au calitatea de a-i convinge pe ceilalți prin vocea lor proprie. Stilul lor de comunicare este menit să îi influențeze pe ceilalți, astfel încât obiectivele companiei să fie îndeplinite. Liderii sunt conștienți de faptul că nu pot fi în două locuri în același timp, așa că își desemnează cu grijă oamenii potriviți pentru fiecare sarcină, înspre binele firmei.

Literatura de specialitate stabilește următoarele diferențe dintre șef și lider: Șeful administrează; liderul inovează / Șeful menține; liderul dezvoltă/Șeful pune accentul pe sisteme și structuri; liderul pe oameni/Șeful se bazează pe control; liderul inspiră încredere/Șeful are viziune pe termen scurt; liderul pe termen lung/Șeful țintește rezultatul final; liderul orizontul/Șeful invită; liderul inițiază/Șeful face bine lucrurile; liderul face lucruri bune/Șeful este format și învață prin instruire; Liderul prin educație.

Un manager, îndeplinește în orice organizație, șapte roluri cheie: planificare, organizare, selecția personalului, delegarea atribuțiilor, supervizarea executării atribuțiilor, evaluare și raportare. În oricare dintre aceste roluri, o importanță crescută o are modul în care managerul comunică cu personalul din jurul lui: reprezentând stilul managerial de comunicare al acestuia.

Eficiența comunicării liderului în conducere:

Un lider trebuie să fie capabil să își motiveze subordonații și o modalitate de a realiza acest lucru este să adopte unul dintre cele patru modele de comportamente care îi face pe oameni să se simtă importanți:

- **Aprecierea** – capacitatea de a mulțumi fiecare persoană pentru eforturile de a îndeplini fiecare atribuție. Unul dintre cei mai eficienți lideri este șeful "recunoscător".
- **Aprobarea** – capacitatea de a trata oamenii într-un mod care îi face să se simtă utili și să le crească stima de sine.
- **Admirația** – exprimarea admirației, complimentare oamenilor pentru calitățile lor și pentru reușitele lor profesionale și personale.
- **Atenția** – abilitatea de a-i asculta cu atenție, calm și răbdare pe membrii staff ului.

RECOMANDĂRI

Comunicarea managerială trebuie să ia în considerare toate aspectele menționate anterior. Managerul muncește și coordonează echipa, de aceea trebuie să prioritizeze sarcinile, să asculte membri echipei, să îi motiveze, să le recunoască și recompenseze eforturile, să fie echilibrat și echidistant, să îi poată motiva sau, când este cazul, să îi poată penaliza.

Există 4 tipuri de management ce se pot utiliza în coordonarea echipei: directiv, îndrumător, încurajator și delegator. Managerul are rolul de a elimina acțiunile care nu sunt optime, să ajusteze prioritățile, să adauge elementele importante, prin discuții explicând și învățând membri echipei ce trebuie făcut diferit sau mai bine.

Managerul trebuie să aibă constant o viziune de ansamblu a activităților echipei, să efectueze o mapare a membrilor din echipă, având rol de ascultare, de preluare și adaptare mesaje dinspre și către echipă. Pentru gestionarea relațiilor interpersonale, delegării de sarcini, a raporturilor de muncă, iminentele situații conflictuale și executarea sarcinilor de către angajați, trebuie luată în considerare o pregătire continuă din acest punct de vedere, a managerilor, în special pentru cei dețin această poziție de puțin timp.

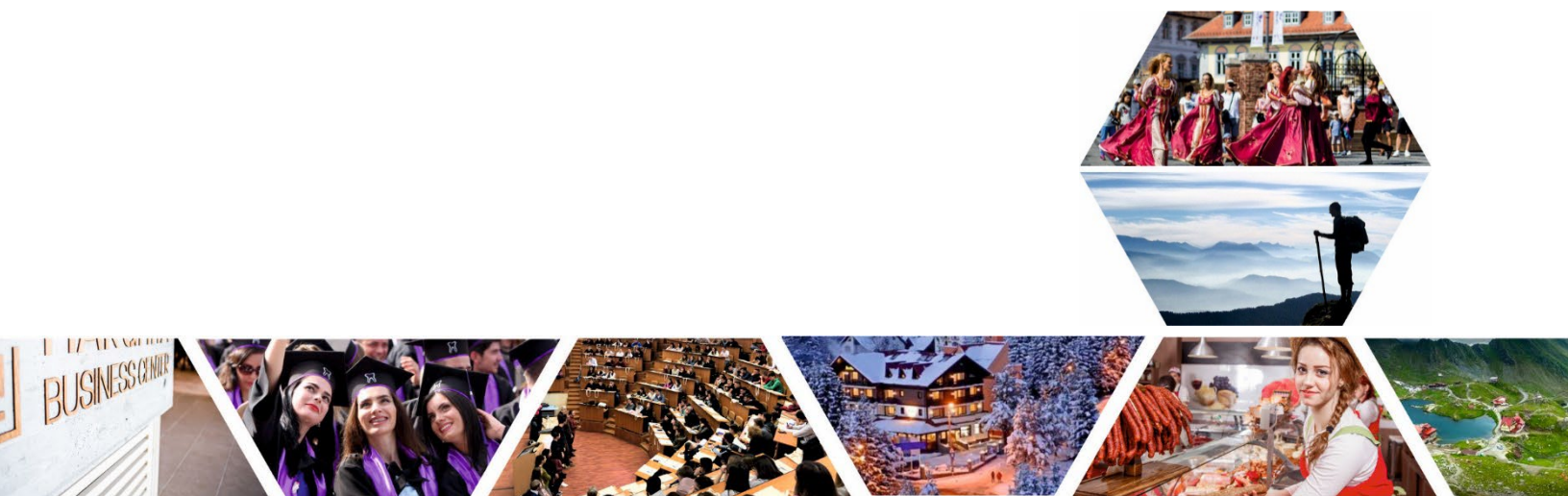
La nivel de echipă, se recomandă realizarea de planuri de acțiune pe membri, cu activități, sarcini săptămânale. Acest aspect este important pentru asumarea responsabilității, realizarea sarcinilor și autoevaluarea fiecăruia. Pentru o mai bună comunicare și lucru în echipă, sumarizarea activităților și a termenelor de realizare se realizează de către manager, iar fiecare membru își va asuma sarcinile pe care le va executa, în termenul dat. Planul de acțiuni trebuie să fie completat și actualizat de jos în sus, în urma discuției cu membri echipei, care sprijină identificarea problemelor și propun soluții, subliniind implicarea lor în rezolvarea și realizarea sarcinilor. Angajatul își analizează dinamica acțiunilor/activităților sale, completează planul cu gradul de realizare în timp și îl transmite managerului. Managerul este cel care va lua în calcul alocarea unor sarcini suplimentare, clarificarea unor situații, relocarea unor sarcini sau va desemna o echipă pentru realizarea activităților. Planurile de acțiune identifică și activitățile sau situațiile ce generează pierderi, iar în timp, aceste aspecte trebuie să se reducă sau corecteze, aspecte ce îi revin managerului.

Competența și motivația determină tipul de angajat, iar stilul de management se modifică în funcție de acest tip. Pentru un angajat incompetent și nemotivat se recomandă utilizarea unui stil directiv, pentru un angajat incompetent dar motivat se recomandă stilul îndrumător, pentru un angajat nemotivat și competent se recomandă un stil managerial încurajator și de susținere, iar pentru un angajat motivat și competent se recomandă stilul de delegare. Stilul directiv se impune și în situații de criză sau în cazul în care angajatul refuză să își asume sarcini. Acest tip de management necesită clarificări ale atribuțiilor delegate, detalieri sarcini și

control al executării lor, dar și posibilitatea de penalizare. Nu trebuie aplicat decât unei persoane incompetente și nemotivate și doar cu scopul de a trece progresiv la celelalte stiluri manageriale, pentru ca angajatul să devină competent și motivat. Motivarea angajatului se face atât prin recunoașterea evoluției și calităților sale, a contribuției aduse în fața echipei sau la nivel de instituție a valorii sale, dar și prin acordarea de recompense financiare/bonusuri.

X. Comunicare internă

"O bună comunicare nu depinde de cât de bine spui lucrurile, ci de cât de bine ești înțeles."



COMUNICAREA INTERNĂ

pentru a fi eficientă, trebuie să fie bidirecțională, atât în interiorul echipei manageriale, între managementul ADR Centru și personalul executiv, precum și în interiorul echipei executive. Acest proces este critic pentru motivarea personalului și pentru eficiența managementului și a organizației.

Este extrem de important ca angajații să fie ținuti la curent și implicați în eforturile pe care le face ADR Centru în respectarea principiilor, a valorilor și atingerea obiectivelor stabilite. La fel de important este ca aceste informații să fie transmise de către cei delegați, de către managerul general sau managerii de direcții sau departamente. Ei reprezintă comunicatorii oficiali în cadrul ADR Centru, iar angajații au nevoie de informații privind stadiul și evoluția Agenției, pentru a se simți conectați și motivați pentru contribuția adusă și de ei la atingerea obiectivelor.

Comunicarea și implicarea angajaților este parte integrantă a unei organizații de succes. Există variate moduri de a comunica eficient cu angajații. Opțiunile adecvate pentru orice organizație depind de numărul de angajați și de resursele disponibile (experiență, timp, fonduri, infrastructură etc). Asigurând informații adecvate, relevante despre activitatea sa, ADR Centru va menține personalul informat, va educa angajații cu privire la activitățile organizației, îi va face să se simtă membri ai unei echipe, îi va motiva să aibă performanțe bune și le va consolida încrederea.

Mai specific, când angajații înțeleg ce se petrece în Agenție, atunci se va obține și

- mai multă angajare și productivitate,
- morală mai bună a muncii,
- mândrie față de instituție,
- recrutare mai ușoară a persoanelor de calitate,
- loialitate crescută a angajaților,
- eficiență mai mare,
- mai multă cooperare.

ECHIPA:

Lucrul în echipă este important nu doar pentru Agenție, pentru ca obiectivele să fie atinse mai ușor sau pentru managerul care coordonează, ci pentru fiecare component al grupului. **Anexa 2** detaliază **Tipurile comportamentale ale membrilor unei echipe**, care sunt punctele forte și vulnerabile ale acestora. Este importantă cunoașterea diversității și a modelelor comportamentale ale membrilor echipei, pentru a putea stabili ce rol și sarcini sunt mai potrivite pentru a putea uni echipa și pentru ca munca în echipă să genereze cele mai bune rezultate cu evitarea situațiilor conflictuale.

Pilonii esențiali ce condiționează o echipă sunt:

- au încredere unii în ceilalți,
- se implică în conflicte deschise de idei,
- își asumă angajamentul privind decizii și planuri de acțiune,
- se trag la răspundere unii pe ceilalți privind respectarea deciziilor agreate,
- se concentrează pe atingerea obiectivelor comune.

Din practică se observă că unul dintre elementele care pun presiune pe echipă este și cel ce coordonează echipa sau persoana care nu se dedică activității la fel ca și ceilalți membri ai echipei. În aceste cazuri ceilalți membri au obiceiul de a coaliza în fața șefului, care se comportă altfel decât ei ar dori, sau împotriva colegului care, prin lipsa responsabilității asumate de îndeplinire a sarcinilor asumate, devine lipsit de respect față de colegi. Din aceste motive anumiți manageri tind să își păstreze un membru al echipei mai apropiat, pentru a afla mai multe informații din interiorul echipei și pentru a îl atrage de partea sa în cazul unor probleme sensibile, pentru a evita formarea de coaliții majoritare în echipe.

Actul comunicării nu este doar o chestiune de intelect, ci și una de încredere și acceptare a celorlalți, a ideilor și a sentimentelor lor, fără a conta dacă sunt diferite. Integritatea construiește încrederea, presupune influență, creează o reputație solidă și ajută liderii să devină mai credibili, să câștige credibilitate printre oameni.

INSTRUMENTE DE COMUNICARE INTERNĂ ADR CENTRU

Obiectivul general al activității de comunicare internă este asigurarea unui flux continuu și eficient de informații în interiorul ADR Centru ca și condiție pentru realizarea scopului și obiectivelor organizației.

Obiective specifice comunicării interne:

- ☐ cultură organizațională bazată pe responsabilitate, implicare și inovație.
- ☐ informare continuă, corectă și la timp a echipei despre evenimentele care afectează viața și activitatea organizației.
- ☐ asigurarea unui flux informativ necesar echipei pentru îndeplinirea sarcinilor specifice.
- ☐ asigurarea cadrului pentru comunicare internă bidirecțională.
- ☐ asigurarea unui cadru care să favorizeze acceptarea noului.

