NARODOWA
STRATEGIA SPÓJNOŚCI

STRATEGIA KOMUNIKACJI
FUNDUSZY EUROPEJSKICH W POLSCE
W RAMACH NARODOWEJ STRATEGII SPÓJNOŚCI NA LATA 2007-2103

SPIS TREŚCI

WSTĘP 3
1. ANALIZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ 5
1.1. Doświadczenie z realizacji działań informacyjnych i promocyjnych w latach 2004-2006 . 5
1.2. Analiza SWOT 7
2. PODSTAWY PRAWNE 8
2.1.Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego 10
2.2.Strategia komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 10
2.3 Plan komunikacji PO/RPO na lata 2007-2013 10
2.4 Roczny plan działań informacyjnych i promocyjnych 11
2.5 Strategia komunikacji programów EWT oraz EISP 11
3. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA REALIZACJI STRATEGII 12
3.1 Jedność w różnorodności 12
3.3 Zapewnienie przejrzystości i jawności 13
3.4 Sprawna komunikacja wewnętrzna 14
3.5 Samouczący się i doskonalący się system 14
3.6 Budowa potencjału referencyjnego Funduszy Europejskich 15
4. CELE DZIAŁAŃ INFORMACYJNYCH I PROMOCYJNYCH 16
5. GRUPY DOCELOWE 18
6. IDEA PRZEWODNIA FUNDUSZY EUROPEJSKICH 20
7. KOMUNIKACJA Z POSZCZEGÓLNYMI GRUPAMI DOCELOWYMI 23
7.1 Komunikacja oparta o spodziewane korzyści 23
7.2 Model komunikacji z poszczególnymi grupami docelowymi 23
7.3 Atrybuty marki Funduszy Europejskich 26
7.4 Podstawowe narzędzia komunikacji 28
8. KOMUNIKACJA WERBALNA I WIZUALNA 31
8.1. Komunikacja werbalna 31
8.2 Komunikacja wizualna 33
9. KOORDYNACJA DZIAŁAŃ 33
10. RAMOWY HARMONOGRAM 34
11. FINANSOWANIE 35
12. MONITORING I EWALUACJA 37
12.1 Monitorowanie 37
12.2 Ewaluacja 38
SPIS TABEL 41
SPIS RYSUNKÓW: 41
SPIS SKRÓTÓW 41
ZAŁĄCZNIKI 42

Wstęp

W ostatnich latach wszystkie instytucje Unii Europejskiej położyły szczególny nacisk na działalność w zakresie komunikacji społecznej. Ma to stać się receptą i odpowiedzią na krytykę pod adresem UE za ”deficyt demokracji” przejawiający się m.in. brakiem dostatecznej przejrzystości procedur decyzyjnych oraz brakiem odpowiedniej komunikacji pomiędzy Unią i jej obywatelami, W Białej Księdze w sprawie europejskiej polityki komunikacyjnej[1], w części I Komisja zaproponowała „zdecydowane przejście od jednokierunkowej komunikacji do wzmocnionego dialogu, od komunikacji skupionej na instytucjach do zorientowanej na obywatela”. Podstawowe założenia nowej polityki informacyjnej zostały zawarte także w innych dokumentach: Planie D (COM (2005) 494), Zielonej Księdze „Europejska inicjatywa na rzecz przejrzystości” (COM (2006) 194) oraz Komunikacie Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Partnerski proces komunikowania na temat Europy (COM(2007)568).[2]. Strategia komunikacji Komisji Europejskiej ukierunkowana została na większą widoczność wdrażania i efektów polityk wspólnotowych, zapewnienie większej przejrzystości funkcjonowania instytucji europejskich oraz zmniejszenie dystansu pomiędzy Unią i jej obywatelami przez zapewnienie partnerskiego dialogu i debaty. Ma to służyć przede wszystkim uzyskaniu powszechnej zgody co do realizacji polityk wspólnotowych oraz ich przyszłości.

Polityka regionalna ma tu do odegrania szczególną rolę. Jak tłumaczy Komisarz ds. polityki regionalnej Danuta Hübner[3]: **„Polityka regionalna jest narzędziem, pozwalającym usprawnić komunikację wewnątrz Unii Europejskiej. Nie ma unijnej polityki, która byłaby „bliżej” obywatela i którą wdrażałoby się „w terenie”, angażując lokalne społeczności. Projekty finansowane przez Unię Europejską w regionach są jedną z najbardziej wymiernych korzyści członkostwa w Unii.”**

Stanowisko to potwierdzają wyniki badania opinii publicznej przeprowadzone na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej w marcu 2006 r. Wśród korzystnych opinii na temat następstw członkostwa naszego kraju w UE dominują właśnie wskazania dotyczące możliwości pozyskiwania funduszy unijnych.

Cele rozwojowe i sposoby ich realizacji w Polsce precyzuje Strategia Rozwoju Kraju oraz Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodowa Strategia Spójności)[4], dokument kluczowy z punktu widzenia wykorzystywania Funduszy Europejskich. Jest on logicznym scenariuszem postępowania prowadzącego do realizacji założeń, przyjętym przez rząd polski i gwarantowanym przez Unię Europejską. Właśnie ten dokument stanowi podstawową oś komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007-2013.

Dokumenty strategiczne na pierwszym planie stawiają wszechstronny rozwój społeczno-gospodarczy powodujący wzrost poziomu życia wszystkich Polaków. Szansa, jaką dają Fundusze Europejskie, powinna zaktywizować i zjednoczyć wszystkich obywateli, instytucje rządowe i samorządowe oraz partnerów społecznych i gospodarczych wokół realizacji tych wspólnych celów.

Na Strategię komunikacji Funduszy Europejskich należy patrzeć także przez pryzmat celów całej Wspólnoty. Fundusze to europejskie narzędzie solidarności rozwojowej, wprowadzone po to, aby ułatwić tym obszarom UE, które odstają poziomem od średniego unijnego poziomu rozwoju, zmniejszenie dysproporcji. Nie chodzi jednak tylko o interes pojedynczych krajów, które otrzymają wsparcie, ale przede wszystkim o interes Unii jako całości – jako wspólnoty politycznej. Fundusze Europejskie są przez to systemowym i strategicznym sposobem rozwiązywania w UE fundamentalnego problemu – kwestii współpracy i współżycia krajów członkowskich w imię

[1] Biała Księga w sprawie europejskiej polityki komunikacyjnej, część I, COM (2006) 35, Bruksela 1.2.2006

[2] Dokument został przyjęty przez Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów na posiedzeniu w dniu 27.11.2007 r.

[3] http://ec.europa.eu/commission_barroso/hubner/pland/pland_pl.htm

[4] Dokument „Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia” zwany jest także „Narodową Strategią Spójności”. Oba tytuły stosowane są zamiennie. Na potrzeby komunikacji na temat Funduszy Europejskich używana będzie nazwa Narodowa Strategia Spójności.

konkurencyjności i pomyślności narodowej każdego kraju oraz w imię konkurencyjności i pomyślności Unii jako całości.

Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce musi łączyć w sobie cele wspólnotowe z celami krajowymi. Stąd nacisk na zapewnienie przejrzystości procedur i działania instytucji, kreowanie partnerstwa, prezentację efektów wykorzystania funduszy w kontekście korzyści z integracji europejskiej z jednej strony oraz rzetelne informowanie i pobudzanie społeczeństwa do wysiłku, z drugiej. Dlatego też, przy wdrażaniu Strategii Komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce należy dążyć do zapewnienia synergii ze Strategią Promocji Polski na lata 2007-2015. [5]

Podstawowym przedmiotem komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce będzie sukces Unii Europejskiej jako wspólnoty oraz sukces Polski jako członka UE osiągnięty dzięki wielu sukcesom Polaków oraz polskich regionów i miejscowości. Sukces ten rozumiany jest najpierw jako wspólny i udany wysiłek rozwojowy Polaków realizowany dzięki wykorzystaniu unijnych i polskich pieniędzy, ale złożony z tysięcy mniejszych sukcesów, następnie – jako osiągnięcie ambitnych celów rozwojowych całego kraju, także w wymiarze lokalnym i osobistym – indywidualnym.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z 8 grudnia 2006 r. umożliwiło państwom członkowskim wybór pomiędzy wdrażaniem jednej strategii komunikacji, obejmującej wszystkie programy i fundusze lub przygotowanie osobnych strategii komunikacji dla każdego programu lub łącznie dla kilku programów. Mając na uwadze doświadczenia z pierwszych lat wykorzystywania Funduszy Polska wybrała pierwsze rozwiązanie. Gwarantuje ono większą spójność i synergię pomiędzy działaniami informacyjnymi i promocyjnymi prowadzonymi przez liczne rozproszone instytucje i podmioty, co przyczyni się do zapewnienia maksymalnej skuteczności i efektywności podejmowanych inicjatyw.

Przygotowanie Strategii Komunikacji poprzedzone było licznymi spotkaniami i konsultacjami z przedstawicielami instytucji zarządzających regionalnymi i krajowymi programami operacyjnymi, innych instytucji biorących udział w systemie wdrażania funduszy oraz partnerami społecznymi i gospodarczymi. Niniejszy dokument jest wynikiem wielomiesięcznych dyskusji, analiz i badań - wspólnej pracy, która doprowadziła do konsensusu i przyjęcia jednej wizji dla wszystkich.

Strategia nie tylko wytycza najistotniejsze kierunki i określa zasady, ale jest także swoistym podręcznikiem komunikacji na temat Funduszy Europejskich w Polsce dla wszystkich, którzy włączają się w proces informowania i promocji. W dokumencie wykorzystano m.in. wyniki badań opinii publicznej, analizy prowadzone przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, efekty pracy badawczej „Marka Funduszy Europejskich", publikację przygotowaną w ramach współpracy polsko-włoskiej „Plany komunikacji dla Funduszy Strukturalnych. Wytyczne" oraz publikacje Komisji Europejskiej dotyczące komunikacji, m.in. „Getting the Message? Structural Fund Publicity and Communication".

[5] Strategia Promocji Polski jest to dokument o charakterze strategicznym, opisujący założenia i priorytety promocji Polski. Prace nad dokumentem prowadzi koordynuje Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Strategia zostanie przedłożona Radzie Promocji Polski – organowi opiniodawczo-doradczemu Rady Ministrów w grudniu 2007 roku. Po akceptacji dokumentu przez Radę dokument zostanie przedłożony do akceptacji Radzie Ministrów.

1. ANALIZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ

1.1. Doświadczenie z realizacji działań informacyjnych i promocyjnych w latach 2004-2006

W okresie programowania 2004-2006, realizując obowiązki wynikające z Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 1159/2000 w sprawie prowadzenia przez Państwa Członkowskie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących pomocy udzielanej z funduszy strukturalnych oraz rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 621/2004 ustanawiającym zasady stosowania rozporządzenia Komisji (WE) nr 1164/94 w sprawie działań informacyjnych i promujących działalność Funduszu Spójności, instytucje zarządzające programami operacyjnymi, a także instytucja zarządzająca Podstawami Wsparcia Wspólnoty prowadziły działania informacyjne i promocyjne dotyczące funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności.

Dzięki nim, w badaniach ilościowych przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na ogólnopolskiej reprezentatywnej losowej próbie, wśród najczęściej wymienianych przez respondentów korzyści z akcesji Polski do Unii znalazły się fundusze unijne: 76% w 2006 r. i 79% w 2007 r.

Lata 2004-2006 to także okres gromadzenia wiedzy i doświadczeń w zakresie komunikacji społecznej. Stąd Strategia Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 wykorzystuje najlepsze praktyki z lat ubiegłych, jak również kładzie nacisk na zapobieganie błędom i rozwiązywanie problemów, które pojawiły się w dziedzinie informacji i promocji w tych pierwszych latach członkostwa Polski w Unii.