Principii:

- ❑ **Principiul implicării** - ADR prețuiește contribuția membrilor și dorește să se asigure că aceștia sunt informați și implicați în activitățile specifice prin intermediul comunicării bidirecționale.
- ❑ **Principiul transparenței** - Comunicarea este deschisă, transparentă, corectă și include întreaga echipă.
- ❑ **Principiul confidențialității** – Informațiile personale sunt protejate.
- ❑ **Principiul eficienței** - Se asigură o comunicare eficientă, care să garanteze înțelegerea și asumarea procesului decizional și a deciziilor adoptate.
- ❑ **Principiul adecvării** – Canalele de comunicare internă sunt adecvate necesităților.
- ❑ **Principiul responsabilității** – Fiecare dintre membrii echipei ADR este responsabil pentru conținutul și forma actului de comunicare în interior.

METODE DE COMUNICARE INTERNĂ

Principalele metode de comunicare internă utilizate în cadrul ADR Centru sunt: e-mailul, anunțuri, întâlniri ale personalului, comunicare face-to-face/video, seminare, telefon, intranet, cursuri de perfecționare, chestionare, întâlniri ale managementului.

Instrumente de comunicare internă recomandate:

Declarația cu privire la valorile instituției: O declarație de valori este o singură frază care cuprinde obiectivele fundamentale ale organizației. Implicarea angajaților în procesul de elaborare a acestei declarații ar putea aduce o valoare suplimentară în asumarea procesului de către angajați.

Orientarea noilor angajați: Probabil că cea mai puțin folosită – dar cea mai importantă ocazie – de a informa angajații despre valorile organizației este la momentul angajării lor. Este o oportunitate de aur să fie educați cu privire la activitatea organizației și angajamentul față de ea.

Cutii pentru sugestii: Cutiile de sugestii sunt un mod excelent de a implica angajații în activitatea instituției. Unii dintre ei pot avea noi idei pe care organizația ar dori să le adopte, iar alții pot sugera cum se vor perfecționa sau ajusta inițiativele existente.

Afișe și banere: Afișele și banerele sunt ușor de realizat și relativ ieftine. Ele pot fi plasate oriunde se adună angajații – și sunt un stimul vizual bun pentru a le aminti de valorile companiei.

Buletine informative: Buletinele interne transmise periodic pot fi foarte utile pentru a informa angajații despre ce se petrece în organizație.

Anunțuri tip memo sau email/grupuri de comunicare prin telefon: Un mod simplu de a ține angajații la curent cu eforturile privind activitatea responsabilă și rezultatele obținute sunt anunțurile regulate (comunicatele de presă) sau emailuri. Aceasta este una dintre cele mai ieftine metode, dar nu trebuie să substituie comunicarea față în față cu personalul.

Montaje video sau broșuri: Dacă există mai multe resurse, broșurile sau filmele video pot explica și rezultatele obținute în activitatea organizației.

Participarea la cursuri de formare: Angajații pot fi motivați prin participarea la cursuri de formare și dezvoltare personală sau pe un anumit domeniu. Exemple cursuri: prezentare, soluționare conflicte, lucru în echipă etc. Pentru personalul promovat din rândurile experților pentru un rol de conducere echipe, este recomandată formarea acestuia cu un curs de management, în cazul în care nu are absolvit un astfel de curs.

Competiții interne și aprecierea rezultatelor: Răsplătirea celor mai bune idei, aprecierea rezultatelor bune obținute de către o echipă, se poate face fie prin remunerare, înmânarea unei diplome, publicarea unui articol intern, organizarea unui eveniment cu menționarea lor sau alte metode.

Participarea la vizite de studiu: O vizită în altă țară pentru un schimb de experiență este întotdeauna o modalitate de apreciere și recompensare a angajaților a căror muncă presupune doar activitate de birou. În cazul în care participă la vizită se recomandă să fie însoțit și de un coleg cu experiență, iar la întoarcere vor întocmi un raport, articol cu exemple de bune practici și proiecte ce se poate publica în rețeaua internă sau online.

Ședințe regulate cu toți angajații: Fiecare întâlnire este o oportunitate de a informa personalul despre progresele organizației și reprezintă o oportunitate de a obține feedback din partea acestora.

Întâlniri formale: Conducerea ADR va organiza întâlniri de planificare și analiză ori de câte ori este cazul, cu scopul de a revizui activitățile anterioare și de a planifica activitățile viitoare. În timpul acestor întâlniri, echipa de conducere va avea posibilitatea să schimbe informații, să discute și să revizuiască progresul programelor, să abordeze probleme întâmpinate, să identifice potențialele probleme/riscuri și să propună măsuri corective și metode alternative. Întâlnirea va fi condusă de Directorul General și în absența sa de către înlocuitorul acestuia. Pentru a convoca o ședință, se va folosi telefonul/e-mailul. Atunci când este necesar, se va realiza, de către persoana desemnată, o agendă a ședinței care va conține: data și ora întâlnirii, locul întâlnirii, principalele subiecte și timpul alocat fiecăruia. Minuta întâlnirii se va întocmi de către o persoană desemnată de Directorul General, de secretarul SCIM sau de Direcția/Departamentul care a inițiat întâlnirea de lucru și va fi distribuită participanților după ședință. Minuta va conține: tipul întâlnirii, data, ora și locul întâlnirii, persoanele prezente, numele persoanei care conduce întâlnirea, principalele subiecte și acțiunile care trebuie întreprinse.

Fiecare direcție/departament din cadrul ADR Centru va avea o întâlnire similară, recomandabil o dată pe săptămână. Directorul va transmite membrilor echipei temele abordate de către Conducerea ADR Centru, sarcinile delegate fiecărui membru, indicatorii și termenele de realizare, se vor discuta dificultățile cu care se confruntă membrii echipei în realizarea sarcinilor, problemele din interiorul echipei, se vor propune soluții, idei pentru îmbunătățirea rezultatelor. Coordonatorii de departament pot recurge și la o soluție tip cutia cu idei sau probleme, pe care le vor aborda individual sau în cadrul echipei. Dacă se va realiza o minută a întâlnirii, persoana va fi desemnată de către coordonatorul departamentului și Minuta va fi trimisă pentru informare Directorului general.

Toate Minutele întâlnirilor sunt înregistrate cu un număr intern și sunt păstrate în arhivă.

Întâlniri Ad-hoc: De obicei întâlnirile ad hoc trebuie anunțate cu cel puțin două ore înainte. Întâlnirile ad hoc urgente pot fi anunțate cu 15 minute înainte de a începe. În timpul acestor întâlniri tema poate fi anunțată în timpul reuniunii. Minuta pentru întâlnirea ad-hoc trebuie distribuită imediat (într-o oră).

Discuții Individuale: Fiecare coordonator de departament trebuie să desfășoare o discuție informală individuală cu subordonații. În cadrul acestei discuții, trebuie abordate activitățile specifice funcției și alte probleme de dezvoltarea personală. Aceste discuții sunt adiționale procedurilor aferente evaluării și planificării dezvoltării personale din cadrul Politicii de Resurse umane. Indiferent de tipul de întâlnire, procedurile de decizie sunt agreate de toți participanții și este analizată îndeplinirea hotărârilor luate în precedenta întâlnire. Problemele ridicate de neîndeplinirea unora dintre aceste sarcini pot fi discutate, dar nu se va aloca pentru aceasta foarte mult timp. Problemele vor fi prezentate dar, fie că vor fi discutate foarte operativ, fie se vor amâna pentru o altă ședință. Ședința va începe și se va sfârși la orele anunțate.

Prezentările: Directorul General trebuie să aprobe orice document/prezentare/proiect care conține referințele activității ADR Centru sau informații asupra ADR Centru. Aceleași reguli se aplică și în cazul mesajelor electronice oficiale transmise în numele ADR Centru. Regula unei bune prezentări este regula de "5" – cinci linii de text cu cinci cuvinte pe linie și 5 slide-uri. O prezentare bună conține imagini, grafice, puțin text scris cu font mare. Recomandarea este a realiza o prezentare completă, care va conține textul ce urmează a fi prezentat și o imagine reprezentativă sau sublinierea unor informații importante prin subliniere cu altă culoare sau mărime font, iar după realizarea completă a prezentării - pentru proiectare se va folosi varianta din care se va elimina textul explicativ, rămânând pe slide-uri doar imaginile, graficele și cuvinte cheie cu mărime font mai mare sau subliniat prin altă culoare. Prezentarea cu imagini și text va fi formatul final expus și proiectată auditoriului, iar prezentarea inițială cu textul descriptiv vor fi rostite/prezentate liber în completare a imaginilor vizualizate de către cei prezenți. O prezentare va folosi mijloacele vizuale, dar se va acorda atenție și la comunicarea

nonverbală ce influențează discursul. Discursul va consta în atingerea următoarelor puncte: anunțarea subiectului, prezentarea succintă a punctelor principale, motivarea (de ce află informațiile), tranziție ("Cunoscând aceste lucruri, să vorbim despre"), dezvoltare, explicații, exemple, recapitulare parțială ("Pe scurt, am vorbit despre .."), tranziție ("dar mai există încă un element important și anume.."), dezvoltare, recapitulare parțială ... recapitulare generală (sumarizare...). Vezi **Anexa 4_Prezentare Reguli Comunicare ADR Centru**.

Organizare seminare/ întâlniri: au obiective și Agendă, atmosfera este plăcută, membrii se ascultă unul pe celălalt, sunt folosite mijloace de vizualizare, neînțelegerile sunt rezolvate într-o manieră corectă, concluziile / deciziile / măsurile adoptate sunt enunțate cu claritate, se adoptă un acord asupra etapelor de acțiune, a termenelor, responsabilitățile care decurg din decizii sunt precis stabilite și acceptate, implementarea deciziilor este urmărită cu acuratețe.

Derularea evenimentelor: se vor asculta cu atenție/activ a celor spuse de ceilalți și se va manifesta considerație față de contribuția fiecăruia, formularea ideilor trebuie să fie clară, constructivă, la obiect și, mai ales, scurtă. Ideile trebuie organizate într-o luare de cuvânt, folosind notițe pe hârtie pentru principalele idei.

Luările de cuvânt: se începe cu poziția de pe care se formulează intervenția (cine sunteți și care sunt competențele pe care le aduceți în grup) - motivarea contribuției (de ce) – evidențierea faptelor care credeți că trebuie luate în considerare - analizarea implicațiilor și interacțiunilor - formularea concluziilor propunerile. Trebuie respectată opinia fiecăruia chiar dacă este diferită. În cazul formulării unor critici privind ideile unui participant, trebuie exprimată inițial considerația față de aportul său și apoi argumentarea pro și contra fiecare idee în parte, într-o manieră constructivă (față de obiectivele ședinței și în perspectiva relației cu persoana respectivă).

Reguli de aur pentru un eveniment eficient: Are un moderator și un secretar. Agenda este anunțată din timp participanților și la începutul evenimentului. Agenda menționează scopul fiecărui punct la ordinea de zi, timpul alocat lui și are punctele ordonate în funcție de prioritate. Locul de desfășurare este potrivit (confortabil, nu se permit întreruperi).

Reguli privind convorbirile telefonice: telefonul fix nu trebuie să sune mai mult de trei ori înainte de a răspunde. În cazul în care sunt apeluri externe, persoana care răspunde va menționa numele ADR Centru, o formulă de salut apoi numele său și va întreba cu ce poate ajuta. În cazul în care persoana căutată lipsește, apelul va fi preluat de un coleg. În acest caz, acesta va lăsa o notă cu numele persoanei care a sunat, ora la care a sunat și mesajul transmis. Pentru telefoanele interne este necesar numai numele. Difuzorul telefonului va fi folosit doar când este absolut necesar (teleconferințe) și niciodată când se formează un număr. Fiecare coordonator de departament se va asigura că personalul departamentului deține numerele de telefon ale

colegilor și numerele instituțiilor externe importante, care sunt actualizate constant. Acestea vor fi publicate și în secțiunea departamentului de pe Intranet.

Telefoane mobile: În birou, pentru telefoanele mobile se va folosi volumul foarte încet sau chiar mut, pentru a nu deranja colegii. În timpul ședințelor, prezentărilor și cursurilor de instruire acestea vor fi închise. Atunci când se răspunde la telefonul mobil și este o conversație privată, aceasta trebuie să fie scurtă pentru a minimaliza deranjarea colegilor. Telefoanele mobile în cadrul biroului vor fi folosite doar pentru soluționarea chestiunilor de serviciu, fie apeluri, fie mesaje electronice. Utilizarea telefonului pentru a căuta informații fără legătură cu atribuțiile de serviciu desemnate sau în interes personal se va face doar în timpul de pauză. În cazul unor apeluri de urgență personale, conversațiile vor fi scurte. În cazul în care se prelungește discuția personală mai mult de un minut atunci persoana implicată în convorbire va evita deranjarea colegilor din birou și va continua conversația în afara spațiilor de birouri. În timpul programului de lucru sau a delegațiilor, se pot folosi telefoanele personale pentru verificarea e-mailurilor de serviciu, pentru participarea la evenimente online de serviciu sau alte sarcini strict legate de serviciu.

Pauzele de lucru: se referă la pauza de masă de 15 minute prevăzute în ROI sau pauzele de calculator. Ambele implică deplasarea de pe scaunul de birou pentru relaxare oculară și detașarea mentală. Este interzisă prelungirea sau utilizarea prea deasă a acestor pauze. Recomandabil este ca la 2 ore de muncă la stația de lucru să se facă o pauză de lucru de 10 minute.

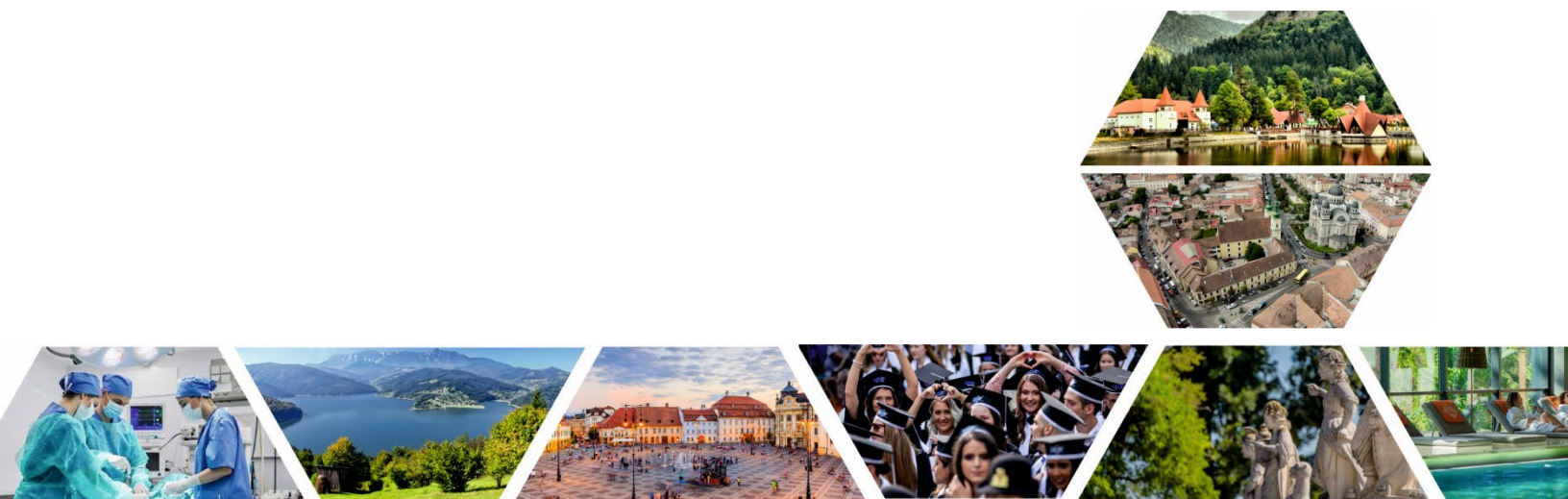
RECOMANDĂRI

Pentru o bună comunicare internă este importantă aplicarea de chestionare interne anonime (vezi **Anexa 6- Chestionar comunicare organizațională**), prin care se vor culege informații despre modul de lucru în echipă, despre modul de comunicare ierarhic, gradul de satisfacție al angajatului, propuneri de motivare complementare. Se pot folosi și cutiile pentru sugestii.

Se recomandă construirea unor echipe de lucru puternice, în care fiecare membru este implicat și depune un efort similar tuturor membrilor. Discuțiile de lucru săptămânale, cu abordarea activităților cotidiene și a sarcinilor, termenelor de execuție sau pe un termen mediu sau lung sunt vitale pentru asumarea sarcinilor de serviciu. Sarcinile de lucru se pot transmite și pe e-mail. Este importantă obținerea unui feed-back de la fiecare angajat referitor la mulțumirile și nemulțumirile sale. Se recomandă ca bunele rezultate să fie apreciate public, iar problemele să fie tratate individual. Se pot propune și activități la nivel de departamente, pentru a suda echipele, precum și evenimente sau acțiuni la nivel de organizație. Pentru a asigura loialitatea față de Agenție, dar și o bună imagine a ADR Centru, se recomandă ca angajații să utilizeze articole de folosință îndelungată (genți, umbrele, agende, geacă ploaie/vânt etc) realizate ca obiecte promoționale ale instituției. Pentru motivarea angajaților ADR Centru se recomandă vizitele de studiu, cursuri de formare, premiarea.

XI. Comunicare externă

"Între ceea ce gândim, cuvintele folosite, tonul vocii, modul în care le aude interlocutorul și starea lui, sunt cinci șanse de a eșua în comunicare. Cuvintele sunt puternice, tonul definește, gesturile completează."



COMUNICAREA EXTERNĂ

Acest tip de comunicare este realizat la toate palierele din cadrul ADR Centru, de la Directorul General la echipele din Departamentul Relații Publice și Comunicare, precum și de ceilalți angajați ai Agenției care răspund solicitărilor, clarificărilor, care efectuează vizite la proiecte sau vizite de studiu. Comunicarea managerială este comunicarea oficială externă, corespondența fiind avizată și emisă sub semnătura Directorului General, invitațiile de participare la evenimente fiind adresate personalului cu rol managerial, evenimentele organizate impunând invitații din partea DG. În același timp, Departamentul de Relații publice și comunicare are atribuții desemnate de comunicare externă. Nu în ultimul rând, în calitate de reprezentanți ai ADR Centru, ofițerii sau experții ADR Centru participanți la vizite, evenimente, realizează prin prezență și informațiile transmise, un act de comunicare externă.

Comunicarea managerială

În exteriorul organizației Directorul General comunică oficial cu reprezentanții din mediul public, economic, social și politic, inclusiv beneficiari, furnizori, parteneri, asociați, comunitatea locală, publicul general, mass-media, parteneri străini. Managerul este veriga de legătură a organizației cu acest mediu, pentru a putea asigura procesul de orientare a organizației, procesul de continuă schimbare și progres. Comunicarea managerială externă se constituie deci în relațiile stabilite cu cei care sunt legați în vreun fel de organizație și cu publicul în general. Directorul General este reprezentantul de la vârful organizației spre exterior, iar în reprezentarea intereselor acesteia el sprijină crearea imaginii organizației.

Comunicarea realizată de către experții Relații publice și comunicare

Relațiile publice utilizează resursele organizației pentru crearea unui climat de încredere și simpatie printre proprii angajați, între public și parteneri sau în rândul grupurilor țintă.

Activitatea de relații publice se axează în mod preponderent pe stabilirea unei bune relații între organizație și grupurile țintă, mai exact la stabilirea și menținerea comunicării în dublu sens, între organizație și publicului ei extern. Pentru aceasta, experții din cadrul departamentului recurg la:

- Urmărirea opiniilor, atitudinilor și a comportamentelor grupurilor din organizație;
- Analiza efectului pe care relațiile publice îl creează prin acțiunile și procedurile pe care le are asupra publicului;
- Oferirea de consultanță managementului de top în realizarea sau îmbunătățirea strategiei;
- Schimbarea opiniilor, atitudinilor și a comportamentelor din cadrul organizației și din afara ei;
- Administrează relația cu reprezentanții media.

Există numeroase moduri de comunicare cu un public țintă. Cele mai uzuale instrumente sunt întâlnirile, buletinele informative, evenimente speciale, rapoarte, afișe, fluturași, broșuri, pliante, site-uri web, reclame,

mape informative, ambalaje și multe altele. În timp ce broșurile sunt mai adecvate pentru parteneri de afaceri decât pentru jurnaliști, mapele informative sunt mai adecvate pentru jurnaliști decât pentru consumatori, iar pliantele și afișele sunt mai potrivite pentru cetățeni decât pentru angajați. Indiferent de resursele disponibile pentru eforturile de comunicare, succesul se va obține dacă se transmite mesajul potrivit la oamenii potriviți.

Pentru persoanele care realizează activitățile de comunicare externă sunt importante următoarele aspecte:

- Trebuie să știm cum să comunicăm
- Să fim încrezători în propriile forțe
- Să cunoaștem informațiile oferite
- Să fim deschiși
- Nu uităm că suntem acolo pentru a-l ajuta pe cel cu care vorbim
- Tratăm interlocutorul ca pe partener sau un "invitat special"
- Trebuie să cunoaștem și să aplicăm tehnici de comunicare cu calm.

Pentru toți angajații ADR Centru implicați în activitățile de comunicare externă se impune respectarea prevederilor din Codul de conduită profesională a angajaților ADR Centru, prezentat în **Anexa 1**.

RECOMANDĂRI COMUNICARE EXTERNĂ:

Respectarea Codului de conduită este foarte importantă pentru tot personalul ADR Centru. Fiecare angajat trebuie să înțeleagă că reprezintă Agenția, din momentul în care se recomandă sau se deplasează în vizite ca angajat al ADR Centru, discută cu persoane și furnizează informații despre și în numele ADR Centru. Obiectivul fiecărui angajat al ADR Centru este să asculte persoana cu care discută și să îi înțeleagă cerințele, precum și să îi transmită cât mai clar ceea ce dorește să facă persoana sau organizația vizată, dacă trebuie să întreprindă o activitate, iar apoi să recapituleze pentru a se asigura că toți pașii au fost bine receptați. Angajatul ADR Centru va depune efort să sprijine interlocutorul, să îi ofere un răspuns cât mai complet și clar, succint și profesionist, să identifice de comun acord cu interlocutorul o soluție la problemele ridicate. În nici un caz nu se va ridica tonul și nu se va jigni interlocutorul, nu se va trata cu superioritate și nu se vor accepta "atenții" din partea nimănui.

Pentru a eficientiza răspunsul la solicitările de informații sau la clarificările generale solicitate de către cetățeni, mass-media, potențiali solicitanți sau beneficiari, se recomandă direcționarea acestora către Departamentul de

Comunicare, care va monitoriza timpul de răspuns și calitatea acestuia. Pentru solicitanții și beneficiarii de fonduri se vor oferi răspunsuri prompte la întrebări punctuale; răspunsul elaborat de o echipă constituită din specialiști care să răspundă la variatele etape prevăzute în derularea unui proiect, cu atenție la necesitatea de a oferi o mai mare calitate a informației primite, sub aspectul preciziei termenilor; informațiile trebuie să fie actualizate în regim permanent, inclusiv în ceea ce privește calendarul evenimentelor locale și regionale; și se va analiza posibilitatea de a se răspunde la un help-line telefonic sau on-line, cu înregistrarea convorbirilor. Răspunsul va fi elaborat de către expertul căruia i se adresează întrebarea, fiind apoi adaptat sau completat de către ceilalți experți, în așa fel încât timpul de răspuns să fie scurt, conținutul să fie punctual și relevant, calitatea răspunsului să denote complexitate și profesionalism.

Activitățile de comunicare cu grupurile țintă secundare sunt importante, o atenție deosebită urmând a se acorda activităților de comunicare din mediul rural, în următoarea perioadă. Este foarte importantă continuarea activităților de comunicare, conectarea cu grupurile țintă din mediul rural sau la cei ce fac parte din categoria de vârstă 19-29 sau 50-70. Principalele medii de comunicare rămân televiziunea și radioul în special pentru persoanele cu vârste peste medie și studii sub medie și internetul pentru persoane cu educație peste medie sau pentru tinerii cu educație medie sau inferioară.

Pentru toate activitățile de comunicare externă limbajul folosit trebuie să fie mult mai comun, facil și des utilizat în comunicarea publică, cuvinte simple, fraze memorabile, imagini recognoscibile. Pentru toate grupurile țintă este importantă organizarea de evenimente, de tip "gală" pentru top management, respectiv "forum" pentru middle management și persoanele implicate în derularea proiectelor. Trebuie luată în considerare realizarea de materiale de informare speciale, de "alfabetizare" cu REGIO dedicate administrațiilor locale urbane care nu au accesat Programul Operațional Regional până în prezent.

Se va realiza un instrument de comunicare de tipul "news alert". Acest instrument crește nu doar vizibilitatea, ci și percepția transparenței decizionale și încrederea în Program. Newsletter REGIO Centru poate deveni un reper în comunicarea instituțională și în dezvoltarea capacității administrative la nivel local. De asemenea, subliniază necesitatea identificării comunităților locale cu deficit de relaționare și conceperea de activități speciale dedicate acestora în conformitate cu nevoile și capacitățile existente.