Analiza działań informacyjnych i promocyjnych prowadzonych w latach 2004-2006, oparta przede wszystkim o wyniki badań opinii publicznej[6], zidentyfikowała niżej opisane główne problemy, które spowodowały, że poziom wiedzy beneficjentów i świadomości ogółu społeczeństwa w okresie 2004-2006 był, choć z miesiąca na miesiąc większy, to jednak wciąż niewystarczający.

Głównym problemem który wpłynął na osłabienie efektów kampanii informacyjnych była, paradoksalnie, ich wielość i różnorodność, a przez to niespójność. Instytucja zarządzająca Podstawami Wsparcia Wspólnoty, choć zobowiązana do koordynacji działań, nie została wyposażona w uprawnienia i narzędzia umożliwiające skuteczne wypełnianie tych funkcji. W efekcie natłok działań prowadzonych przez poszczególne instytucje zarządzające w ramach własnych budżetów dostępnych ze środków pomocy technicznej spowodował rozmycie istoty przekazu. Negatywnym przykładem był chociażby brak jednolitego systemu identyfikacji wizualnej stosowanej na potrzeby promocji funduszy unijnych. Każda instytucja zarządzająca programem pomocowym opracowała własny system identyfikacji wizualnej. Zatwierdzone zostało także odrębne logo Narodowego Planu Rozwoju. Jednakże logotypy te nie tworzyły spójnej całości. Wręcz przeciwnie, respondenci badań odebrali je jako zestaw przypadkowo zebranych znaków, z których każdy odnosi się do różnych, niezwiązanych ze sobą przedsięwzięć.

Brak spójnej polityki informacyjnej w zakresie funduszy unijnych opartej na wspólnej idei przewodniej niewątpliwe miał wpływ na niski poziom zrozumienia wśród społeczeństwa bezpośredniego związku pomiędzy funduszami unijnymi a rozwojem społecznym i ekonomicznym kraju. Pomoc unijna, choć powszechnie akceptowana i zauważana przez badanych, postrzegana była przede wszystkim przez pryzmat materialnego produktu i jej efektów w najbliższym otoczeniu, a więc przede wszystkim inwestycji typu drogi, mosty, kanalizacja itp. Respondentom trudno było jednak odpowiedzieć na pytanie „dlaczego Polska otrzymuje pieniądze z Unii Europejskiej?”. W rezultacie cele Narodowego

[6] Badania jakościowe stopnia poinformowania społeczeństwa na temat funduszy strukturalnych zostały przeprowadzone w grudniu 2005 r. w formie 20 zogniskowanych wywiadów grupowych w 10 lokalizacjach w różnych miejscach Polski. Badania ilościowe na reprezentatywnej próbie (N=1000) dorosłych Polaków zostały przeprowadzone w kwietniu 2006 roku. Jednocześnie poszczególne instytucje zarządzające prowadziły ocenę swoich działań informacyjnych i promocyjnych adresowanych do konkretnych grup beneficjentów. Ponadto, kwestia funduszy unijnych była poruszana w cyklicznych badaniach poparcia Polaków dla UE realizowanych przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.

Planu Rozwoju pozostały mało znane, a sam dokument nie stał się symbolem wieloletniej wizji rozwoju Polski, wspieranego przez fundusze Unii Europejskiej, a więc też Polski, jako członka Wspólnoty.

Język informowania o funduszach strukturalnych i Funduszu Spójności okazał się niezrozumiały, zbyt abstrakcyjny i pozbawiony wartości komunikacyjnych. Stosowano w komunikacji dużo nic nie mówiących przeciętnemu odbiorcy skrótowców czy nazw dokumentów przetłumaczonych dosłownie z języka angielskiego, bez uwzględnienia komunikatywności i brzmienia przekładu w języku polskim (np. Podstawy Wsparcia Wspólnoty). Przeprowadzone badania wykazały, że żargonowe zwroty kojarzyły się odbiorcom informacji często zupełnie z czymś innym, niż oznaczały w rzeczywistości i poprzez to powinny zostać zastąpione, przynajmniej na potrzeby działań informacyjnych i promocyjnych, określeniami bardziej „przyjaznymi" i zrozumiałymi.

Przyczyną niskiego poziomu wiedzy na temat Funduszy było także wciąż małe zrozumienie w administracji znaczenia komunikacji społecznej w procesie skutecznego i efektywnego wykorzystywania środków unijnych, co powodowało niejednokrotnie marginalizowanie działań informacyjnych i promocyjnych oraz ich częstą zmienność. Należy jednak pamiętać, że promocja i informacja są nieodłączną i bezpośrednio powiązaną częścią systemu wdrażania Funduszy. Równocześnie ułatwienia systemowe i instytucjonalne procesu ubiegania się o środki unijne uwiarygodniają przekaz i wpływają na skuteczność informacji i promocji, a cierpliwość i konsekwencja w realizacji polityki informacyjnej pozwalają na uzyskanie odpowiednich efektów i budowanie pożądanych relacji z otoczeniem.

Niewystarczający poziom wiedzy o funduszach i nieduża świadomość społeczna dotycząca efektów ich wykorzystania idą w parze z deklarowaną wolą poszerzania wiedzy i otwartością na informację. Daje to społeczne przyzwolenie na prowadzenie szeroko zakrojonych działań informacyjnych i promocyjnych w zakresie Funduszy UE. Jednakże sama realizacja wielu strategii informacyjnych nie gwarantuje sukcesu. Niezbędne jest połączenie ich w spójną i konsekwentnie realizowaną politykę informacyjną w zakresie Funduszy Europejskich.

Dlatego postanowiono wdrożyć jedną strategię komunikacji na lata 2007-2013, obejmującą wszystkie programy, zarówno krajowe jak i regionalne. Łącznikiem jest wspólna marka - Narodowa Strategia Spójności, której zadaniem będzie synchronizacja rozmaitych działań informacyjnych, a przez to zagwarantowanie spójności przekazu i w konsekwencji, maksymalizację efektywności działań informacyjnych i promocyjnych.

1.2. Analiza SWOT

Poniższa tabela przedstawia analizę mocnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń w zakresie informacji i promocji Funduszy Europejskich, jakie zostały zidentyfikowane na etapie rozpoczęcia wdrażania Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013.

Mocne strony	Słabe strony
▪ Powszechne poparcie społeczne dla integracji Polski z Unią Europejską ▪ Duże zainteresowanie mediów sprawami Funduszy, szczególnie na poziomie regionalnym ▪ Znaczny wzrost przekonania społeczeństwa o realnych możliwościach efektywnego wykorzystania funduszy przez Polskę ▪ Dobra, partnerska współpraca pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za informację w różnych instytucjach ▪ Wysokie kompetencje i profesjonalizm osób zaangażowanych w działania informacyjne i promocyjne ▪ Spójne dokumenty określające sposób prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych (Wytyczne, Strategia) oparte na konsensusie i zasadzie partnerstwa ▪ Dobry wizerunek MRR jako instytucji zarządzającej wdrażaniem funduszy	▪ Trudny, urzędowy i fachowy język używany do komunikacji na temat Funduszy Europejskich ▪ Niski poziom zrozumienia bezpośredniego związku pomiędzy funduszami unijnymi a rozwojem społeczno-gospodarczym kraju ▪ Długotrwałe procedury przyznawania dotacji i udzielania zamówień publicznych ▪ Często powtarzające się przekonanie, że fundusze wykorzystywane są przez instytucje posiadające raczej wiedzę o sposobie ich pozyskiwania (know-how proceduralny), niż rzeczywistą zdolność odpowiedzi na konkretne wyzwania i zadania realizacyjne (know-how merytoryczny) ▪ niejednorodny poziom gotowości i umiejętności osób pracujących w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie funduszy do przekazywania informacji, pogłębiania wiedzy oraz skutecznego wpływania na beneficjentów w celu tworzenia potencjału referencyjnego funduszy ▪ materiały informacyjne nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb, np. nieaktualne
Szanse	**Zagrożenia**
▪ Duże zapotrzebowanie na informację, dające przyzwolenie społeczne na intensywne działania informacyjne i promocyjne ▪ Ścisła współpraca z mediami i partnerami społecznymi w zakresie informowania i edukacji, współdziałanie w formie inicjowania merytorycznych niekomercyjnych formatów medialnych i prowadzenia debat publicznych ▪ Dalsze usprawnianie i uproszczenia procesu wdrażania funduszy uwierzytelnia przekaz i wspiera kształtowanie dobrego wizerunku funduszy ▪ Możliwość szerokiej wymiany doświadczeń także z przedstawicielami innych państw członkowskich UE dzięki bezpośrednim kontaktom pracowników oraz udziałowi w sieciach organizowanych przez Komisję Europejską, np. INFORM ▪ Duży budżet na działania informacyjne i promocyjne ▪ Wzmocnienie roli Grupy Sterującej ds. Informacji i Promocji Funduszy Europejskich ▪ Pobudzanie rekomendowania funduszy przez beneficjentów przez instytucje zaangażowane we wdrażanie funduszy i ośrodki lokalne (budowanie potencjału referencyjnego)	▪ Zbyt duże, nierealistyczne i nadmiernie rozbudzone oczekiwania społeczne wobec Funduszy Europejskich ▪ Bardzo wiele instytucji zaangażowanych w działania informacyjne i promocyjne może powodować trudności w koordynacji, brak spójności ▪ Utrudnienia w dostępności środków (z uwagi na np. wymogi formalne, wysoki wkład własny, zasady refundacji) może być przyczyną niechętnego podejścia do funduszy części potencjalnych beneficjentów ▪ Niebezpieczeństwo promocji nieadekwatnej do rzeczywistej skali działań i potrzeb, a w efekcie poczucie pozorności działań Funduszy Europejskich ▪ Wiele nowych instytucji zaangażowanych w proces wdrażania funduszy ▪ Brak zaufania do instytucji zajmujących się funduszami i przekonanie o ich niedostępności lub przyznawaniu funduszy na podstawie kryteriów pozamerytorycznych ▪ Trudności wyboru odpowiednio profesjonalnych wykonawców w trybach wynikających z ustawy Prawo zamówień publicznych ▪ Wykorzystywanie kwestii funduszy do celów politycznych ▪ Brak dobrej komunikacji pomiędzy instytucjami prowadzącymi działania informacyjne i promocyjne ▪ Niewłaściwe działania promocyjne prowadzone przez administrację publiczną mogą powodować opinię, że marnowane są środki publiczne ▪ Brak odpowiedniej komunikacji zwrotnej z interesariuszami Funduszy Europejskich i korekty systemu w trakcie jego funkcjonowania

Tabela 1. Analiza SWOT

2. PODSTAWY PRAWNE

Prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych jest obowiązkiem każdego państwa członkowskiego. Wynika to nie tylko z uregulowań prawnych i przyjętych rozwiązań systemowych w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, ale jest również naturalną konsekwencją stanowiska Komisji Europejskiej, zgodnie z którym informacja o funduszach jest nieodłączną częścią ich wdrażania.