Pentru a contracara mesajele referitoare la birocratie, calitatea informatiilor si profesionalismul expertilor ADR Centru, raspunsurile transmise trebuie sa fie clare, de exemplu sa explice de ce s-a respins un proiect, sa asigure disponibilitatea expertului pentru raspunsuri, publicare Q&A, publicare greseli frecvente si solutiile la acestea, dupa caz, contactare telefonica a persoanei caruia i se formuleaza un raspuns pentru a-i transmite ca va primi raspunsul.

Pentru formularea actiunilor de comunicare externa se vor lua in considerare principalele tendinte regionale: cresterea informarii prin intermediul retelelor de socializare on-line, in detrimentul materialelor informative on-line si de scadere a interesului pentru materialele informative tiparite. Din punct de vedere al limbajului, publicul larg prefera cuvinte uzuale si animatii, gif-uri, pop-up etc. Informatiile relevante si cu impact asupra activitatii grupurilor tinta principale din regiune, se vor traduce si in limba maghiara. Crearea de evenimente on-line, competitii on-line, chestionare adresate potentialilor beneficiari, sesiuni de comunicare, dezbateri multi-centre etc ramân de interes. Se recomanda utilizarea in campaniile on-line a testimonialelor, a experientelor individuale, a biografiilor individuale si o mai buna comunicare a implementarii si rezultatelor proiectelor.

XII. Comunicarea în situații de criză

"Fără comunicare și fără dialog, lucrurile nu evoluează. Crizele se depășesc cu calm și cu un singur lider.

Încă nu am găsit o soluție, dar căutăm intens și o vom comunica de îndată ce reușim să o avem. Suntem în asta împreună!"



CRIZA

poate fi definită ca un eveniment care întrerupe în mod drastic funcționarea normală a unei organizații și care influențează negativ imaginea sa publică sau ca un eveniment riscant, o perturbare gravă, neprevăzută a activității normale.

O definiție mai elaborată descrie criza organizațională ca un eveniment sau o serie de evenimente specific neașteptate și ieșite din sfera rutinei, care creează înalte niveluri de incertitudine și amenință sau sunt percepute ca amenințând obiectivele de maximă prioritate ale unei organizații, indiferent de tipul ei.

O criză poate fi recunoscută după trăsăturile sale specifice:

- apariția noilor actori, care au o versiune proprie despre criză și cer explicații despre aceasta;
- saturarea capacităților de comunicare ale organizației, din cauza avalanșei de cereri ce se declanșează;
- importanța mizelor pentru organizație, cu impact major asupra performanțelor sale, motivația salariaților;
- creșterea presiunii temporale și punerea organizației în situație de urgență atât din perspectiva reacției, cât și din perspectiva furnizării imediate de informații despre cauze, consecințe etc.;
- creșterea incertitudinilor, prin faptul că organizația este expusă unei atitudini lipsite de precizie cu privire la originea crizei, responsabilități, mize, impact.

Crizele au fost împărțite în 4 categorii:

- crize generate de resursa umană (pierderea/dispariția din organizație a unor oameni – lideri, experți etc. – importanți pentru publicul relevant ale acesteia; pierderea unor persoane-cheie din punctul de vedere al funcționalității organizației; creșterea absenteismului în privința proiectelor/programelor/ideilor propuse de organizație; creșterea numărului accidentelor și al actelor de vandalism; violențe la locul de muncă);
- crize reputaționale (calomnii, bârfe, glume proaste, zvonuri, știrbirea reputației corporative, alterarea/falsificarea însemnelor identității vizuale – logo, siglă, culori corporative etc.);
- crize generate de acte psihopatice (alterarea intenționată a produselor, răpiri de persoane, luări de ostateci, terorism, violențe la locul de muncă);
- crize generate de dezastre naturale (boli grave, pandemii, cutremure, incendii, inundații, explozii, taifunuri, uragane).

Rolul comunicării de criză este să protejeze reputația unei companii, a unei organizații sau chiar a unei persoane; să aplaneze situația conflictuală și să minimizeze pe cât posibil daunele.

Există semnale de avertizare pe care o organizație ar trebui să le detecteze și le evalueze din perspectiva potențialului lor de a produce vizibilitate nedorită:

- referiri negative în mass-media (atât cele tradiționale, cât și noile media, generaliste sau specializate); – mențiuni negative în sondaje de opinie;
- estimări negative aparținând unor lideri de opinie sau agenți de influență; – acțiuni și atitudini nedorite din partea publicului (persoanelor) relevante pentru organizație;
- îngrijorări, sesizări, reclamații exprimate de către membrii organizației; – reclamații din partea terților; – sesizări și reclamații cu privire la aspecte legale sau financiare;
- atenționări administrative;
- breșe în managementul calității;
- breșe ale procedurilor și normelor de securitate și siguranță;
- incidente în respectarea normelor de protecție a mediului; – revigorarea atitudinilor activiste și a grupurilor de activiști a căror orientare are legătură cu obiectul de activitate al organizației;
- disfuncții ale tehnicii de calcul, ale rețelelor IT;
- pierderi/scurgeri de informații confidențiale; incidente privind bazele de date ale companiei (pierdere, deteriorare);
- zvonuri etc.

Pentru a gestiona și controla criza, sunt necesare trei echipe separate: a) consiliul central; b) echipa de control a crizei; c) echipa de comunicare.

Alte instrumente pentru gestionarea crizei:

- listă a membrilor echipei de criză și a înlocuitorilor acestora cu toate coordonatele lor complete: adresă; telefon/fax; mobil; mijloace de transport, de legătură etc.
- Cartografierea tuturor situațiilor de criză avute în vedere, în faza de anticipare a riscurilor, care ar trebui să permită celor care utilizează aceste informații să conducă în funcție de tipul crizei și de riscul apărut. Cei care gestionează criza trebuie să răspundă la următoarele întrebări cu privire la riscul care s-a transformat în criză: Ce am făcut pentru evitarea riscului? Ce nu am făcut? Ce greșeală a dus la materializarea lui? Ce am comunicat, ce nu am comunicat? Cui am comunicat, cui nu am comunicat?

Comunicarea de criză impune intervenția și răspunsul rapid de urgență pentru: a) restabilirea echilibrului mediatic; b) oprirea derapajelor; c) pregătirea elementelor pentru restabilirea încrederii; d) comunicarea pe baza unei strategii. Cele mai multe crize sunt provocate de faptul că liderii nu comunică cu grupurile strategice de public cu privire la potențialele probleme pe care le pot genera acțiunile sau deciziile lor, înainte ca acestea să le afecteze.

COMUNICAREA EXTERNĂ ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ - se vor aplica patru principii:

- *Principiul relației* - stipulează faptul că organizațiile pot gestiona mai bine problemele și crizele dacă stabilesc relații solide, de lungă durată, cu publicul care pot fi afectat. În general, organizațiile pot acționa proactiv pentru a evita aceste crize. Cu toate acestea, uneori ele apar fără să fie anunțate în prealabil, cum este cazul accidentelor, al dezastrelor naturale sau al produselor/serviciilor deficiente.
- *Principiul responsabilității* - impune ca organizațiile să-și asume responsabilitatea pentru o criză apărută, chiar dacă aceasta nu este provocată direct de ele.
- *Principiul dezvăluirii* - în momentul declanșării crizei, organizația trebuie să facă public tot ce cunoaște despre problemele care au generat criza. Dacă, inițial, o organizație nu deține toate informațiile necesare, ea va trebui să se angajeze că va fi complet transparentă în momentul în care va deține toate informațiile, pentru că, în caz contrar, consecințele se vor răsfrânge asupra activității organizației, iar imaginea sa va avea și mai mult de suferit.
- *Principiul comunicării simetrice* - pe perioada crizei, organizația trebuie să considere interesele publicului cel puțin la fel de importante ca ale ei. Organizațiile trebuie să dialogheze cu publicul comunicând adevărul și asumându-și responsabilitățile sociale atunci când se produce o criză. Principiul trebuie să fie o componentă esențială a strategiilor de relații publice, comunicarea simetrică fiind obligatorie în momentul crizei și esențială în toate celelalte ocazii. Relațiile publice nu fac altceva decât să gestioneze problemele. În acest context, rolul specialiștilor de relații publice este de a identifica potențialele probleme cu care se poate confrunta o organizație, examinând relațiile cu acel public ce poate fi afectat de deciziile companiilor. Odată realizat acest lucru, specialiștii în relații publice pot administra aceste probleme participând la deciziile de management ce afectează grupurile respective.

Esențial pentru o organizație este ca, în perioada crizei propriu-zise, să transmită către publicului său mesaje unitare (bine-cunoscutul principiu al „vocii unice”). Pentru punerea în practică a acestei cerințe, numirea unui purtător de cuvânt pe perioada crizei reprezintă cea mai uzuală soluție adoptată de organizație; acesta are responsabilități de comunicare mai ales în relația organizației cu mass-media, de aceea experiența și antrenamentul anterioare în materie de comunicare cu presa sunt esențiale; nu în ultimul rând, pe lângă abilitățile sale privind construirea și comunicarea mesajelor organizației, în situații de criză este foarte important ca el/ea să fie „telegenic/ă”, deoarece, înainte de a-l asculta, receptorii mesajului fac o evaluare inițială a prezenței sale non-verbale, iar această „primă impresie” influențează – de multe ori chiar decisiv – modul în care va fi primit și interpretat mesajul verbal.

Crizele se pot întâmpla oricând și oriunde. De evitat:

- Refuzul / reinterpretarea faptelor
- Respingerea responsabilității
- Punerea rezultatelor în perspective
- Sfidarea critică
- O atitudine arogantă, ignorantă sau lipsa îngrijorării.

În timpul crizelor apar fracțiuni și disensiuni în echipe și sunt momentele în care apar conducătorii de grupuri mici care pot dezinforma prin faptul că transmit informații alterate. De aceea este foarte important ca persoana responsabilă să ia atitudine și să comunice bidirecțional, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

COMUNICAREA INTERNĂ ÎN CRIZĂ se referă la angajați, parteneri, subcontractori etc.

Ei au nevoie:

- Să știe care sunt măsurile luate în beneficiul lor: ce a făcut, ce face și/sau ce urmează să facă organizația pentru a-i proteja sau ajuta.
- Să știe dacă și cum se modifică procedurile sau prestarea în sine a serviciilor: procedurile sunt afectate de o criză externă, iar oamenii au nevoie să știe rapid ce și cum se schimbă. Asta îi ajută, pe de o parte, să știe ce au de făcut și să o facă bine, iar pe de altă parte, se vor simți în siguranță, pentru că angajatorul/compania deține controlul și pare stăpână pe sine. În aceste condiții, oamenii vor pune umărul să ajute, să sprijine echipa din care fac parte.
- Să afle toate informațiile care îi privesc din surse interne, nu din cele externe (presă, social media, zvonuri). Dacă nu există canale de comunicare internă deja stabilite care să ajungă la toți angajații (email, platforme de comunicare, aviziere, ședințe, newsletter intern etc), încheierea unei rețele de comunicare prin care să se propage rapid mesajele către organizație trebuie să fie una dintre primele măsuri luate.
- Să li se răspundă rapid oamenilor la întrebări: oamenii au nevoie și vor să știe că se caută răspunsuri și că: "Încă nu am găsit o soluție, dar suntem aici, căutăm intens și o vom comunica de îndată ce reușim să o găsim. Suntem în asta împreună!".
- Să fii proactiv, nu reactiv! Trebuie să se ofere oamenilor răspunsurile înainte să adreseze întrebările. Nu trebuie gândit că dacă se tace "o să treacă de la sine" și nici nu se va transfera stresul sau părerile

personale. Dacă angajații sunt îngrijorați, nu se minimizează teama, ci este nevoie de empatie. Comunicarea internă în criză e pentru și despre oameni și temerile lor.

- Care sunt consecințele dacă cele de mai sus nu se întâmplă? Atitudinea stakeholderilor interni nu va fi una de tipul “suntem pe cont propriu, scapă cine poate” și “fiecare pentru el”.

Oamenii, echipa, echipajul sunt resursa cea mai importantă și de aceea comunicarea internă trebuie să fie una **rapidă, corectă, transparentă, umană**: comunicăm de la om la om, nu neapărat de la angajator către angajat. Pentru mai multe detalii, se poate consulta **Anexa 5. Ghid de comunicare rapidă în situații de criză**.

CONFLICTUL INTERN, COMPORTAMENTUL INTIMIDATOR SAU NEADECVAT

Conflictul dintre angajați, sau angajați și persoane terțe (beneficiari, solicitanți) se poate manifesta uneori ca un comportament intimidator sau neadecvat. Acesta derivă deseori dintr-o diferență reală sau presupusă de putere între doi oameni, în termeni de ierarhie formală sau neformală și cultura organizațională. Este vorba deseori despre o relație formală de subordonare. Comportamentul intimidant este "tratamentul defavorabil repetat" al unei/unor persoane față de altă/alte persoană/persoane de la locul de muncă, care poate fi considerat drept o practică nepotrivită.