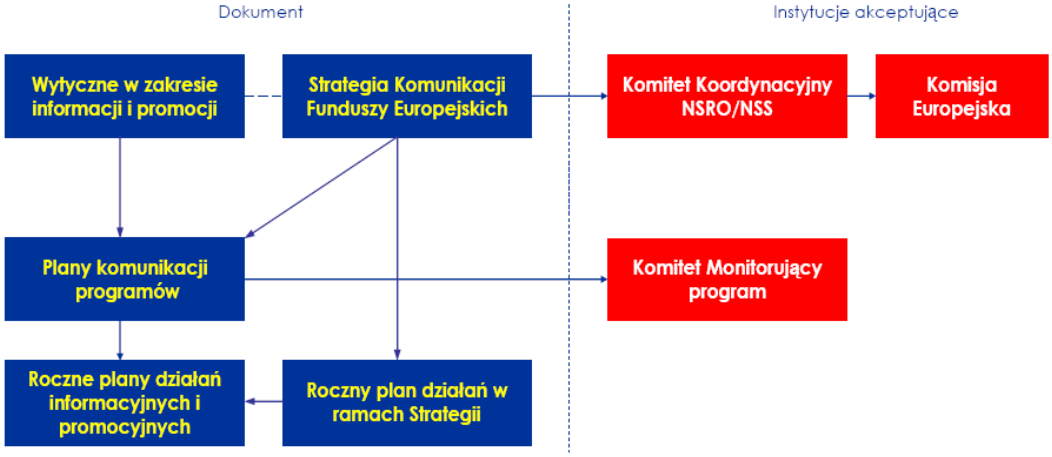
Obowiązek prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych przez państwa członkowskie nakłada Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999. Zgodnie z art. 69 rozporządzenia „państwo członkowskie i instytucja zarządzająca programem operacyjnym dostarczają informacji na temat operacji i współfinansowanych programów oraz zapewniają ich promocję. Informacje takie kieruje do obywateli Unii Europejskiej i beneficjentów w celu podkreślenia roli Wspólnoty i zapewnienia przejrzystości pomocy funduszy".

Aktem prawnym uszczegóławiającym przepisy powyższego rozporządzenia jest Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności oraz rozporządzenia (WE) nr 1828/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W przywoływanym rozporządzeniu zagadnieniom promocji i informacji poświęcony jest Rozdział II – artykuły 2-10, czyli jedne z pierwszych zapisów tego dokumentu, co świadczy o wielkiej wadze, jaką Komisja Europejska przypisuje komunikacji w latach 2007-2013 i podkreśla jej znaczenie dla skutecznego wykorzystywania środków unijnych. Rozporządzenie nakłada obowiązek „przygotowania strategii komunikacji, w której zostaną szczegółowo określone działania informacyjne i promocyjne niezbędne dla wypełnienia luki komunikacyjnej. W celu zagwarantowania, że informacje dotyczące możliwości finansowania dotrą do wszystkich zainteresowanych stron, a także w celu zachowania przejrzystości, należy określić minimalną treść działań informacyjnych i promocyjnych niezbędnych do poinformowania wszystkich potencjalnych beneficjentów o możliwościach finansowania oferowanych wspólnie przez Wspólnotę i Państwa Członkowskie poprzez poszczególne Fundusze(...)".

Jednolita i spójna Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007-2013 jest *planem komunikacji* (Communication Action Plan) w myśl zapisów art. 2 wspomnianego rozporządzenia nr 1828/2006, opracowanym dla wszystkich programów operacyjnych finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności w Polsce. Strategia jest podstawą prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w Polsce.

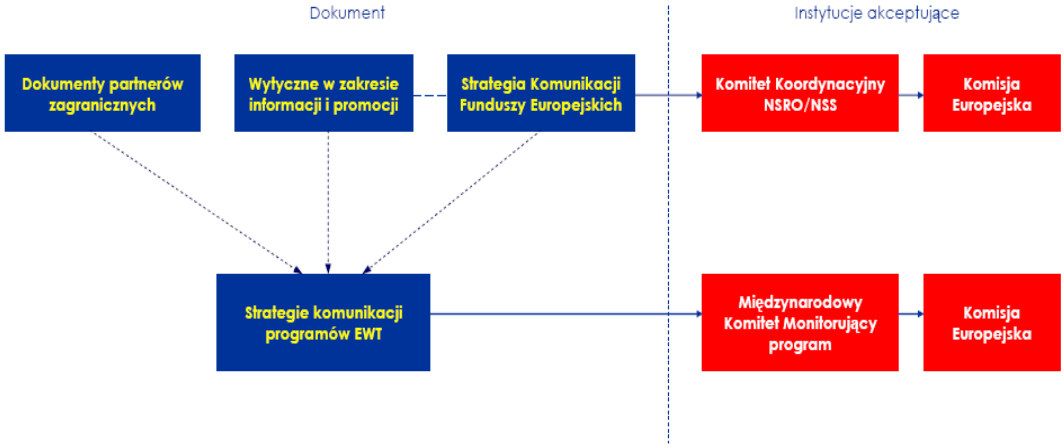
Normy i wytyczne dotyczące informacji i promocji przedstawione na poziomie Unii Europejskiej są ujęte w ogólne zapisy, dlatego dużą wagę należy przywiązywać do dokumentów, które powstają w samych państwach członkowskich, ponieważ to te przepisy często decydują o sukcesie lub porażce polityki informacyjnej w zakresie Funduszy Europejskich.

W Polsce układ dokumentów, na podstawie których prowadzone są działania informacyjne i promocyjne jest następujący: na poziomie strategicznym – Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji, Strategia komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 oraz Plany komunikacji Programów, zaś na poziomie operacyjnym - Roczne plany działań informacyjnych i promocyjnych. Zależność ta przedstawiona jest na rysunku nr 1.

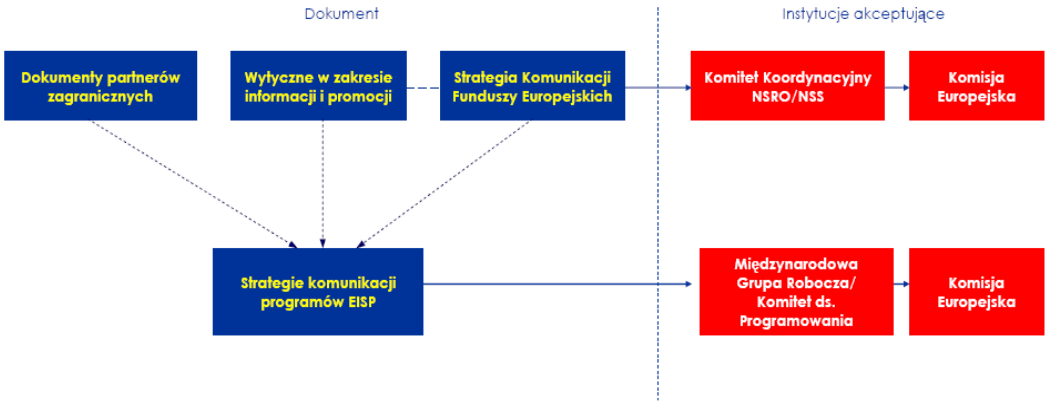


Rysunek 1. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące

W przypadku informacji i promocji programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT) oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISP) przygotowywane są Strategie komunikacji dla poszczególnych programów. Zarówno strategie w ramach EWT, jak i EISP są przygotowywane we współpracy z partnerami zagranicznymi, z uwzględnieniem dokumentów krajowych oraz zagranicznych, co obrazują rysunki nr 2 i 3.



Rysunek 2. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące dla programów w ramach EWT



Rysunek 3. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące dla programów w ramach EISP

2.1.Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego

Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji zostały wydane na postawie art. 35 ust. 3 pkt 11 *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* z 6 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2006 nr 227, poz. 1658, z późn. zm.), w celu zapewnienia jednolitości zasad prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących Funduszy Europejskich. Wytyczne określają podstawowe zasady koordynacji i prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych, sposób opracowania i zakres Strategii komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 oraz planów komunikacji programów operacyjnych, wyznaczają główne kierunki podejmowanych działań, a także określają zasady sprawozdawczości i oceny tych działań. Dokument jest dostępny na oficjalnym portalu internetowym www.funduszeeuropejskie.gov.pl, poświęconym Funduszom Europejskim 2007-2013, prowadzonym i utrzymywanym przez IK NSRO.

2.2.Strategia komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013

Strategia komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 określa podstawowe zasady prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych na potrzeby Narodowej Strategii Spójności oraz wszystkich programów operacyjnych. Wyznacza w szczególności cele, grupy docelowe, kierunki i podstawowe narzędzia komunikacji, metody ewaluacji oraz instytucje zaangażowane w działania informacyjne i promocyjne. Strategia jest przygotowywana przez Instytucję Koordynującą Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategię Spójności) w partnerskiej współpracy z instytucjami zarządzającymi programami. Podlega ona akceptacji Komitetu Koordynacyjnego NSRO (NSS) i jest przedkładana do akceptacji Komisji Europejskiej nie później niż w ciągu 4 miesięcy od daty przyjęcia ostatniego programu operacyjnego. Strategia komunikacji oraz Wytyczne są dokumentami komplementarnymi względem siebie.

2.3 Plan komunikacji PO/RPO na lata 2007-2013

Plany komunikacji programów operacyjnych lub regionalnych programów operacyjnych są przygotowywane na podstawie *Strategii Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013* oraz *Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji* przez instytucje zarządzające, we współpracy z odpowiednimi instytucjami pośredniczącymi (IP) oraz instytucjami wdrażającymi (IW/IP2). Instytucja zarządzająca opracowuje Plan komunikacji w terminie nie dłuższym niż jeden miesiąc od dnia akceptacji przez Komisję Europejską Strategii komunikacji. Plan ten podlega konsultacji z Instytucją Koordynującą Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategię Spójności) w zakresie zgodności ze Strategią Komunikacji, a następnie akceptacji Komitetu Monitorującego dany program. Plan komunikacji dla każdego programu operacyjnego musi przyczyniać się do realizacji celów zdefiniowanych w programie operacyjnym, a także wykorzystywać efekt synergii z działaniami komunikacyjnymi Funduszy Europejskich na szczeblu ogólnopolskim. Oznacza to odwoływanie się do nich, powodując u odbiorców skojarzenia, że mają do czynienia z większą całością służącą rozwojowi kraju.

W planie komunikacji zostaną określone w szczególności:

- cel ogólny i cele szczegółowe,
- podstawowe komunikaty (key messages),
- grupy docelowe,
- ogólny opis planowanych działań informacyjnych, promocyjnych i szkoleniowych oraz ich spodziewane rezultaty,
- opis działań IZ, IP, IW/(P2) i innych partnerów zaangażowanych w proces informowania i promocji w obrębie programu operacyjnego, z uwzględnieniem podmiotów, o których mowa w art. 5 ust. 3 rozporządzenia wykonawczego,
- ramowy harmonogram działań,
- indykatywny budżet w podziale na poszczególne lata.

Ponadto, w Planie zostaną zarysowane kwestie dotyczące:

- komunikacji wewnętrznej
- polityki szkoleniowej
- w przypadku programów regionalnych - formy współpracy i wymiany informacji z innymi programami współfinansowanymi z Funduszy Europejskich
- w przypadku programów ogólnokrajowych – formy współpracy i wymiany informacji na szczeblu regionów
- formy utrzymywania i rozwijania kontaktów z grupami docelowymi w tym zwłaszcza mediami, partnerami społecznymi i gospodarczymi, decydentami, wybranymi środowiskami opiniotwórczymi oraz projektodawcami (w tym potencjalnymi beneficjentami)
    - sposób zapewnienia i kontroli wysokiej jakości kontaktów między przedstawicielami FE a interesariuszami (grupami odbiorców, zwłaszcza potencjalnymi beneficjentami i projektodawcami)
    - zasady zbierania, analizowania oraz wykorzystywania informacji zwrotnych
    - zakładane metody wspierania projektodawców w realizacji projektów (zgodnej z wymogami poszczególnych programów) oraz budowy potencjału referencyjnego
- sposób monitorowania i kryteria (mierniki) oceny działań informacyjnych i promocyjnych, pod kątem widoczności i świadomości oraz roli odgrywanej przez Wspólnotę oraz ich efektów (perswazja, aprobata, użytkowanie, współdziałanie, rekomendacja)

Konkretne działania, pozwalające na realizację założeń przyjętych w Planie komunikacji programu, zostaną ujęte w rocznych planach działań informacyjnych i promocyjnych.

Plany komunikacji programów krajowych i regionalnych dostarczają mechanizmu do opisu zakresu działań komunikacyjnych i ich efektów w ramach programów i weryfikacji ich spójności ze Strategią.

2.4 Roczny plan działań informacyjnych i promocyjnych

Roczny plan działań informacyjnych i promocyjnych jest dokumentem o charakterze operacyjnym, przygotowywanym zarówno przez Instytucję Koordynującą Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategię Spójności) w ramach Strategii komunikacji, jak i instytucję zarządzającą programem w ramach Planu komunikacji programu. Zawiera opis, harmonogram oraz budżet wszystkich działań planowanych na dany rok kalendarzowy.

Zaplanowane na dany rok przedsięwzięcia będą uwzględniać:

- fazę realizacji poszczególnych działań/programu;
- stopień popularności poszczególnych działań/programu.

2.5 Strategia komunikacji programów EWT oraz EISP

Ze względu na specyfikę programów realizowanych w ramach Celu 3 europejskiej polityki spójności, każdy program w ramach EWT posiada własną Strategię komunikacji programu. Jest ona przygotowywana przez instytucję zarządzającą i wspólnie konsultowana z partnerami zagranicznymi zaangażowanymi we wdrażanie programu, a następnie podlega zatwierdzeniu przez Międzynarodowy Komitet Monitorujący i po uzyskaniu jego akceptacji przesłana do Komisji Europejskiej.

W przypadku programów realizowanych w ramach Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa Strategia komunikacji stanowi część samego programu, który po zatwierdzeniu go przez Międzynarodową Grupę Roboczą lub Komitet ds. Programowania, jest wysłany do Komisji Europejskiej.

Instytucja zarządzająca i instytucja koordynująca program w ramach EWT i EISP, we współpracy z Instytucją Koordynującą Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategię Spójności), dążą do zapewnienia spójności ze Strategią komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 działań prowadzonych przez stronę polską.

3. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA REALIZACJI STRATEGII

3.1 Jedność w różnorodności

Spójność działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących Funduszy Europejskich w latach 2007-2013 osiągana jest przede wszystkim dzięki realizacji niniejszej Strategii, określającej strukturę dokumentów dotyczących informacji i promocji i zależności między nimi, wyznaczającej m.in. ideę przewodnią, podstawowe narzędzia, kierunki oraz grupy docelowe komunikacji, a także ramowy podział zadań pomiędzy poszczególne instytucje zaangażowanie w proces komunikacji. Szczególnym zadaniem polityki informacyjnej w zakresie Funduszy Europejskich jest zrozumienie i przyjęcie jej celów wśród pracowników instytucji odpowiedzialnych za informację i promocję poszczególnych programów, tak aby wspólne założenia nie zostały przysłonięte przez partykularne i doraźne cele osobiste czy lokalne. Jednocześnie Strategia uwzględnia specyfikę poszczególnych programów, umożliwiając instytucjom zarządzającym prowadzenie oryginalnych działań informacyjnych i promocyjnych, przy zachowaniu ram wynikających ze Strategii. W szczególności zakładana jest korelacja realizacji polityki informacyjnej w zakresie Funduszy Europejskich z regionalnymi strategiami promocji i informacji oraz działaniami w zakresie innych europejskich źródeł finansowania (np. w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, czy Norweskiego Mechanizmu Finansowego).

Polityka informacyjna opiera się na dwóch filarach: promocji i edukacji. Promocja rozumiana jest tu jako całość skoordynowanych działań komunikacyjnych, budujących na bazie idei przewodniej wyrazistą, przyjazną i szanowaną markę Funduszy Europejskich w Polsce. Fundusze Europejskie wdrażane są w ramach Narodowej Strategii Spójności, dokumentu, który określa cele oraz wskazuje Fundusze Europejskie, jako narzędzie ich realizacji. Pomiędzy pojęciami: „Fundusze Europejskie" oraz „Narodowa Strategia Spójności" zachodzi sprzężenie zwrotne: realizacja celów Narodowej Strategii Spójności oznacza pełną absorpcję Funduszy Europejskich. Wykorzystanie Funduszy Europejskich to dojście do ściśle określonych celów rozwojowych kraju.

Podstawową funkcją promocji jest przekonanie i zachęcenie Polaków do dynamicznego i twórczego podjęcia wyzwania budowania lepszej przyszłości swojej i całego kraju z wykorzystaniem Funduszy Europejskich. Należy, dzięki aktywnej promocji, przygotować polskie instytucje, liderów, urzędników, samorządy, media – całe społeczeństwo do zrozumienia Funduszy Europejskich, wykorzystywanych w ramach Narodowej Strategii Spójności jako narzędzia głębokiej odbudowy i przebudowy Polski na każdym poziomie.

Cześć edukacyjna koncentruje się wokół zapewnienia wsparcia dla potencjalnych beneficjentów w zakresie pozyskiwania dotacji z jednej strony oraz edukacji pracowników instytucji wspierających beneficjentów w pozyskiwaniu wsparcia unijnego. Działania edukacyjne dotyczą też beneficjentów, którzy wymagają pomocy w dziedzinie właściwej realizacji i rozliczania projektów. Konieczne jest więc zapewnienie nie tylko odpowiednich, źródeł informacji, ale także profesjonalnych instytucji obsługujących proces wdrażania Funduszy. Dlatego należy skierować znaczną część działań do pracowników instytucji zajmujących się przyjmowaniem wniosków, udzielających informacji i innych mających bezpośredni osobisty lub telefoniczny kontakt z beneficjentami, ponieważ w dużej mierze od ich postaw, zachowań i poziomu kompetencji zależeć będzie ocena całego systemu.

Chociaż działania informacyjne i promocyjne prowadzone są przez wiele instytucji, wszystkie zobowiązują się do przestrzegania kilku podstawowych zasad:

1. zastosowanie spójnej identyfikacji wizualnej określonej w Księdze znaku, która stanowi załącznik nr 1 do Strategii;
2. oparcie komunikacji na wspólnej dla wszystkich idei przewodniej, określonej w dalszej części dokumentu;
3. ścisła koordynacja podejmowanych inicjatyw;
4. możliwe szerokie włączenie do działań informacyjnych i promocyjnych partnerów społecznych i gospodarczych, takich jak np. organizacje pozarządowe, uczelnie, instytucje finansowe, itp.

3.2 Ramowy podział zadań pomiędzy poszczególne instytucje

Wszystkie instytucje zaangażowane w prowadzenie działań informacyjnych dążą do zapewnienia maksymalnej synergii pomiędzy inicjatywami własnymi i innych podmiotów.

Instytucja Koordynująca NSRO prowadzi działania informacyjne i promocyjne o charakterze ogólnym i horyzontalnym, a także, zgodnie z zasadą subsydiarności, wspomaga poszczególne instytucje zarządzające w realizacji celów Strategii. IK NSRO zapewnia dostęp do informacji dotyczących postępów we wdrażaniu Narodowej Strategii Spójności.

Instytucje zarządzające programami krajowymi i regionalnymi prowadzą działania komunikacyjne dotyczące właściwych programów skierowane do ogółu społeczeństwa, społeczności regionalnych oraz beneficjentów i potencjalnych beneficjentów. Zapewniają szeroki dostęp do aktualnych informacji na temat postępów we wdrażaniu programu, wypełniania przez beneficjentów i wykonawców obowiązków informacyjnych, monitorują i kontrolują instytucje podległe w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych oraz oceniają efektywność ich działań i dokonują ewentualnej weryfikacji. Instytucje te mogą delegować część funkcji w zakresie informacji i promocji instytucjom pośredniczącym oraz instytucjom wdrażającym.

Instytucje pośredniczące i pośredniczące drugiego stopnia prowadzą działania informacyjne adresowane bezpośrednio do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów programu. Przede wszystkim, zapewniają odpowiednio przygotowane, z uwzględnieniem potrzeb poszczególnych grup beneficjentów oraz przy wykorzystaniu adekwatnych środków przekazu, pakiety wyczerpujących informacji dla potencjalnych beneficjentów na temat kategorii działań, w ramach których mogą oni otrzymać dofinansowanie, warunków, jakie należy spełnić, by kwalifikować się do wsparcia unijnego, zasad i procedur związanych ze składaniem wniosków oraz wszelkie inne informacje niezbędne zainteresowanym podmiotom do ubiegania się o pomoc. Do ich zadań należy także współpraca z beneficjentami w celu udzielenia informacyjnego wsparcia na temat właściwej realizacji i rozliczenia zadań.

Układ instytucji zaangażowanych w proces informowania i promowania Funduszy Europejskich w latach 2007-2013 w Polsce przedstawia Załącznik nr 2 do Strategii.

3.3 Zapewnienie przejrzystości i jawności

Funkcją, zarówno informacji jak i promocji, jest zapewnienie przejrzystości tak funkcjonowania instytucji, jak i regulacji i procedur niezbędnych do ubiegania się o dofinansowanie i rozliczanie projektów. Dlatego wszystkie instytucje zarządzające zobowiązane są do podejmowania kroków mających na celu budowanie zaufania społecznego do Funduszy i instytucji odpowiedzialnych za ich wdrażanie. Działania te powinny koncentrować się na upowszechnianiu możliwie dużej liczby informacji, zapewniając ich aktualność, rzetelność i równy dostęp. Minimalne środki zapewniające przejrzystość i jawność interwencji Funduszy zostały wskazane w artykule 7 pkt d). rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006. Ważną rolę w zakresie społecznego nadzoru nad wdrażaniem Narodowej Strategii Spójności i wykorzystaniem środków Funduszy Unijnych powinny tu także odgrywać odpowiedzenie Komitety Monitorujące, a na poziomie Narodowej Strategii Spójności Komitet Koordynujący NSRO, a w szczególności zasiadający w nich przedstawiciele partnerów społeczno-gospodarczych.

Na poziomie IK NSRO oraz każdej instytucji zarządzającej funkcjonuje komórka odpowiedzialna za informację i promocję w zakresie swoich kompetencji. Zbiorcza lista teleadresowa ww. komórek jest stale aktualizowana i dostępna na stronach internetowych ministerstwa właściwego ds. rozwoju regionalnego oraz publikowana w materiałach informacyjnych. Na stronach internetowych poszczególnych instytucji zarządzających oraz pośredniczących i pośredniczących drugiego stopnia udostępniona jest aktualna lista teleadresowa komórek odpowiedzialnych za informowanie beneficjentów i potencjalnych beneficjentów danego programu.

3.4 Sprawna komunikacja wewnętrzna

Komunikacja Funduszy Europejskich wybiega znacznie poza klasyczne działania marketingowe, realizowane przy użyciu odpowiednich narzędzi komunikacji i kanałów dystrybucji informacji. Wynika to z faktu, że adresat działań marketingowych ma okazję weryfikować wiarygodność informacji, które do niego docierają w konfrontacji z dotychczasowymi doświadczeniami własnymi (osobisty kontakt) lub zasłyszanymi (relacje innych), które powstają w wyniku jego kontaktu z przedstawicielami instytucji i organizacji zarządzających lub obsługujących Fundusze.

Działania marketingowe mogą wpływać na obraz oczekiwanej usługi, jednak w niewielkim stopniu mogą zmieniać usługę rzeczywiście otrzymaną, ponieważ istotniejsza dla oceny odbiorcy jest jego osobista interakcja z „przedstawicielem" Funduszy, czyli pracownikiem zajmującym się nimi (kontakt osobisty, telefoniczny, listowny, dostępność usługi, postawa personelu, wystrój pomieszczeń etc.) Pozytywny obraz Funduszy powinien więc być zauważalny również w codziennym funkcjonowaniu instytucji zajmujących się Funduszami i weryfikowalny w pożądany sposób przez każdego, kto się z nimi styka.

Instytucje zajmujące się Funduszami Europejskimi powinny zapewnić system komunikacji wewnętrznej, który nie tylko przyczyni się do usprawnienia pracy w instytucji, ale także będzie wspomagać kształtowanie pozytywnego wizerunku tych instytucji.