Exemple de comportamente intimidante sau neadecvate. Acestea au fost împărțite în cinci categorii:

1. Amenințări la adresa statutului profesional:

- Încercarea repetată de subestimare a muncii
- Critica repetată și lipsa de respect față de argumentele, aptitudinile sau opiniile unei persoane
- Încercări repetate de umilire în fața colegilor (glume, porecle, devalorizarea muncii)
- Utilizarea în scop de intimidare a procedurilor disciplinare sau a celor de evaluare
- Amenințare la statutul personal
- Amenințarea integrității profesionale
- Aluzii distructive și sarcasm (inclusiv zvonuri, bârfe).

2. Amenințări verbale și non-verbale (e.g. amenințări cu concedierea, deși angajatorul are la dispoziție acțiunea disciplinară); amenințarea cu plângeri când angajatul își apară poziția; utilizarea informațiilor personale în mod neadecvat)

- Limbaj nepotrivit sau agresiv (inclusiv glume, sarcasm, insulte și limbaj vulgar)

- Comportament intimidant (țipete, invadarea spațiului personal, bruscarea altei persoane, căutarea prin hârtiile sau sertarele altui angajat; citirea documentelor de pe biroul altcuiva fără permisiune; blocarea ieșirii unui alt angajat, mișcarea/bruscarea biroului altui angajat)

- Violența fizică
- Violarea proprietății
- Izolarea

3. Tăinuirea informațiilor necesare sau lipsa de cooperare

- Terminarea bruscă, ignorarea, excluderea sau întreruperea unei conversații
- Negarea oportunităților de a desfășura activități interesante
- Refuzul nejustificat al cererilor pentru concedii, instruiri sau promovare
- Încărcarea excesivă cu sarcini

4. Presiunea nejustificată de a desfășura o activitate

- Stabilirea unor termene limită imposibil de respectat
- Destabilizarea, prin schimbarea bruscă a sarcinilor de lucru și a termenelor acestora

5. Schimbarea cadrului relațional, fără consultare

- Subevaluarea constantă a eforturilor
- Eforturi persistente de demoralizare
- Eliminarea unor domenii de responsabilitate, fără consultare prealabilă.

Impactul comportamentelor nepotrivite la nivel organizațional îl reprezintă moralul scăzut, negativism și cinism în evoluția angajatului, iritabilitate și creșterea fluctuației de personal. Efectele individuale ale intimidării sunt atât psihologice (stres crescut, nesiguranță și lipsa încrederii) cât și fizice (oboseală, dureri de cap și timp de lucru pierdut din cauza concediilor de odihnă). Acest impact nu se reduce la nivelul comportamental ci poate afecta și pe alții la locul de muncă. Împreună, toți acești factori pot conduce la scăderea productivității organizaționale. Într-adevăr, combinația dintre numărul mare de plecări din organizație, necesitatea unui proces uneori complex de soluționare a plângerilor și, ocazional, a litigiilor, poate agrava rezultatele comportamentului șicanator. În consecință, este preferabil să se minimizeze posibilitatea apariției unor astfel de comportamente. Responsabilitatea în acest sens aparține personalului cu funcții de conducere.

RESPONSABILITĂȚILE MANAGERIALE

Directorii de direcții și departamente, alături de șefii de servicii din cadrul ADR Centru au responsabilitatea de a asigura desfășurarea în mod adecvat a activităților în sfera lor de responsabilitate. În cele mai multe situații,

această responsabilitate poate fi exercitată prin delegarea corectă a sarcinilor și raportarea periodică a rezultatelor. Minimizarea posibilității apariției comportamentelor nepotrivite se poate obține printr-o discuție cu întreg personalul, cât privește așteptările acestuia în legătură cu standardele rezonabile de comportament individual. Dezvoltarea unui set de protocoale în acest sens poate atrage atenția asupra problemei, poate crea o înțelegere comună a ceea ce este/nu este acceptabil și poate încuraja indivizii să ia atitudine în cazul încălcării acestor protocoale. Directorii și șefii de servicii din cadrul Agenției sunt încurajați să reflecteze asupra a ceea ce constituie comportament adecvat, ca parte a cadrului lor de responsabilități cât privește personalul din subordine. Un angajat perceput ca având dificultăți în acest domeniu, trebuie încurajat să participe la programe de dezvoltare. Este responsabilitatea personalului de conducere de a se asigura că astfel de conflicte sunt rezolvate în beneficiul părților, astfel încât funcționarea corectă a departamentului/ biroului să fie restabilită. De remarcat că, deși Directorul General al Agenției deține responsabilitatea ultimă, în general, conflictele sunt cel mai eficient soluționate la nivelurile inferioare și în mod neformal, pe cât posibil.

RESPONSABILITĂȚILE ANGAJAȚILOR

Fiecare angajat este responsabil pentru îndeplinirea sarcinilor stabilite pentru postul ocupat. Când comportamentul unui angajat al Agenției periclitează eficiența muncii și confortul personal al altui angajat, este responsabilitatea acestuia din urmă și coordonatorului activității să identifice aceste comportamente. Acest aspect se poate efectua printr-o notă personală în care se specifică situația în care comportamentul respectiv s-a manifestat și ce impact a avut acesta asupra muncii sale. În general, este indicat ca angajatul care este afectat de comportamentul altei persoane să abordeze cealaltă parte în mod direct și să încerce soluționarea problemei, dacă este posibil. În cazul în care problema s-a ivit dintr-o pură neînțelegere, aceasta este cea mai eficientă abordare.

Dacă adresarea directă celuiilalt angajat se dovedește a fi dificilă sau nepotrivită, iar angajatul dorește să ridice problema în fața Conducerii, persoana lezată trebuie să se adreseze superiorului sau (sau, după caz, superiorului superiorului) pentru a prezenta faptele astfel cum le percep. În unele cazuri, superiorul este Directorul general al ADR Centru. Orice angajat care nu este sigur în privința persoanei care poate soluționa o astfel de problemă se poate adresa Șefului Serviciului Resurse Umane (Consilierului de etică și integritate) pentru a primi clarificări. În cursul întâlnirii, petentul are dreptul de a fi însoțit de un terț neutru care îi poate furniza sprijin (e.g. un coleg care a fost de acord să păstreze confidențialitatea). În general, nu este indicat să se discute problema cu alți angajați la locul de muncă. Este puțin probabil ca o astfel de discuție să fie eficientă,

putând fi percepută ca o bârfă și ducând, în consecință, la potențiale conflicte în cadrul Agenției. Doar personalul cu funcții de conducere are autoritatea de a institui procesele de soluționare necesare.

În **Anexa 3** se poate consulta **Procedura pentru gestionarea performanței reduse, a plângerilor și a indisciplinei**.

STRESUL ȘI SITUAȚIILE CONFLICTUALE LA LOCUL DE MUNCĂ

Conflictul este unul dintre cele mai răspândite fenomene în viața, în procesul de comunicare al oamenilor.

Modalitățile de comportament în situațiile de conflict pot fi următoarele:

- presiunea (insistența, constrângerea, agresivitatea, folosirea autorității, atingerea scopului prin orice modalitate);
- retragerea (evitarea conflictului);
- supunerea (adaptarea, cedarea, refuzul de a lupta, renunțarea la interesele proprii);
- compromisul (cedări reciproce, căutarea căii de mijloc);
- colaborarea (luarea în considerație a intereselor reciproce și găsirea unei soluții reciproc acceptabile).

E important de știut că oricât de dificilă ar fi comunicarea cu o anumită persoană, întotdeauna există o soluție. Important într-un conflict nu este "să ieși învingător", ci "să ieși cu pierderi minime" (demnitate, nervi, bani, forțe etc.). Comunicarea are un rol extrem de important în managementul stresului, deoarece poate contribui, prin înglobarea unor elemente de control, organizare, planificare și conducere, la evitarea sau reducerea stresului.

Unii manageri au tendința de a evita delegarea de sarcini subordonaților din următoarele motive:

- ✓ temerea de a nu se dovedi că subordonatul este mai bun;
- ✓ teama de a nu arăta lipsă de competență sau slăbiciune;
- ✓ lipsă de încredere în competența altora.

Pentru a fi eficace, procesul de delegare trebuie să respecte anumite principii și reguli:

- ✓ diferențierea între autoritate și răspundere;
- ✓ nivelul de responsabilitate delegat trebuie stabilit foarte clar și precis și trebuie corelat cu nivelul de autoritate delegat;
- ✓ comunicarea sensului de încredere care coincide cu nivelul de autoritate și responsabilitate delegat;
- ✓ utilizarea din plin a deprinderilor de ascultare interactivă și de folosire a feed-back-ului; ele ajută la luarea măsurilor corective necesare.

SOLUȚII REDUCERE A STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

Asertivitatea este un element foarte important în comunicare și în rezolvarea conflictelor în interiorul mediului de lucru; este, în general, o caracteristică indispensabilă a oamenilor care doresc să creeze o atmosferă pozitivă și armonioasă. Asertivitatea nu este nici umilință, nici agresiune, ci mai degrabă un punct intermediar între ele. Este abilitatea de a afirma poziția, de a susține opinia, de a strădui în demersul angajatului și de a lupta pentru drepturile lor, fără violență, cu o atitudine respectuoasă față de diferența dintre ceilalți și față de libertatea lor. Este destinată pentru a proteja persoana, valorile, personalitatea și demnitatea sa. Asertivitatea este un termen mai larg pentru hotărârea și încrederea unei persoane, în timp ce include și calitățile de compasiune și deschidere către nevoile, interesele și limitările celorlalți. O persoană asertivă este conștientă de sentimentele, interesele și nevoile sale și le poate exprima în mod clar, ținând cont de ceilalți și de nevoile lor. Acest tip de persoană poate realiza un compromis atunci când apare un conflict și știe să se pună în situația altcuiva, încearcă să-și depășească limitele, dar în același timp sunt buni și răbdători cu ei înșiși; își cunosc nevoile, interesele, emoțiile, sentimentele și limitele și nu le ascund față de ceilalți. Persoanele care sunt asertive sunt conștiente de responsabilitatea lor față de ceilalți și de aceea îi tratează cu respect; sunt capabile să înțeleagă defectele și limitele lor, dar nu se supun manipulării și agresiunii.

Comunicarea asertivă are mai multe trăsături:

- ✓ autocontrolul propriei comunicări – mesajele comunicate trebuie să sugereze clar faptul există control complet asupra conținutului de sentimente, gânduri, nevoi, dorințe exprimate în mesaj;
- ✓ atitudinea trebuie să fie proactivă și nu reactivă;
- ✓ recunoașterea și verbalizarea sentimentelor, dacă aceasta contribuie la înțelegerea corectă a mesajului;
- ✓ evitarea exprimării ambigue a nevoilor și dorințelor, identificarea și comunicarea motivelor sentimentelor în termeni de nevoi directe;
- ✓ recepționarea solicitărilor, cererilor, nevoilor, dorințelor sau sentimentelor exprimate într-un mesaj drept ceea ce sunt de fapt și nu ca pretenții, obligații, datorii.
- ✓ generarea suportului social prin organizarea mediului muncii (element de organizare). Suport social = totalitatea informațiilor de natură psihologică transmise în procesul de comunicare, informații care determină pe individ să simtă că este acceptat și protejat, că este stimat și apreciat și că aparține grupului. Suportul social se asigură prin generarea de sentimente de cooperare, colegialitate, prietenie și de apartenență și conduce la integrarea socială a individului, la un "eu" social sănătos și productiv.

Prin procesul de comunicare, managerul poate contribui la generarea mai multor componente ale suportului social. O componentă de natură emoțională, una de apreciere și una informativă. Atmosfera de suport social contribuie la reducerea stresului la locul de muncă.

- ✓ administrarea (planificarea) timpului, prin folosirea unor tehnici specifice (element de planificare)

“Lipsa de timp” este invocată adeseori ca barieră în comunicarea eficace; o astfel de atitudine are o reacție negativă în lanț: comunicarea “în fugă” conduce inevitabil la o comunicare ineficace, generează erori de comunicare a căror corectare implică consum suplimentar de timp și energie. Stresul generat de sentimentul permanent de “lipsă de timp” poate fi eliminat printr-o administrare și planificare adecvată a timpului.

RECOMANDĂRI:

- ✓ stabilirea clară a scopului comunicării pentru a evita comunicarea fără rost;
- ✓ monitorizarea cu atenție a participării la ședințe;
- ✓ stabilirea de priorități ale diferitelor acte de comunicare;
- ✓ adoptarea unei atitudini asertive în cazul perturbațiilor (telefoane, întreruperi de către vizitatori etc.);
- ✓ solicitarea de feedback pentru verificarea acurateții mesajului recepționat,
- ✓ stabilirea unor limite de timp realiste pentru activitățile desfășurate pentru a evita stresul generat de constrângerea timpului;
- ✓ acordarea de atenție și limitelor de timp ale celorlalți.
- ✓ delegarea competență de sarcini (elementul de conducere); delegarea = atribuirea de sarcini, autoritate și responsabilitate altora; ea este piatra de încercare a competenței managerului în domeniul resursei umane și este extrem de necesară în evitarea stresului.

BLOCAJELE ÎN COMUNICARE SUNT DE 6 TIPURI:

- 1) oamenii își construiesc păreri bazate pe prea puțină informație,
- 2) au impresia că tu ai înțeles tot când ei au spus doar puțin din ce aveau în minte,
- 3) folosesc în discuție principii care nu sunt valabile tuturor („nu este bine să vorbești neîntrebat”), dar ei le consideră reguli pentru toată lumea,
- 4) au tendința să exagereze și bineînțeles să își creadă propriile exagerări,
- 5) au convingeri despre ceva ce nici măcar nu au încercat sau studiat,
- 6) fac presupuneri că știi ce gândești tu și de cele mai multe ori se înșală.

Două persoane care folosesc blocaje de comunicare nu reușesc cu adevărat să comunice.

Cum trebuie abordat blocajul în comunicare? Există întrebări utile pentru fiecare blocaj.

A) Oamenii își construiesc păreri pe prea puțină informație

Când cineva folosește cuvinte prea vagi, prea generale, atunci acel om de fapt nu are prea multe informații.

Întrebările de bază care trebuie utilizate sunt:

1. „Ce?” *Ce anume? Ce e de făcut? Despre ce anume vorbește? Ce îmi poți spune mai mult, ce detalii îmi poți da?*
2. „Cine?” – *Ex: Cine anume?, Cine trebuie să facă?, Cine are mai multe detalii?, Cine face..?;*
- 3) „Unde?” *Unde anume?,*
- 4) „Când?” *Ex: Când anume?, Când anume ajunge?, Când putem începe? etc.*
- 5) „Cum?” *Ex: Cum anume?, Cum sa facem asta? Cum atingem rezultatele?*

B) Au impresia că interlocutorul a înțeles tot când ei au spus doar puțin din ce aveau în minte

În general, oamenii care au acest blocaj vorbesc în propoziții scurte, vorbesc repede, sar de la un subiect la altul. Pentru a-i „opri”, trebuie să te adresezi spunându-le numele, apoi să spui că nu înțelegi ce gândesc dacă ei nu vorbesc. Cel mai bine e adresarea întrebărilor corecte: „Unde să fiu azi?”, „Ce chestie să facem și ce anume să schimbăm?”

C) Folosesc în discuție principii care nu sunt valabile tuturor („nu este bine sa vorbești neîntrebat”), dar ei le consideră reguli pentru toată lumea.

În acest blocaj sunt mulți oameni cu orgoliu. Acest tip de blocaj poate să fie înlăturat cu întrebări prin care se solicită concret pe ce se bazează afirmația. Când un om face afirmații de tipul principiilor de viață, el chiar crede în ele. Crede că dacă ceva e bun pentru el, e bun și pentru tine și încearcă să „îți bage pe gât” știința și filozofia lui de viață. Pentru deblocarea comunicării cu acest tipar de personalitate, începe sa întrebi: E posibil să nu fie așa pentru alți oameni? Știu oameni care nu respecta principiul asta și încă sunt ok.” Totul trebuie să fie pe un ton liniștit, să fie o discuție.

D) Au tendința sa exagereze si bineînțeles sa își creadă propriile exagerări

Oamenii care zic des: „Toată lumea face/zice așa” Sau oameni care zic: „Niciodată nu o să reușesc să fac asta” au tendința să generalizeze în mod exagerat lucrurile. În acest caz se poate folosi următoarea strategie: pe un ton calm și liniștit, ca și când ai da dreptate omului din fața ta, tu îi spui: „Chiar niciodată? Eu îmi amintesc un moment când am făcut”. ”Chiar nimeni? Ai cunoscut tu pe toată lumea?” Totul ține de „fisurarea” acelei exagerări, de ridicarea unui mic semn de întrebare cu privire la părea exagerată.

E) Au convingeri despre ceva ce nici măcar nu au încercat sau studiat

Oamenii care zic „nu pot” sau „nu voi reuși niciodată” folosesc un blocaj de imposibilitate pe care îl au ei în psihicul lor de multă vreme. Întreabă - dar ce anume te împiedică să poți face asta?” „Ok, am înțeles că nu se poate. Dar dacă ai putea, cum ai proceda?”

F) Fac presupuneri ca știu ce gândești tu și de cele mai multe ori se înșală.

Cineva care pune vorbele în gura altuia, deși gândește complet diferit. Întrebarea care se adresează este: „Da, dar pe ce te bazezi? Știu că ești un om rațional și inteligent, trebuie să ai niște dovezi că așa am gândit...”, poate va schimba percepția asupra acestui lucru.

XIII. Comunicarea cu mass-media, online și social-media

"Astăzi, comunicarea este mult mai vulnerabilă datorită puterii internetului. Toți te văd imediat și pot comenta din spatele unui identități false"



COMUNICAREA CU MASS-MEDIA

Acest grup țintă poate contribui semnificativ la promovarea Regiunii Centru și a Agenției.

Presa este un partener special de comunicare, având atât caracteristicile unui grup țintă de sine stătător, cât și pe cele ale unui releu de informație. De aceea, presa trebuie tratată în mod special printr-o relație corectă și ținând cont de creșterea nivelului de expertiză al presei în subiectul finanțărilor din fonduri europene. Pentru a evita apariția de erori în presă, răspunsurile pe care jurnalistul le solicită trebuie să fie complete și obținute în timp util.

În ADR Centru, comunicarea cu mass-media se realizează prin emiterea de comunicate de presă, invitații de participare la evenimente, conferințe de presă, vizite la proiecte, seminare de lucru.

Pentru a-i motiva și recompensa pe jurnaliștii ce preiau informațiile transmise de ADR Centru, se pot organiza și competiții, sau se poate selecta un jurnalist care să primească o "bursă" pentru colaborare și preluarea materialelor emise pe parcursul unei perioade. Materialele promoționale și participarea la evenimente de o durată minimă de 2-3 zile, cu decontarea cheltuielilor poate fi o altă metodă de a-i implica în activitățile de comunicare.

Organizarea unor întâlniri de lucru sau scurte conferințe "la o cafea cu presa" la nivel județean sau regional, reprezintă alte metode la care se poate recurge pentru a aborda și a transmite informații actuale despre activitatea ADR Centru.

În urma nevoilor identificate, se va lua în considerare elaborarea și furnizarea de analize statistice, info-grafice, hărți interactive care să ofere suport informativ dezbaterilor, analizelor de presă, comentariilor pe diferite teme. Pentru menținerea activă a relațiilor cu presa, ținând cont de fluctuația de personal din redacții, se vor realiza și actualiza permanent bazele de date cu date de contact județene și regionale. Acestea trebuie să conțină cel puțin adresa de e-mail.

RECOMANDĂRI:

1. Orientarea spre oferta de materiale care pot fi preluate on-line: articole scurte, imagini, clipuri video, jocuri video, micro-sondaje, mini-concursuri;
2. Conceperea și crearea de materiale informative care să puncteze elemente principale, într-un limbaj simplificat, care să includă date, statistici, rezultate, analize.

3. Crearea unui buletin informativ periodic în care să fie evidențiată evoluția unei activități, a unui proiect sau a programului;
4. Acordarea de interviuri în exclusivitate pe teme de interes de către decidenți;
5. Construirea unei imagini "umane", promovarea "echipei de specialiști" care susține dezvoltarea.

COMUNICAREA ON-LINE ȘI ÎN SOCIAL-MEDIA

În prezent, comunicarea digitală și în social-media depășește cu mult orice altă formă de comunicare, dar este și cea mai vulnerabilă metodă de comunicare.

Obiectivele vizate prin tehnologiile de comunicații digitale sunt: creșterea gradului de cunoaștere a ADR Centru, stabilirea și menținerea unui dialog cu partenerii, "share"- atragerea atenției în mediul online pe anumite teme, marketing viral și feedback direct/discuții.

Ghidul de comunicare în on-line și social-media propune un set de reguli care să fie respectate de personalul ADR Centru care gestionează paginile social-media coordonate de Agenție, dar și pentru personalul instituției care are activitate în social-media și/sau diseminează informațiile postate pe paginile ADR Centru.

Astfel, **regulile generale de utilizat** - în cadrul comunicării directe sau indirecte, pe canale social-media din timpul orelor de serviciu și a deplasărilor/delegațiilor ori a vizitelor și întâlnirilor organizate de ADR Centru, sau în care participă reprezentanți ADR Centru:

1. Orice fel de logare în vederea postării de informații sau pentru campanii de publicitate prin social-media (pentru promovare informații, pagină sau alte tipuri de evenimente) vor utiliza contul de PR Centru (persoană virtuală creată pentru generare conturi utilizator instituțional), iar în cazul efectuării de plăți pentru campanii se va utiliza cardul ADR Centru.
2. Se va urmări constant promovarea unei atitudini creative și a ideilor pozitive;
3. Mesajele vor fi obiective, scurte și clare - acestea preiau mesajele oficiale ale ADR Centru, reflectând punctul de vedere al managementului ADR Centru și subliniază acest fapt, ținând cont de dreptul de proprietate și clauzele de confidențialitate deținute sau impuse în cadrul instituției;
4. Limbajul folosit va fi întotdeauna corect, decent și civilizat, echidistant și fără aprecieri personale;
5. Imaginile folosite vor fi relevante, clare, sugestive, preferabil cu conținut dinamic, ce reflectă scopul evenimentului sau al mesajului, de bun simț, fără exagerări și fără posibilitatea ca sensul acestora să fie distorsionat sau greșit interpretat (Ex: un eveniment nu va fi ilustrat printr-o imagine cu sala goală, o poză la birou nu reflectă faptul că omul muncește, un seminar trebuie să prezinte un prezidiu și prezentări sau elemente importante dintr-o prezentare etc);

6. Tematica postărilor pe canalele social-media se vor menține în sfera de activitate a ADR Centru;
7. În cazul unor comentarii sau reacții ale interlocutorilor sau ale altor cetățeni, pentru subiectele sau temele ce depășesc sfera de activitate a ADR Centru, participanții/cetățenii vor fi îndrumați către instituțiile abilitate.
8. Răspunsul la anumite solicitări, în funcție de postările pe paginile social media, va fi dat de aceeași persoană care a realizat postarea
9. Timpul de răspuns va fi cât mai scurt posibil, maxim 3 zile, în limita timpului de lucru disponibil, pornind de la informațiile deținute în mod oficial, și ținând cont de procedurile de lucru existente în cadrul instituției; dacă un subiect are o amploare mai mare și necesită mai multe detalieri, sau informații ce nu sunt publice/publicate, comentariile sau solicitările de informații se vor înregistra, urmând a se răspunde oficial, ca la orice solicitare de informații. Postările calomnioase, vulgare, postările publicitare sau comment-urile ce contravin principiilor ADR Centru, vor fi șterse imediat, iar la o a doua postare a unui astfel de comentariu contul social-media al persoanei respective va fi blocat.
10. Motivarea pozitivă va încuraja personalul ADR Centru să disemineze toate informațiile relevante și valoroase.

Publicarea de conținut (imagini foto, filmări video) poate cădea sub incidența drepturilor de autor, astfel persoanele care postează informații pe paginile coordonate de ADR Centru vor menționa sursa de date, în cazul în care acestea nu au fost emise de către ADR Centru, sau în cazul în care nu sunt preluări și redistribuiri de pe alte canale social-media și link-ul anexat nu reflectă sursa de informare. Paginile ADR Centru, indiferent de mediul de prezentare nu au caracter comercial. Nu este permisă publicarea pe aceste pagini de conținut comercial. Pe de altă parte, deoarece componentele social-media sunt considerate ca făcând parte din spațiul public, nu se admite ca vreo postare pe paginile de Facebook ale ADR Centru, sau ale personalului din cadrul ADR Centru, să fie făcută în timpul serviciului cu scopul de a șoca sau să atragă atenția, să câștige notorietate, în detrimentul ADR Centru. În condițiile în care o anumită postare se face prin încălcarea unor norme de conviețuire socială referitoare la violarea bunelor moravuri, a dreptului la viață intimă, privată a persoanei, a dreptului la propria imagine, atunci persoana care postează va răspunde conform Normelor Interne din cadrul instituției.