Ponadto, w celu stałego podnoszenia poziomu wiedzy i jakości świadczonych usług, tak aby sprostały one oczekiwaniom odbiorców, istotne jest stworzenie systemu szkoleń dla pracowników instytucji zajmujących się Funduszami Europejskimi, w tym pracowników punktów informacyjnych, obejmującego doskonalenie umiejętności prowadzenia pełnego procesu komunikacji. Istotne jest wspieranie i rozwijanie mechanizmów komunikacji nie tylko wewnątrz poszczególnych instytucji ale także całego systemu instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie i zarządzanie Funduszami.

3.5 Samouczący się i doskonalący się system

System instytucji zajmujących się wdrażaniem Funduszy Europejskich musi być wrażliwy na sygnały płynące z zewnątrz od grup odbiorców pomocy i wszystkich interesariuszy FE. Jest to niezbędny warunek, aby w trakcie realizacji skomplikowanych i długoterminowych zadań zaangażowane podmioty mogły wprowadzać zmiany do sposobu swojego funkcjonowania i stosowanych procedur, czyli innymi słowy, aby były instytucjami samouczącymi się.

Budując tak obszerny system wdrażania - obejmujący ponad 100 instytucji, tworząc szereg nowych zasad, aktów prawnych, wytycznych i innych dokumentów - nie sposób wszystkiego przewidzieć. Z pewnością w trakcie funkcjonowania każdej instytucji w okresie programowania 2007-2013 pojawią się obszary, które będą wymagały poprawy. Czasem dokonanie nawet drobnych korekt może istotnie poprawić system – ułatwić przepływ informacji, sposób składania wniosków lub rozliczania projektów. Często zmiany takie wymagają woli współpracy i zaangażowania kilku instytucji biorących udział we wdrażaniu programów. Wiemy o tym z doświadczeń płynących z okresu 2004-2006.

Informacje o problemach napływają od partnerów społecznych i gospodarczych, z mediów, mogą mieć postać powtarzających się pytań kierowanych do punktów informacyjnych, mogą pochodzić od pracowników instytucji, który mają bezpośredni kontakt z projektodawcami. Każda instytucja funkcjonująca w systemie wdrażania Funduszy Europejskich powinna sygnały te efektywnie wykorzystywać i doskonalić swoje funkcjonowanie. W tym celu powinna stworzyć własny system pozwalający na zbieranie, gromadzenie tego typu informacji zwrotnych i ich analizę, a następnie przyjąć metody wdrażania tych wniosków i rekomendacji, które są możliwe do wprowadzenia i mogą usprawnić działalność instytucji równocześnie ułatwiając działanie jej partnerom.

3.6 Budowa potencjału referencyjnego Funduszy Europejskich

Potencjał referencyjny, w kontekście Strategii Komunikacji jest to możliwość i gotowość rekomendowania (polecania) usługi jaką są Fundusze Europejskie przez jej „użytkowników" (beneficjentów), a w fazie jej dostarczania także przez „dystrybutorów" (pracowników instytucji, punktów informacyjnych).

Osoby, które chciałyby podjąć trud związany z aplikowaniem po środki unijne i wdrażaniem projektów mają często potrzebę potwierdzania słuszności podjętej decyzji. Należy zatem otoczyć projektodawców opieką, utwierdzając w słuszności wyboru. Wytworzy to późniejszą gotowość do rekomendowania przez beneficjenta korzystania z Funduszy Europejskich w jego środowisku. Równocześnie, planując kampanie informacyjne i promocyjne funduszy należy brać pod uwagę, że będą one także pilnie śledzone przez projektodawców, mogąc ich utwierdzić w słuszności dokonanego wyboru. W efekcie ,beneficjent gotów jest stać się ambasadorem marki Funduszy Europejskich przekonując innych o celowości i słuszności zaangażowania w projekty unijne.

Wszystkie instytucje – każda na swoim poziomie – są zaangażowane w budowanie potencjału referencyjnego Funduszy Europejskich. IK NSRO na szczeblu ogólnokrajowym wzmacnia przekonanie beneficjentów i uczestników systemu wdrażania o znaczeniu całego przedsięwzięcia, jakim jest właściwe, prorozwojowe wykorzystanie unijnej pomocy. Instytucje pośredniczące pierwszego, a zwłaszcza drugiego stopnia czynią to w bezpośredniej współpracy z projektodawcami i odbiorcami rezultatów zapraszając do dyskusji, umożliwiając wymianę doświadczeń, promując sukces beneficjentów w mediach.

Potencjał referencyjny można wzmacniać przez świadome specjalne działania skierowane do projektodawców np. przez organizację klubów konsumenta, wymiany doświadczeń, networking etc.

4. CELE DZIAŁAŃ INFORMACYJNYCH I PROMOCYJNYCH

W nawiązaniu do celów przyjętych w Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015 oraz Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013 oraz z poszanowaniem przepisów rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 został sformułowany cel strategiczny Strategii komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007-2013.

Celem strategicznym działań informacyjnych i promocyjnych jest wspieranie realizacji celów określonych w Narodowej Strategii Spójności przez zachęcanie potencjalnych beneficjentów do korzystania z Funduszy Europejskich dzięki dostarczaniu im informacji niezbędnych w procesie ubiegania się o środki unijne, motywowanie projektodawców do właściwej realizacji projektów oraz kształtowanie świadomości społeczeństwa w zakresie postępów realizacji Narodowej Strategii Spójności oraz efektów wykorzystywania Funduszy Europejskich w Polsce.

Cel strategiczny osiągany będzie poprzez realizację siedmiu celów operacyjnych. Pozwolą one na zdefiniowanie i dobór odpowiednich narzędzi komunikacji, kluczowych wskaźników, umożliwiających dokładniejszą analizę efektów prowadzonej polityki informacyjnej oraz zapewnienie synergii i spójności działań poszczególnych instytucji zaangażowanych w proces informowania i promocji.

Zostały one sformułowane po analizie potrzeb i oczekiwań beneficjentów wskazanych w badaniach opinii publicznej oraz z uwzględnieniem zaleceń dotyczących nowego wymiaru komunikacji, sformułowanych w takich unijnych dokumentach jak Plan D, Biała Księga w Sprawie Europejskiej Polityki Komunikacyjnej oraz Zielona Księga „Europejska inicjatywa na rzecz przejrzystości".

Do celów operacyjnych należą:

1. dostarczanie opinii publicznej wiedzy ogólnej w zakresie europejskiej polityki spójności, a w szczególności jej bezpośredniego związku z celami rozwojowymi kraju;
2. budowanie społecznego poparcia i zaangażowania obywateli w realizację celów Narodowej Strategii Spójności;
3. upowszechnianie korzyści płynących z wykorzystywania Funduszy Europejskich, a pośrednio z integracji z Unią Europejską;
4. wsparcie beneficjentów w procesie pozyskiwania środków z Funduszy Europejskich przez profesjonalną informację i motywację;
5. budowa zaufania do instytucji zajmujących się wdrażaniem Funduszy Europejskich przez zapewnienie profesjonalnych kadr oraz przejrzystości działania instytucji i procedur;
6. upowszechnianie mechanizmów współpracy z partnerami społecznymi i gospodarczymi, środowiskami opiniotwórczymi oraz pobudzanie dialogu instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy z beneficjentami oraz wymiany doświadczeń między nimi;
7. zapewnienie możliwości efektywnej współpracy,, wymiany doświadczeń i dialogu pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w proces wdrażania Funduszy Europejskich.

Ad.1-3 Trzy pierwsze cele będą realizowane będą przede wszystkim przez prowadzenie działań o charakterze wizerunkowym, mających za zadanie dostarczanie podstawowych informacji na temat Narodowej Strategii Spójności i Funduszy Europejskich oraz nadawanie rozgłosu całemu procesowi m.in. dzięki prezentacji najlepszych praktyk i projektów zrealizowanych dzięki wsparciu unijnemu. Główny akcent komunikacji musi zostać położony na promocję Polski jako miejsca wielkich przemian i przebudowy, dzięki funduszom unijnym i finansowemu wkładowi krajowemu oraz wielkiemu zaangażowaniu milionów Polaków.

Ad.4 Realizacja czwartego celu operacyjnego polega głównie na tworzeniu systemów wsparcia dla beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, takich jak np. punkty informacyjne, podręczniki, spotkania informacyjne, szkolenia, itp. Działania w obrębie tego celu są skierowane do beneficjentów i

potencjalnych beneficjentów poszczególnych programów pomocowych, a co się z tym wiąże, narzędzia i metody działań informacyjnych i promocyjnych muszą być precyzyjnie dostosowane do potrzeb i możliwości percepcji danej grupy odbiorców/kategorii wewnątrz grupy docelowej.

Ad.5 Cel operacyjny „budowa zaufania do instytucji zajmujących się wdrażaniem Funduszy Europejskich przez zapewnienie profesjonalnych kadr oraz przejrzystości działania instytucji i procedur" dotyczy sfery instytucjonalnej systemu wdrażania funduszy. Społeczny odbiór instytucji jest uzależniony od sposobu, w jaki instytucja komunikuje się z otoczeniem. Im bardziej przejrzyste są procedury, im bardziej zrozumiale są wytłumaczone, tym większe jest zaufanie i pozytywny odbiór społeczny tych instytucji. Fundusze Europejskie są bowiem odbierane przez rynek poprzez indywidualne doświadczenia beneficjenta, co prowadzi do sytuacji, że każdy urzędnik jest reprezentantem Funduszy. Uproszczenia procedur i profesjonalizm obsługi ze strony urzędników same w sobie stanowią już więc istotny przekaz komunikacyjny. Rezultatem realizacji takich zasad i upowszechnienia pożądanych postaw wśród urzędników zajmujących się Funduszami Europejskimi powinna być profesjonalizacja także całego aparatu administracyjnego w Polsce.

Ad.6 Zasada partnerstwa jest jedną z podstawowych zasad europejskiej polityki spójności. Jej realizacja w Strategii jest wyrażona w szóstym celu operacyjnym i polega przede wszystkim na zapewnieniu partnerskiego dialogu, dyskusji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu wdrażania Funduszy Europejskich, a także partnerami społecznymi i gospodarczymi oraz innymi podmiotami, o których mowa w art. 5 ust. 3 rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006. Dodatkową zaletą realizacji zasady partnerstwa jest szersza dystrybucja informacji, realizowana w sposób naturalny i przychylny wobec poszczególnych projektów, ze względu na większą identyfikację partnerów z projektami (współuczestnictwo). Wypracowanie mechanizmów współpracy z partnerami społecznymi i gospodarczymi, środowiskami opiniotwórczymi oraz dialog z beneficjentami stanowi także niezbędny element stworzenia samodoskonalącego się systemu służącego wdrażaniu funduszy.

Ad.7 Biorąc pod uwagę fakt, że Polska zdobywa doświadczenia w zakresie pozyskiwania środków unijnych dopiero od kilku lat, system instytucjonalny jest bardzo młody, rozproszony, w wielu sferach dopiero na etapie kształtowania i zatrudniania nowych kadr, w Strategii został wyodrębniony siódmy cel operacyjny. Podobnie jak cel piąty, jest on skierowany właśnie do instytucji zaangażowanych w proces wdrażania Narodowej Strategii Spójności, bezpośrednio do ich pracowników. Jego realizacja ma za zadanie przyczyniać się do skuteczniejszego wypełnienia pozostałych sześciu celów, poprzez podnoszenie jakości efektów pracy urzędników dzięki wzajemnemu uczeniu się, poprawie komunikacji między nimi, stworzeniu skutecznej platformy wymiany cennych doświadczeń oraz umożliwieniu prowadzenia i pogłębiania dialogu między pracownikami poszczególnych instytucji. Przy realizacji tego celu należy również zwrócić szczególną uwagę na system komunikacji wewnętrznej w poszczególnych instytucjach, który jest m.in. ważnym przejawem dobrej praktyki zarządzania organizacją i podnoszenia jej efektywności.