În vederea coordonării postărilor în social-media, în cadrul ADR Centru se stabilesc următoarele responsabilități:

Datele de acces (conturi/parole) pe paginile social media coordonate de ADR Centru sunt pregătite de Serviciul IT-MIS din cadrul Departamentului MIGD și sunt gestionate de Departamentul Relații Publice și Comunicare. Aceste date nu vor fi modificate fără acceptul Conducerii ADR Centru și fără sprijinul Serviciului IT-MIS. Pentru

a evita inconveniente datorate faptului că există mai multe conturi social media instituționale, cu mai mulți administratori și acces pe conturi, Serviciul IT va pregăti și va preda personalului din Departamentul Relații Publice și Comunicare o tabletă pe care există preinstalat contul de PR, conturile social media, cu acces permanent la internet și cont de e-mail configurat, pentru realizarea de foto, solicitare acord postare, realizare campanii și postare imagini/text evenimente, efectuare plăți.

1. Prin termenul "conținut de publicat" pe paginile social-media se înțelege textul și imaginea (dacă există) aferentă acestuia, care va fi postată pe una din paginile coordonate de ADR Centru.
2. Pagina principală "ADR Centru România" este coordonată de către Departamentul de Comunicare și Relații publice. Pe această pagină va posta de regulă o singură persoană, respectiv Șeful Serviciului Relații Publice. Datorită dinamicii acestui mediu public, mereu accesat de pe dispozitive mobile, în cazul în care sunt informații utile și relevante care susțin activitatea ADR Centru de informare a cetățenilor și de promovare a evenimentelor proprii, sau a rezultatelor proiectelor realizate, este necesară o postare frecventă în acest mediu, postările pot fi realizate și de către Expertul desemnat din cadrul Serviciului Relații Publice care are datele de acces, respectând prezentul Ghid, urmând pașii pentru avizare.
3. Pe pagina Centrului de Informare "Europe Direct Regiunea Centru" se vor posta informații ale Comisiei Europene și ale Reprezentanței Comisiei Europene (finanțatorul principal al evenimentelor și activităților de mediatizare a paginii), informații care atrag atenția cetățenilor, fie cu referire la finanțări, strategii, politici, evenimente ale UE, dar și alte activități ce pot fi desfășurate în timpul liber sau informații decente care răspund intereselor cetățenilor din Regiunea Centru, elevi, tineri sau adulți. Pe această pagină, de regulă, va posta o singură persoană, respectiv Expertul Serviciului Relații Publice, dar în funcție de subiectele identificate, se vor putea prelua/distribui sau posta informații/detalii despre evenimente, respectând principiile utilizate în social-media, de către toți membrii echipei Centrului ce dețin datele de acces.
4. Postările în social - media coordonate de ADR Centru vor fi avizate obligatoriu de o persoană cu funcție de Director de Direcție (Direcția Coordonare; Direcția OI POR; Direcția AMPOR; Direcția Politici Regionale, Programe), în funcție de conținutul publicat, cu excepția preluărilor de pe site-urile ADR Centru, avizate anterior.
 - a. În condițiile în care se impune postarea de la un anumit eveniment (seminar/instruire/ conferință sau destinat publicului larg), publicarea informației respective (text și imagine) se va face de un Expert Relații Publice sau Șef Serviciu Relații Publice al Departamentului de Relații Publice și Comunicare prezenți la eveniment și această postare va fi supusă avizării de către persoana având funcție de Director de Direcție participantă la manifestarea respectivă, numai după ce autorul va prezenta conținutul de publicat.

Această prezentare se va face direct, indicând persoanei de decizie textul și fotografia/fotografiile propuse. În acest caz, în locația evenimentului, acordul se obține verbal. Doar în cazul în care persoana cu funcție de decizie nu poate fi disponibilă pe o perioadă îndelungată se poate posta imagine/imagini cu textul general-standardizat: **"Acum are loc la ... (locație) evenimentul (denumire sau tip eveniment), organizat de către ADR Centru, la care participă ... (număr și categoria publicului țintă)"**, însoțit de o imagine a prezidiului și/sau o imagine a unui material de identitate vizuală (roll-up, totem, slide cu denumirea evenimentului) și/sau o imagine din sală/locul evenimentului, dacă numărul de participanți este relevant, cu precizarea că se va reveni cu mai multe informații, prezentări, imagini.

- b. Postarea unui anumit eveniment poate fi completată sau realizată și ulterior acestuia, caz în care autorul va prezenta conținutul de publicat persoanei de decizie care coordonează Direcția implicată.

Notă: Angajații ADR Centru care identifică sau obțin anumite informații/subiecte/teme ce pot fi diseminate/publicate pe paginile social-media coordonate de ADR Centru, vor transmite Serviciului Relații Publice informațiile necesare, sursa și cel puțin o imagine (sau propunere de imagine) pentru a fi postate pe paginile social-media. De asemenea, pot face și recomandări privind postarea pe o anumită pagină, funcție de necesități/interes de promovare a informațiilor. Aceste postări vor fi supuse procedurii de avizare, cu excepția cazului în care informările respective provin de la Directorii de Direcții.

- c. În cadrul conținutului de publicat vor fi folosite texte scurte și clare, concise, referitoare la evenimentul/manifestarea/ tematica postării, precum și imagini relevante. Se vor evita imaginile cu persoane care dau impresia că nu sunt atente/nu participă la eveniment, imaginile mișcate, trunchiate sau nerelevante.

Notă: Persoanele din cadrul ADR Centru care au responsabilități în coordonarea activităților personalului (directori de Direcții și Departamente, Șefi Servicii) care participă la un anumit eveniment vor urmări persoana din cadrul ADR Centru care realizează fotografiile, în așa fel încât să nu fie surprinse în posturi dezavantajoase și vor notifica fotografii, dacă a fost posibilă apariția unor astfel de situații.

- 5. Postările pe pagina Facebook "Europe Direct Regiunea Centru", ținând cont că această secțiune este prevăzută a fi mult mai flexibilă și mai simplă, adresată cât mai direct cetățeanului pentru a disemina cunoștințe despre UE, drepturile cetățenești și sprijinul de care beneficiază România pentru dezvoltare, vor fi întocmite simplu, clar și vor fi avizate de către Șeful de Serviciu Relații Publice/Directorul Departamentului Comunicare, în funcție de disponibilitate, sau de o persoană cu funcția de Director de Direcție.

- a. În condițiile în care pagina Facebook "Europe Direct Regiunea Centru" este menită să distribuie rapid informații, să răspundă așteptărilor cetățenilor, dar să se relaționeze cu publicul, contribuind la implicarea mai mare a cetățenilor în viața socială, pe această pagină pot fi postate și materiale cu caracter general, provenite din alte surse de informare (Reprezentanța CE, UE, mass media, alți parteneri și colaboratori etc);
 - b. Postările pe pagina "Europe Direct Regiunea Centru" respectă cerințele principalului finanțator și ale structurii gazdă, specificul activității destinate cetățenilor, având un caracter mai flexibil, prin care, în cadrul conținutului de publicat, se prezintă cetățenilor informații relevante într-un limbaj accesibil, clar și concis;
 - c. În condițiile în care se impune postarea de informații de la un anumit eveniment, textul se va rezuma la prezentarea evenimentului, eventual și a ideii susținute de către invitatul principal sau a scopului pentru care a fost delegat angajatul ADR Centru să participe la acel eveniment. Publicarea informației respective (text și imagine), dacă are un conținut mai elaborat și detaliat, va fi avizată/aprobată conform punctului 5, lit. a-b.
 - d. Postărilor de pe pagina "Europe Direct Regiunea Centru" li se aplică specificațiile de la punctul 4.
6. Postările pe canalul "YouTube" vor fi realizate de regulă de către o singură persoană, respectiv Expert Relații Publice și/sau de Șef Serviciu Relații Publice și vor fi avizate de către Directorul Departamentului Relații Publice și o persoană cu funcție de conducere.
 7. În cazul în care ADR Centru își va lărgi gama de comunicare pe alte canale social-media, postările pe fiecare canal nou adăugat vor fi procedurate și vor duce la completarea actualei strategii.
 8. Pe toate paginile social-media coordonate de ADR Centru pot fi preluate/redistribuite materiale de pe alte pagini, coordonate de instituțiile cu care ADR Centru colaborează, sau de la care se informează (Comisia Europeană, Reprezentanța CE în România, Guvernul României, MIPE, MLPDA, Ministerul de Externe, consilii județene, primării de municipii și orașe, parteneri instituționali etc).

Notă: În cazul în care apar anumite informații pe surse on-line sau mass-media, referitoare la noi obiective turistice sau știri, articole, despre proiecte sau evenimente realizate, destinații turistice, realizate sau nu prin proiectele derulate de ADR Centru, se pot prelua/distribui, dar numai după verificarea textului și urmând procesul de avizare specific. Pentru redistribuirile de conținut pe pagina de Facebook "ADR Centru România" se poate folosi un text simplu: **"Obiectiv/Investiție/Impact realizat/dobândit prin fonduri Regio / POSCCE / PNDR / POCU/POCA (după caz)!"**. Excepție de la această regulă vor face redistribuirile de evenimente/ știri/ note/ informații, în special din Regiunea Centru, pe pagina Facebook "Europe Direct Regiunea Centru".

Aceste informații pot fi identificate și redistribuite chiar și în afara orelor de program, respectând specificațiile de la punctul 4.

- a. Redistribuirea pe un anumit canal social-media se poate realiza prin republicare integrală sau prin adăugarea unui text. În acest din urmă caz, dacă diferă textul respectiv de mesajul din conținutul de publicat, va fi prezentat persoanelor de decizie, conform punctelor 5-6.
- b. Preluarea/distribuirea de link-uri (legături web) ale materialelor deja avizate de Conducerea ADR Centru (comunicate, informări, notificări privind evenimente etc) nu necesită o nouă avizare, doar în cazul în care conținutul de publicat diferă de tematica abordată în materialul inițial. Aceste materiale se pot distribui pe canalele social-media cu preluarea unei propoziții din cadrul textului deja avizat și o imagine relevantă, fără a mai solicita avizarea, ce s-a realizat anterior prin semnătură sau viza Directorului General sau a Directorului de Direcție responsabil de conținut.
- c. Solicitarea avizului în vederea postării se va face prin transmiterea de mesaj pe e-mail/telefon, în funcție de resursele materiale disponibile, ce va conține textul și imaginile propuse pentru postare. În cazul evenimentelor la care participă și Directorii de Direcții sau Directorul General, este suficientă avizarea verbală a textului și imaginii din partea reprezentantului cu cea mai înaltă funcție din cadrul ADR Centru.

Postările pe conturile/paginile personale ale Angajaților ADR Centru

Pentru postările private pe paginile de Facebook, ADR Centru recomandă personalului instituției să urmărească mai multe reguli de etichetă. În spațiul virtual acordarea respectului trebuie să fie similară ca și în adresările directe către alte persoane. **ADR Centru nu poate accepta postările private pe pagina personală a unui angajat, din timpul serviciului sau orice altceva este legat de serviciu și ar aduce prejudicii de imagine instituției sau personalului acesteia. De asemenea, nu vor fi acceptate nici postările personale care aduc atingere imaginii instituției sau persoanelor participante de la orice eveniment la care ADR Centru are calitatea de organizator sau a fost invitată să participe.**

Cum relațiile sociale și mai ales cele din social media sunt în permanentă evoluție, regulile prezentate constituie repere care să ghideze activitatea pe Facebook și care să facă experiența socializării cât mai plăcută. În cazul în care se distribuie pe paginile private postările ADR Centru, EDIC sau EEN, acestea vor prelua mesajul informațional, sau se vor retransmite fără alt text. Nu se vor posta alt gen de informații și/sau imagini din timpul derulării unei activități/acțiuni, din cadrul delegațiilor și a deplasărilor, a evenimentelor la care participă Angajații, reprezentând ADR Centru. Recomandarea este ca, în aceste cazuri, să nu se posteze decât informații și imagini oficiale, prin redistribuire simplă de pe paginile coordonate de ADR Centru. În condițiile în care un angajat ADR Centru, care nu face parte din cadrul Departamentului de Relații Publice și Comunicare, participă la un eveniment în calitate de reprezentant al instituției și dorește postarea unei informații de la evenimentul respectiv, poate

notifica una din persoanele care au dreptul/obligația de a posta pe paginile Agenției și le va trimite conținutul de publicat, de bună calitate și relevant.

Din acest punct de vedere, postările private pe conturile personale, care pot aduce atingere unor persoane din cadrul instituției sau a intereselor ADR Centru, vor fi notificate autorilor/titularilor de pagină, în cazul în care contravin principiilor asupra cărora aceștia au convenit și și-au dat acordul la angajare, deci postările necorespunzătoare/ofensatoare vor duce la atenționări, la solicitări de retragere a acestora sau sancțiuni.

Recomandări de conduită universal valabile pentru comunicarea în mediul on-line, aplicabile și Angajaților ADR Centru care au conturi/pagini personale în domeniile social-media.

Gândiți înainte să postați. Gândiți-vă dacă ceea ce postați pe profilul dvs este necesar, autentic sau e ofensator.

1. Respectați intimitatea. Nu toți dorim să împărtășim evenimente din viața personală pe Facebook.
2. Întăietatea unui anunț. Pentru anumite vești importante, experții în etichetă recomandă să folosiți vechile tehnici de comunicare – întâlnirile sau apelurile telefonice.
3. Tonul și emoticoanele. Un utilizator manierat nu țipă (nu folosește majuscule) la ceilalți și știe semnificația fețelor zâmbitoare.
4. Răspundeți atunci când cineva comentează la statusurile dvs. Răspundeți întrebărilor. Aceasta este esența Facebook: Interacțiunea. Comunicarea.
5. Scrieți corect, fără greșeli gramaticale și folosind corect punctuația. Felul în care scrieți spune multe despre dvs.
6. Evitați să comentați prea mult și să apreciați orice postare a unei persoane anume. Gestul poate fi interpretat complet diferit.
7. Nu acceptați cereri de prietenie de la străini. Ideea acestei rețele este să socializați cu prieteni/parteneri, nicidecum cu necunoscuți. Nu este manierat nici să lansați cereri către persoane pe care nu le cunoașteți.
8. Dacă pe lângă userul personal aveți și o pagină pe Facebook, nu vă terorizați prietenii cu activitatea paginii. Cei cărora li s-a părut interesantă pagina dvs vă urmăresc deja. Celorlalți nu trebuie să le purtați pică.
9. Nu este considerat nepoliticoasă ștergerea unei persoane din lista de prieteni, ascunderea anumitor postări de anumite persoane. Este profilul dvs. personal, ca atare poate fi folosit conform preferințelor proprii și puteți face exact ceea ce doriți cu el, dar tot ceea ce faceți vă reprezintă, în cazul în care este asociat cu locul de muncă la ADR Centru – se reflectă și asupra Agenției și răspundeți pentru activitatea respectivă.

XIV. Planuri de acțiuni în comunicare

„Un plan oferă un grafic cu oameni, timp și bani, totul se mișcă, totul se poate perfecționa”



PLANUL DE ACȚIUNI ÎN COMUNICARE

Are misiunea de a propune acțiuni concrete de comunicare, calendar de acțiuni și bugete, cu scopul de a informa, conștientiza și aplica obiectivele Strategiei de comunicare, cu scopul de a asigura vizibilitatea și transparența activităților desfășurate de către personalul ADR Centru, prin identificarea nevoilor de informare și comunicare în rândul tuturor categoriilor de publicuri țintă, cu propunerea de acțiuni care să satisfacă nevoile stabilite prin proiecte.

Un plan de acțiune conține instrumentele de comunicare ce se vor utiliza pe parcursul unui an sau a unei perioade prestabilite, prin activități, acțiuni, indicatori cantitativi și calitativi. Planurile se actualizează permanent, în funcție de trendul canalelor de informare prelevate din rândul grupurilor țintă, a canalelor și mijloacelor de comunicare existente, de resursele disponibile la nivelul Agenției. În cazul în care nu este necesară actualizarea acțiunilor, planul poate rămâne cel elaborat anterior.

Instrumentele de comunicare vor fi adaptate la stadiul și evoluția proiectelor, la nevoile de comunicare ale potențialilor solicitanți și beneficiari de fonduri, dar și în funcție de obiectivele și indicatorii propuși în cadrul programului de finanțare cu particularizare pe POR 2021-2027 al Regiunii Centru.

Orice Plan de comunicare își propune realizarea unei informări corecte și prompte către orice persoană sau instituție, menținerea unei imagini pozitive asupra Agenției pentru Dezvoltare Regională Centru, asupra programelor de finanțare și asupra rolului pe care îl are Uniunea Europeană în procesul de dezvoltare a regiunilor.

Acțiunile de informare și publicitate se vor adresa cu precădere unui anume public țintă pentru un impact sporit al mesajului transmis. Pe de o parte, un anume public țintă preferă un anumit canal/modalitate de informare, pe de altă parte unele acțiuni de informare și publicitate se adresează anumitor categorii de public. Scopul acțiunilor de informare și publicitate este atingerea indicatorilor asumați prin proiecte sau strategii.

Bugetul activităților este un element obligatoriu a unui plan de acțiuni. Suma estimată ca fiind necesară pentru activitățile de informare și comunicare pentru o perioadă de un an sau mai mult se estimează prin stabilirea indicatorilor care se urmăresc și analiza prețurilor din piață.

Tipuri de activități

	Măsur	Activități	Grup țintă
1.	Evenimente (intern/externe)	Seminare de informare	
2.		Traininguri	
3.		Vizite la proiecte/Vizite de studiu	
4.		Conferințe de presă	
5.		Conferințe regionale sau județene	
6.		Gală privind procesul dezvoltării regionale	
7.		Forumul Comunicatorilor	
8.		Târgul proiectelor regionale	
9.		Competiții	
10.	Relații cu media	Vizite la proiecte	
11.		Comunicate de presă	
12.		Conferințe presă/ Cafenea de lucru	
13.		Competiții/ Burse	
14.	Mediul on-line	Site-uri	
15.		Newsletter	
16.		Social media - Facebook/ aplicații	
17.		Youtube	
18.	Publicații	Publicații tipărite	
19.		Publicații electronice	
20.	Campanii publicitare	Campanii mass-media/ Campanii on-line Campanii out-door	
21.	Solicitări directe	Birou informare	
22.	Materiale suport	Materiale promoționale	
23.	Indicatori	Evaluare/Studii	

Un plan de acțiune conține referințe și la personalul implicat și responsabilitățile fiecăruia pe parcursul implementării.

INDICATORI ȘI EVALUARE

Evaluarea măsurilor de informare și publicitate se face prin indicatorii descriși în cele ce urmează:

- Indicatori de produs

Măsoară dacă ceea ce este finanțat este îndeplinit.

Se evaluează intern de către responsabili de informare și publicitate prin raportările realizate conform procedurilor interne.

- Indicatori de rezultat

Măsoară efectele directe asupra publicului țintă.

Se evaluează intern de către responsabilii de informare și publicitate prin raportările realizate conform procedurilor interne și prin studii sociologice realizate de instituții specializate.

- Indicatori de impact

Măsoară consecințele asupra destinatarilor direcți ale acțiunilor de comunicare după finalizarea acestora. Se evaluează intern de către responsabilii de informare și publicitate prin raportările realizate conform procedurilor interne și prin studii sociologice realizate de instituții specializate.

Acești indicatori pot varia în funcție de cerințele specifice din cadrul fiecărui proiect.

Indicatori de realizare	Indicatori de rezultat	Indicatori de impact estimați
▪ evenimente regionale anual/semestrial ▪ evenimente dedicate jurnaliștilor anual ▪ eveniment pentru publicul larg	▪ Număr de evenimente ▪ Număr de participanți Număr chestionare completate (Anexa7- Chestionar evaluare eveniment)	-grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite, (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
▪ Seminar pentru public intern		
▪ Conferințe de presă realizate în cadrul unor evenimente sau independent	▪ Număr de conferințe organizate ▪ Număr de jurnaliști participanți	-grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
▪ Realizarea de vizite la proiecte ▪ Cel puțin xxx comunicate transmise anual	▪ Număr vizite la proiecte realizate ▪ Număr jurnaliști participanți ▪ Număr de articole/ ▪ comunicate publicate	
▪ Site funcțional și actualizat ▪ Newsletter transmis periodic	▪ Număr utilizatori site ▪ Număr articole newsletter	-reach-ul/share-ul pe postări/materiale
▪ Pagină de Facebook actualizată, ▪ Pagina social-media	▪ Număr de like-uri/aprecieri/followeri	
▪ Publicații realizate/tipuri	▪ Număr de publicații distribuite ▪ Număr de publicații tipărite	-grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
▪ Realizarea de publicații electronice	▪ Număr de publicații electronice distribuite	

Campanii media integrate realizate minim o dată la 2 ani cu un mix alternativ de componente	- Număr de spoturi TV/ filme/articole realizate/difuzate - Număr de spoturi/știri radio realizate/ difuzate - Număr de machete/articole realizate/publicate - Număr de panouri realizate - Număr de vizualizări - Număr bannere electronice realizate/afișări bannere electronice	- grad de informare rezultat în urma indicatorilor de audiență transmiși de către furnizori de servicii -grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
Activitatea de Birou de informare/Help desk	Număr de întrebări și răspunsuri oferite	-grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
Realizarea și distribuirea de obiecte promoționale	Număr de materiale promoționale distribuite	-grad de satisfacție în privința informațiilor utile primite (măsurat prin chestionare inclusiv on-line)
Realizarea unei campanii de evaluare	Număr de studii realizate	

Pentru calcularea indicatorilor se vor folosi rezultatele obținute prin derularea evenimentelor, chestionare sau sondaje, pentru evaluarea indicatorilor de impact.

Se vor urmări, prin activități, acțiuni, canale, mijloace și indicatorii propuși atingerea până în 2029 a următorilor:

- ✓ Creșterea și consolidarea gradului de notorietate ADR Centru ca entitate ce contribuie la dezvoltarea armonioasă a Regiunii Centru, prin coordonarea fondurilor europene - cu 5% mai mult față de perioada de finanțare anterioară
- ✓ Promovarea rolului și contribuției fondurilor europene la dezvoltarea și progresul Regiunii Centru – ținta propusă - cel puțin 30% la nivel regional
- ✓ Atragerea și absorbția de fonduri la nivel regional, în proporție cât mai ridicată - peste 80%.
- ✓ Creșterea nivelului de conștientizare și încredere, cu privire la rolul și contribuția Uniunii Europene în finanțarea proiectelor (inclusiv prioritățile politice ale UE și obiectivele politicii de coeziune) – țintă propusă - cel puțin 30% la nivel regional.
- ✓ Creșterea încrederii în profesionalismul cu care se abordează și soluționează problemele de către ADR Centru.
- ✓ Promovarea gradului de dezvoltare susținut prin activitățile derulate de ADR Centru

XV. Cadrul legislativ

EUROPEAN

- Regulamentul (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 de stabilire a dispozițiilor comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european Plus, Fondul de coeziune, Fondul pentru o tranziție justă și Fondul european pentru afaceri maritime, pescuit și acvacultură și de stabilire a normelor financiare aplicabile acestor fonduri, precum și Fondului pentru azil, migrație și integrare, Fondului pentru securitate internă și Instrumentului de sprijin financiar pentru managementul frontierelor și politica de vize;
- Regulamentul (UE) 2021/1058 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 privind Fondul european de dezvoltare regională și Fondul de coeziune.
- http://ec.europa.eu/europe2020/index_ro.htm
- <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0320:0469:RO:PDF>
- http://ec.europa.eu/regional_policy/country/commu/beneficiaries/index.cfm?LAN=RO&lang=ro

NAȚIONAL

1. OUG 88/27.05.2020
2. Lege nr. 315/28 iunie 2004 privind dezvoltarea regională în România
3. HG nr. 1/2013 privind organizarea și funcționarea Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice;
4. HG nr. 457/2008 privind stabilirea cadrului instituțional pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structurale, cu modificările și completările ulterioare;
5. HG nr. 764/2007 privind aprobarea constituirii Comitetelor Regionale de Evaluare Strategică și Corelare și a Regulamentului cadru de organizare și funcționare al acestora cu modificările și completările ulterioare (HG 1383/04.11.2008);
6. HG nr. 759/2007 privind regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate în cadrul operațiunilor finanțate prin programele operaționale cu completările și modificările ulterioare;
7. OUG nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a Instrumentelor Structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergenta;
8. Hotărârea nr. 218/2012 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a Instrumentelor Structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență
9. Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare
10. Legea 554/2004 a contenciosului administrativ, cu modificările și completările ulterioare
11. Legea 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare
12. Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 actualizată privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

XVI. Anexe

1. Cod de conduită profesională ADR Centru
2. Tipuri comportamentele membri echipă
3. Gestionare performanța redusă, plângeri și indisciplina
4. Reguli Comunicare în ADR Centru
5. Comunicare rapidă în situații de criză
6. Chestionar comunicare organizațională
7. Checklist și chestionar evaluare eveniment