5. GRUPY DOCELOWE

Zgodnie z rozporządzeniem Rady (WE) nr 1083/2006 działania informacyjne i promocyjne dotyczące polityki spójności Unii Europejskiej będą kierowane do trzech podstawowych grup:

- ogółu społeczeństwa,
- beneficjentów,
- potencjalnych beneficjentów Funduszy Europejskich.

Ponadto działania komunikacyjne w Polsce adresowane będą również do:

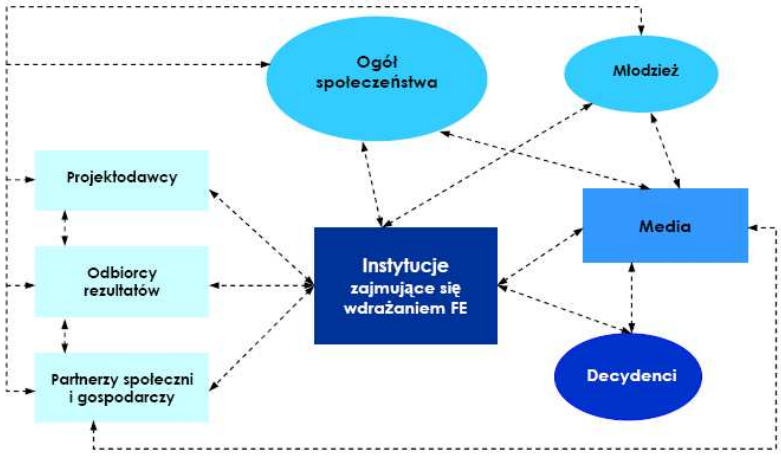
- mediów,
- partnerów społecznych i gospodarczych,
- instytucji zaangażowanych we wdrażanie Funduszy Europejskich,
- decydentów i liderów,
- środowisk opiniotwórczych (artyści, kościoły i związki wyznaniowe, sportowcy, branża reklamowa itp.)

Z szerokiej grupy opinii publicznej wyodrębnione zostaną dwie szczególne podgrupy:

- młodzież,
- odbiorcy rezultatów.

Pomiędzy tak określonymi grupami docelowymi istnieją silne relacje komunikacyjne (patrz: rysunek nr 4), które należy uwzględnić przy projektowaniu kampanii informacyjnych i promocyjnych.

Wyodrębnione grupy wywierają, celowo lub niecelowo, bezpośrednio bądź pośrednio, duży wpływ na inne grupy systemu – uświadomienie sobie tych zależności pozwala na bardziej efektywną komunikację i lepsze zrozumienie źródeł wiedzy i rzeczywistych potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Największą uwagę należy tu zwrócić na zasadę dwustronnej wymiany informacji.



Rysunek 4. Mapa podstawowych zależności komunikacyjnych między grupami interesariuszy Funduszy Europejskich

Media – są kluczowe dla wizerunku Funduszy Europejskich. Ich działania wpływają bezpośrednio lub pośrednio na wszystkie pozostałe grupy docelowe działań komunikacyjnych FE. Szczególnie istotne w przypadku współpracy z mediami jest wykształcenie dwustronnego modelu komunikacji, nastawionego na dialog i debatę.

Instytucje zajmujące się wdrażaniem Funduszy – kadry instytucji zaangażowanych w proces wdrażania Funduszy Europejskich, z uwzględnieniem wszystkich podmiotów prowadzących działania informacyjne adresowane do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, są podstawowym ogniwem łączącym instytucje z beneficjentami. Ich działania, zachowanie pracowników, sposób komunikacji wpływają bezpośrednio na postawy, zachowania i opinie projektodawców oraz partnerów społecznych i gospodarczych oraz na opinie i informacje pojawiające się w mediach. Pośrednio wywierają w ten sposób wpływ na opinię publiczną.

Projektodawcy – w ta grupa dzieli się na dwie części – **potencjalnych projektodawców** oraz **projektodawców**, którzy już realizują projekty dofinansowane ze środków Funduszy Europejskich.

Potencjalni projektodawcy - to do nich kierowane jest gross działań komunikacyjnych prowadzonych przez instytucje zajmujące się wdrażaniem programów. Informacja kierowana do tych grup powinna mieć z jednej strony charakter motywujący do składania wniosków, ale równocześnie na tyle precyzyjny, żeby zmaksymalizować wolumen aplikacji trafnych pod względem merytorycznym i mających wysoką jakość. Opinia tej grupy na temat Funduszy Europejskich będzie się kształtowała m.in. na podstawie kontaktów z punktami informacyjnymi, infoliniami etc., stanowiąc probierz skuteczności i przyjazności całego systemu informacji o FE.

Projektodawcy znacząco wpływają na obraz Funduszy, jaki powstaje u odbiorców rezultatów, a przez to opinii publicznej. Mogą służyć jako przykład, że programy finansowane przez Fundusze Europejskie działają, są dostępne i warto ubiegać się o pomoc. Dzięki ich rekomendacjom tworzy się potencjał referencyjny Funduszy Europejskich i Narodowej Strategii Spójności. Grupa projektodawców jest dokładnie zdefiniowana w każdym programie. Instytucje zarządzające programami w Planach komunikacji nadają priorytety poszczególnym segmentom w ramach tej grupy i określają narzędzia oraz metody komunikacji z nimi.

Partnerzy społeczni i gospodarczy – grupa zawiera w sobie zarówno niezaangażowanych liderów opinii, którzy mają duży wpływ na obraz Funduszy w mediach, jak i samorządy zawodowe, izby gospodarcze, organizacje pozarządowe, które są potencjalnymi projektodawcami. Partnerzy społeczni i gospodarczy wywierają zatem wpływ na szeroką opinię publiczną oraz odbiorców rezultatów. Podobnie jak w przypadku mediów, w działaniach adresowanych do partnerów społecznych i gospodarczych należy dążyć do komunikacji opartej na dialogu i debacie.

Decydenci, liderzy i środowiska opiniotwórcze - to osoby m.in. podejmujące decyzje, które mogą wpłynąć na sposób i poziom wykorzystania środków, a także same inicjujące różnego rodzaju przedsięwzięcia. Środowiska opiniotwórcze (artyści, sportowcy, branża reklamowa itp.) to szczególna podgrupa opinii publicznej, mająca wyjątkowo silny wpływ na kształtowanie sądów w społeczeństwie. Mogą być cennym sprzymierzeńcem w tworzeniu pozytywnego odbioru FE, z powodzeniem pełnić funkcje ambasadorów marki. Działania promocyjne powinny koncentrować się na pozyskaniu w ww. grupie sojuszników w zakresie propagowania Funduszy Europejskich i ich idei przewodniej.

Odbiorcy rezultatów – jako szczególna grupa w ramach opinii publicznej, która gdy sama uświadomi sobie efekty działania Funduszy, może rozpowszechniać ich wizerunek wśród szeroko pojętej opinii publicznej.

Młodzież – stanowi przede wszystkim grupę przyszłych projektodawców, a także przyszłych i obecnych odbiorców rezultatów, partnerów społecznych oraz pracowników instytucji zaangażowanych we wdrażanie Funduszy. Od młodzieży w dużej mierze zależeć będzie przyszłość Funduszy Europejskich w Polsce, ponadto grupa ta ma silny wpływ na ogólne postrzeganie Funduszy przez opinię publiczną.

Ogół społeczeństwa – w niej kumulują się efekty komunikacyjne działań i zachowań wszystkich grup interesariuszy Funduszy Europejskich. Wizerunek Funduszy w oczach społeczeństwa, wpierany przez media, decyduje o pozytywnym lub nieprzychylnym klimacie społecznym wokół środków unijnych, polityki rozwojowej kraju, czy wreszcie samej Unii Europejskiej.

W zależności od celów strategicznych poszczególnych programów operacyjnych konieczne jest szczegółowe wskazanie w ramach ogółu społeczeństwa, ale także i pozostałych grup odbiorców, podgrup, kategorii dla których dany program jest szczególnie istotny. Na przykład mogą być to środowiska naukowe, środowiska związane z ochroną przyrody nauczyciele etc. Plany komunikacji programów powinny zatem wymieniać konkretne grupy odbiorców, wobec których będą prowadzić działania komunikacyjne.

Szczegółowe wskazania dotyczące zalecanych form i narzędzi przekazu w odniesieniu do poszczególnych grup docelowych, z uwzględnieniem spójnej, jednakowej dla wszystkich idei przewodniej zostały opisane w kolejnych rozdziałach Strategii.

6. IDEA PRZEWODNIA FUNDUSZY EUROPEJSKICH

Kwestią fundamentalną i nieodzowną dla prowadzenia spójnej polityki informacyjnej w zakresie Funduszy Europejskich jest zrozumienie idei przewodniej, wyrażającej ich istotę i stanowiącej podstawę wszelkich działań informacyjnych i promocyjnych.

Idea przewodnia jest elementem spajającym cały, wieloletni i wielowymiarowy proces komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce, w którym uczestniczy ponad 120 instytucji zarządzających i pośredniczących, a także inne podmioty i organizacje. Stanowi ona opis tożsamości Funduszy, ich znaczenia, odmienności i wyjątkowości ich oferty na rynku. W okresie funkcjonowania Funduszy idea przewodnia będzie względnie stała, choć stosownie do rozwoju sytuacji możliwa będzie jej modyfikacja, tak w warstwie językowej, jak wizualnej. Idea przewodnia będzie uwzględniana przy opracowywaniu Planów komunikacji wszystkich programów pomocowych wdrażanych w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013.

Idea przewodnia Funduszy Europejskich

Fundusze Europejskie = Napęd Twórczych Przemian

Fundusze Europejskie istnieją po to, abyśmy mogli kształtować rzeczywistość wokół nas. Są narzędziem zmian na lepsze, gotowym, aby z niego skorzystać. Fundusze Europejskie są na wyciągnięcie ręki, a to, czy po nie sięgniemy zależy wyłącznie od nas. Fundusze uwalniają nasz potencjał i zachęcają do zrobienia kroku, dzięki któremu otaczająca nas rzeczywistość stanie się taka, o jakiej marzymy.

Fundusze Europejskie to paliwo, które napędza rozwój społeczności lokalnych i całego społeczeństwa. To jeden z motorów przemian, katalizator naszych sił witalnych, pozytywnej energii, dzięki którym budujemy na nowo i ulepszamy nasze otoczenie.

Umiejętne wykorzystanie Funduszy Europejskich to także szansa na polepszenie obrazu Polski i Polaków jako wiarygodnych partnerów w relacjach z innymi krajami. To dowód, że potrafimy wykorzystać największą szansę, jaką otrzymaliśmy od stuleci.

Fundusze to sposób na dokończenie procesu, który rozpoczęliśmy w 1989 roku, na dołączenie przez Polskę do grona krajów najwyżej rozwiniętych. To lepsze drogi, nowoczesne szkoły, rozwój polskiej nauki i kultury, to dobrobyt i spokój lokalnych społeczności. To konkurencyjność naszych przedsiębiorstw i nowoczesne rolnictwo, wyrównywanie szans Polaków żyjących w mieście i na wsi.

Fundusze Europejskie to realna odpowiedź na realne problemy: kraju, regionu, gminy – umiejętne korzystanie z nich to przejaw odnajdywania się w realiach zjednoczonej Europy. Fundusze to sposób na normalność i osiągnięcie poziomu rozwoju, o który zabiegaliśmy i na który czekaliśmy wiele lat. Dzięki twórczej energii, zapałowi i innowacyjności Polaków oraz Funduszom Europejskim mamy szanse dokonać przełomu.

Fundusze Europejskie nie są abstrakcją, to pieniądze przeznaczone na rozwiązywanie problemów w naszym najbliższym otoczeniu. Dzięki nim możemy wziąć własne sprawy we własne ręce – twórcza energia, jaką mamy może zostać uwolniona i nakierowana na budowanie wspólnych wartości. Praca, jaką wykonujemy dzięki Funduszom pomoże nam, naszemu najbliższemu otoczeniu i całemu krajowi. Jej efekty poznamy my – jej bezpośredni autorzy i społeczności, w których żyjemy oraz przyszłe pokolenia. Sięgając po Fundusze i pomagając sobie, pomagamy też innym, jesteśmy autorami naszej lepszej przyszłości.

Fundusze Europejskie wdrażane za pomocą poszczególnych programów, choć są zjawiskiem bardzo złożonym i zróżnicowanym posiadają wspólne, uniwersalne cechy, które powinny być widoczne w każdym przekazie komunikacyjnym. Cechy te składają się na tzw. tożsamość Funduszy. Jest to zbiór

unikalnych skojarzeń, które powinno się wykreować i utrzymać. Skojarzenia te mają wyrażać główne pożądane wartości, które są niesione przez Fundusze Europejskie i powinny zawierać obietnicę poczynione przez nie jako instytucję względem odbiorców.

Wyszczególnione w tabeli poniżej elementy są prawdziwe w odniesieniu do Funduszy niezależnie od czasu, miejsca, rynku i odbiorcy. Zaproponowane cechy zawierają zarówno aspekty pragmatyczne i funkcjonalne (nadające Funduszom walor konkretności), jak i niematerialne i emocjonalne, pozwalające na uatrakcyjnienie komunikacji poprzez odwołanie się do uczuć i aspiracji odbiorców. Niektóre z nich, przez uwzględnienie pożądanych zmian, mają charakter aspiracyjny. Sformułowanie katalogu cech wspólnych Funduszy posłuży uspójnieniu przekazu oraz ułatwi formułowanie komunikatu skierowanego do poszczególnych grup odbiorców.

Podstawowe cechy wspólne Funduszy Europejskich
I. Kultura instytucjonalna
1. Oparta o przejrzyste, stabilne zasady
2. Nakierunkowania na rezultaty, nie na procedury
3. Służebna w stosunku do obywatela
4. Inspirująca i motywująca
5. Samoucząca – wykorzystywanie nowych doświadczeń do podnoszenia jakości pracy
II. Relacje z beneficjentem
1. Partnerskie i eksperckie
2. Przejrzyste i oparte na solidnych i jasnych zasadach
3. Relacja typu pomysłodawca-wizjoner – odważny inwestor
4. Wspierające
5. Zachęcające do udzielania FE rekomendacji oraz informacji zwrotnych
III. Rodzaje zaspakajanych potrzeb
1. Miejsca pracy
2. Postęp technologiczny
3. Czyste środowisko
4. Dobra infrastruktura
5. Innowacyjne i konkurencyjne firmy
6. Wykwalifikowani pracownicy
7. Nowoczesne rolnictwo
8. Bogate regiony
9. Potrzeby emocjonalne – poczucie uczestnictwa w realizacji ważnego celu wspólnego, poczucie dumy, zaangażowanie
10. Aktywne i przyjazne społeczności lokalne
11. Przyjazna i kompetentna administracja
IV. Oferta wartości
1. Fundusze pozwalają zrealizować marzenia
2. Korzystanie z Funduszy jest dowodem zaradności i skuteczności
3. Fundusze pozwalają zmieniać rzeczywistość wokół siebie, jednoczą społeczności
4. Fundusze inspirują do współdziałania społecznego
5. Fundusze realizują wyższe cele wspólnotowe
6. Fundusze zwiększają wpływ obywateli na wykorzystanie środków publicznych
V. Symbole i dziedzictwo
1. Równość szans i solidarność
2. Odwołanie do polskich kompetencji w zakresie wykorzystywania szans i możliwości
3. Symbolika europejska
VI. Cechy unikalne Funduszy (odróżniające od innych ofert finansowych)
1. Bezzwrotność
2. Różnorodność i dopasowanie do różnych potrzeb
3. Gwarantowane przez UE i budżet Państwa
4. Przejrzystość w zakresie intencji

VII. Znaczenie dla kraju	
1.	Ponadczasowy charakter rezultatów – decydujący o poziomie życia przyszłych pokoleń
2.	Wyrównywanie szans
3.	Szansa na dołączenie do krajów wysokorozwiniętych – awans cywilizacyjny, podniesienie samooceny
VIII. Zdolność do wzmacniania określonych postaw	
1.	Dla osób przedsiębiorczych, dynamicznych
2.	Dla grup, osób, organizacji proaktywnych, chcących zmieniać rzeczywistość wokół siebie,
3.	Dla osób, które nie boją się podejmować decyzji i angażować - postawa obywatelska

Tabela 2. Cechy wspólne Funduszy Europejskich

Zadanie odpowiednich władz państwowych i samorządowych polega nie tylko na stworzeniu prostych i przejrzystych procedur i zapewnieniu dobrze funkcjonującej administracji, ale także na uruchomieniu we współpracy z partnerami społecznymi i ekonomicznymi potężnego narodowego wysiłku, który doprowadzi do wykorzystania tej wielkiej i niepowtarzalnej okazji, jaką są Fundusze Europejskie przeznaczone dla Polski na najbliższe 7 lat. Unikalne cechy Polski i Polaków mogą być nieocenionym źródłem kompetencji i siły koniecznej, aby sprostać zadaniu. Stąd można zaobserwować wyraźne przenikanie się idei przewodniej Funduszy Europejskich z ideą przewodnią marki Polska („twórcza przekora, twórcze napięcie", ang. *creative tension*)[7].

Tak jak marka kraju „Polska" stwarza kontekst, w ramach którego są postrzegane wszystkie posunięcia naszego kraju na świecie, tak sposób wykorzystania Funduszy stanie się kontekstem, w którym Polacy będą odbierali władze polskie i Unię Europejską, a Unia Polskę.

Aby nadać Funduszom Europejskim wymiar trwałej, ogólnonarodowej wartości oraz uświadomić ich rolę w rozwoju kraju, należy umieszczać je w kontekście miejsca i czasu, w jakim funkcjonują i łączyć je z wyzwaniami cywilizacyjnymi, jakie stoją przed Polską, jako nowoczesnym państwem i Polską jako członkiem Unii Europejskiej. Na lata 2007-2013 cele rozwojowe kraju w powiązaniu z możliwością wykorzystywania Funduszy Europejskich zostały określone w Narodowej Strategii Spójności. Dlatego właśnie na tym dokumencie opiera się architektura komunikowania na temat Funduszy, zaprezentowana na rysunku nr 5.

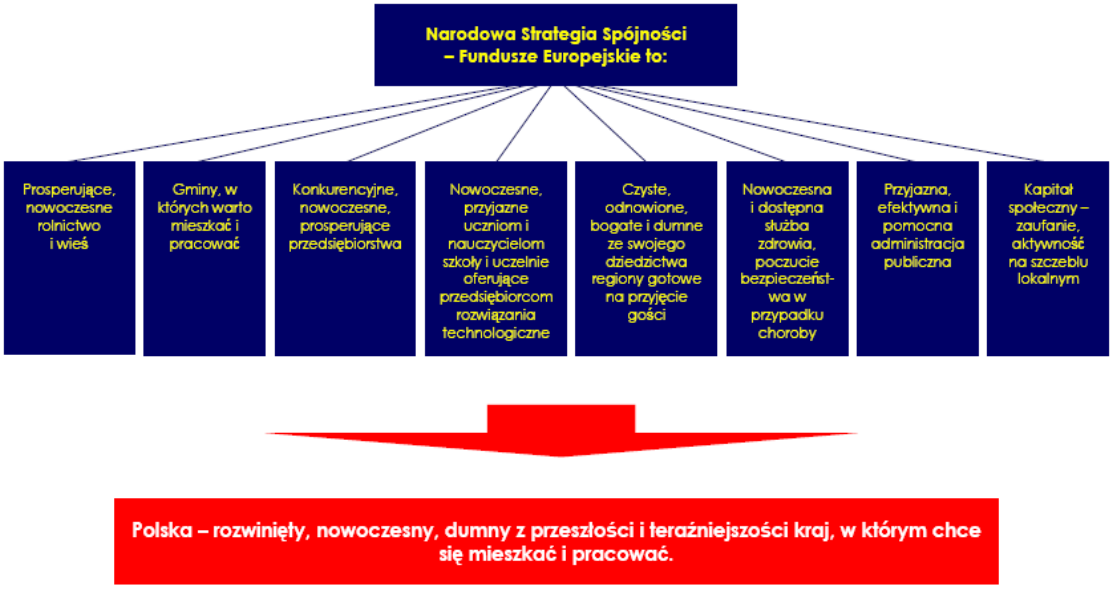
Rysunek 5. Architektura komunikowania o Funduszach Europejskich w Polsce

[7] „Twórcze napięcie/twórcza przekora" to idea przewodnia marki „Polska". „Marka dla Polski" to nazwa pierwszego etapu „Programu Marketingu Narodowego Polski", który realizowany jest przez Krajową Izbę Gospodarczą i Instytut Marki Polskiej przy współudziale międzynarodowych konsultantów, którym przewodniczy Wally Olins. Realizatorami projektu „Marka dla Polski" są również Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych i Polska Organizacja Turystyczna. Partnerem projektu jest także Akademia Marek, którą tworzy ok. stu firm o potwierdzonych audytem certyfikacyjnym najmocniejszych w Polsce markach firmowych. Celem projektu jest znalezienie atrakcyjnej i unikalnej idei dla marki narodowej. Idea przewodnia sprowadza się do następującego opisu (skrót): Polska czerpie swoją osobowość, siłę i niepowtarzalną witalność z bogactwa pozornie przeciwstawnych cech. Jest na przykład Polska częścią Zachodu, ale rozumie również Wschód; Polacy są pełni pasji i idealistyczni, ale także praktyczni i zaradni (…) To właśnie twórcze napięcie jest powodem, dla którego Polska wydaje tak wielu przedsiębiorców, artystów i sportowców (…) To jest także powód, dla którego Polacy zawsze próbowali osiągnąć to, co zdawało się niemożliwe – i często im się to udawało".

7. KOMUNIKACJA Z POSZCZEGÓLNYMI GRUPAMI DOCELOWYMI

7.1 Komunikacja oparta o spodziewane korzyści

W zależności od grupy docelowej, zmieniają się nie tylko cele komunikacji, forma przekazywania informacji, ale także ich treść, poziom szczegółowości i główny nadawca (zobacz: rysunek nr 6). Niezmienne jednak pozostaje to, że relacje z każdą grupą muszą opierać się na zrozumieniu istoty Funduszy przez tę grupę za pośrednictwem korzyści, jakie Fundusze jej oferują.



Rysunek 6. Możliwe sposoby komunikowania w oparciu o spodziewane korzyści

7.2 Model komunikacji z poszczególnymi grupami docelowymi

Cele i spodziewane rezultaty komunikacji z różnymi grupami docelowymi w różnych etapach wdrażania Funduszy Europejskich różnią się znacznie między sobą, stąd konieczność przykładania dużej wagi do doboru odpowiednich metod i środków.

Istnieje jednak model komunikacji, który można zastosować w całym procesie realizacji polityki informacyjnej dotyczącej Funduszy Europejskich. Model ten, zwany w skrócie „Modelem 5Z", wyznacza logiczną 5-etapową ścieżkę kształtowania relacji Funduszy z odbiorcami: zauważenie – zainteresowanie – zrozumienie – zaufanie - zaangażowanie.

W przypadku każdej z grup inny będzie zarówno ostateczny cel komunikacji, jak i sposób dojścia do niego. Np. w przypadku ogółu społeczeństwa ostatecznym celem jest zapewnienie zrozumienia dla Funduszy Europejskich. Z kolei jeśli chodzi o projektodawców, konieczne jest opracowanie takiej ścieżki komunikacji, której ostatecznym rezultatem będzie podjęcie przez członków tej grupy próby skorzystania z Funduszy (czyli zaangażowanie). Zestawienie celów komunikacji, ścieżki dotarcia wg modelu 5Z w kontekście poszczególnych grup docelowych przedstawia tabela nr 3.

L.p.	Grupa docelowa	Wpływ na wizerunek FE	Potencjalny poziom zainteresowania FE	Wpływ FE na życie członków grupy	Znaczenie w procesie komunikacji	Zdolność i motywacja do inicjowania zmian	Cele komunikacji	Ścieżka budowania relacji wg modelu 5Z (czcionką pogrubioną zaznaczono cel ostateczny komunikacji)
1	Ogół społeczeństwa	Duży	Niski	Średni z potencjałem na duży	Duże	Niska	Kreowanie świadomości odnośnie istoty i korzyści z Funduszy Europejskich.	Zauważenie-zainteresowanie-**zrozumienie**
2	Odbiorcy rezultatów	Duży	Średni	Duży	Duże	Średnia	Informowanie, świadomość korzyści i motywowanie do realizacji projektów. Zachęta do spełniania funkcji ambasadora (rozgłos).	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie- **zaufanie**
3	Projektodawcy (potencjalni beneficjenci i beneficjenci)	Duży	Wysoki	Duży	Duże	Duża	Informowanie, świadomość korzyści i motywowanie do realizacji projektów. Zachęta do spełniania funkcji ambasadora (rozgłos).	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie- zaufanie - **zaangażowanie**
4	Instytucje zajmujące się wdrażaniem FE	Duży	Wysoki	Duży	Duże	Niska	Komunikacja wewnętrzna FE w celu przyswajania przez kadry marki FE i urzeczywistniania jej istoty.	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie- zaufanie - **zaangażowanie**
5	Partnerzy społeczni i gospodarczy	Średni	Średni	Średni	Duże	Duża	Wyłanianie liderów opinii przychylnych FE (rozgłos).	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie- zaufanie - **zaangażowanie**
6	Młodzież	Mały z potencjałem	Średni z potencjałem	Średni z potencjałem na duży	Duże	Średnia	Zaszczepianie pozytywnego nastawienia do zalet i korzyści korzystania z FE, tłumaczenie wagi i znaczenia FE dla przyszłości.	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie-**zaufanie**
7	Media	Bardzo duży	Średni	Mały	Duże	Duża	Informacja i motywowanie do formułowania kompetentnych, rzetelnych i pożądanych strategicznie przekazów. Tworzenie partnerstwa z mediami na rzecz użytecznej społecznie komunikacji FE.	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie-zaufanie–**zaangażowanie**
8	Decydenci, liderzy	Średni	Wysoki	Duży	Średnie	Duża	Informacja o zasadach funkcjonowania Funduszy Europejskich. Zachęcanie do współpracy z instytucjami i środowiskami zaangażowanymi we wdrażanie funduszy. Motywowanie do podejmowania decyzji na podstawie rzetelnych informacji.	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie-zaufanie–**zaangażowanie**
9	Środowiska opiniotwórcze	Bardzo duży	Niski	Średni	Duże	Średnia	Kreowanie świadomości odnośnie istoty i korzyści z FE. Zachęta do spełniania funkcji ambasadora (rozgłos).	Zauważenie-zainteresowanie-zrozumienie-**zaufanie**

Tabela 3: *Grupy docelowe Funduszy Europejskich, ich profil komunikacyjny, cel komunikacji, ścieżka modelu 5Z na postawie pracy badawczo-rozwojowej realizowanej na zlecenie MRR „Marka Funduszy Europejskich. Zręby Strategii Komunikacji" przez Instytut Marki Polskiej przy udziale przedstawicieli IK NSRO, wrzesień-grudzień 2006.*

Działania adresowane do **ogółu społeczeństwa** koncentrują się głównie na kreowaniu świadomości na temat istoty i korzyści wynikających z istnienia i korzystania z Funduszy, zrozumieniu ich istoty oraz na tworzeniu klimatu zainteresowania, akceptacji i życzliwości, w szczególności przez nadawanie rozgłosu możliwościom i efektom wykorzystania środków unijnych. Jako że działania kierowane do ogółu społeczeństwa są prowadzone zarówno na poziomie Narodowej Strategii Spójności, poszczególnych programów zarówno krajowych, jak i regionalnych, szczególnie istotna jest koordynacja mająca na celu zapewnienie spójności przekazu. Zgodnie z tym, działania prowadzone przez Instytucję Koordynującą Narodową Strategię Spójności adresowane są do ogółu społeczeństwa polskiego, natomiast instytucji zarządzających programami operacyjnymi i regionalnymi programami operacyjnymi do części społeczeństwa, zgodnie z profilem, terytorialnym zakresem oddziaływania i celami danego programu.

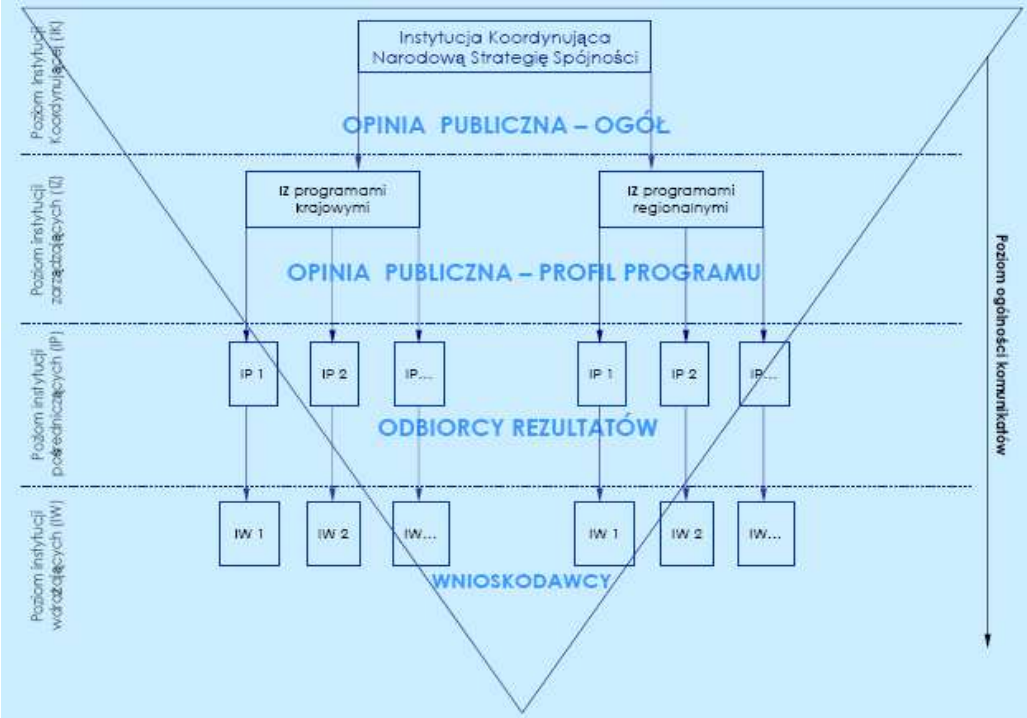
Współpraca z **mediami** ma na celu dostarczanie rzetelnych i zrozumiałych (tak zredagowanych, aby nadawały się do bezpośredniego użycia) informacji, a przez to również motywowanie do formułowania kompetentnych, rzeczowych i pożądanych strategicznie przekazów. Powinna dążyć do popularyzacji i rozwoju idei Funduszy Europejskich. Należy dokładać starań, aby działania realizowane we współpracy z mediami były prowadzone na zasadzie niekomercyjnego partnerstwa na rzecz użytecznej społecznie komunikacji Funduszy Europejskich, tak, by na tej podstawie powstawały wspólne projekty merytoryczne.

Działania kierowane do **potencjalnych beneficjentów** mają na celu przede wszystkim zaangażowanie ich w próby pozyskiwania dotacji przez dostarczenie rzetelnych, zrozumiałych i szczegółowych informacji o możliwościach wykorzystania Funduszy, obowiązujących procedurach, zasadach, terminach składania wniosków itp., ale także powinny kreować motywującą świadomość korzyści związanych z wykorzystywaniem Funduszy. Wobec **beneficjentów** należy prowadzić działania dwojakiego rodzaju. Z jednej strony przekazać beneficjentom informacje o ich zobowiązaniach w zakresie promocji związanych z korzystaniem przez nich z Funduszy Europejskich. Działania te powinny zachęcać beneficjentów do spełniania swojego rodzaju funkcji ambasadorów – Funduszy Europejskich w Polsce. Pozwala to na stworzenie potencjału referencyjnego funduszy. Koordynowanie tych zadań oraz ich realizacja na poziomie ogólnym należy do kompetencji głównie instytucji zarządzających programami, natomiast na poziomie najbardziej szczegółowym są one wykonywane przez instytucje posiadające bezpośredni kontakt z beneficjentem, czyli instytucje wdrażające lub (w zależności od podziału kompetencji) pośredniczące. Po drugie na instytucjach wdrażających – mających bezpośredni kontakt z beneficjentem spoczywa obowiązek szczegółowego informowania beneficjenta o zasadach realizacji i rozliczania projektu. Celem tego nurtu w komunikacji jest osiągnięcie jak najwyższych wskaźników realizacji projektów przez projektodawców.

Celem działań komunikacyjnych skierowanych do **odbiorców rezultatów** jest również dostarczenie rzetelnych informacji o możliwościach wykorzystania Funduszy, kreowanie świadomości na temat korzyści, jakie one oferują, motywowanie oraz stwarzanie warunków, aby grupa ta mogła pełnić funkcję ambasadorów Funduszy.

Działania skierowane do **pracowników instytucji** zajmujących się wdrażaniem programów mają na celu przede wszystkim zapewnienie profesjonalnych kadr zajmujących się wdrażaniem Funduszy Europejskich oraz zbudowanie systemu komunikacji wewnętrznej, umożliwiającego współpracę i wymianę doświadczeń pomiędzy poszczególnymi instytucjami i ich pracownikami. Z punktu widzenia Strategii Komunikacji szczególnie istotne jest zapewnienie zrozumienia i akceptacji idei przewodniej Funduszy Europejskich oraz innych kwestii wynikających ze Strategii Komunikacji. Stąd potrzeba szkoleń, nie tylko dotyczących szeroko pojętej tematyki związanej z polityką spójności czy różnymi aspektami wdrażania Funduszy Europejskich, ale także zagadnień dotyczących budowania zespołu, obsługi klienta, zasad kontaktów z mediami, itp. Tego typu inicjatywy nie powinny ograniczać się do osób związanych z informacją i promocją. W instytucjach zarządzających, pośredniczących i wdrażających, każda osoba utrzymująca kontakty zewnętrzne lub opracowująca materiały albo zarządzająca procesami, ma wpływ na opinie i zachowania beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, a także innych osób i podmiotów zainteresowanych Funduszami.

Prowadząc działania informacyjne i promocyjne dla poszczególnych grup, należy jednocześnie zadbać o zbudowanie, sieci powiązań pomiędzy poszczególnymi odbiorcami działań komunikacyjnych, aby w razie potrzeby, mogło dochodzić do interakcji między nimi. I tak, dla przykładu, media realizujące określone działania promocyjne, powinny mieć łatwy dostęp do beneficjentów oraz do pracowników i instytucji zajmujących się wdrażaniem programów, by móc wykorzystać ich doświadczenia w dalszej komunikacji.



Rysunek 7. Instytucje zajmujące się Funduszami Europejskimi a poziom i szczegółowość komunikacji

7.3 Atrybuty marki Funduszy Europejskich

Bardzo istotne i pomocne przy informowaniu o Funduszach Europejskich jest uwzględnienie ich atrybutów, czyli specyficznych właściwości, które pozwalają interpretować zjawisko zgodnie z potrzebami i możliwościami percepcyjnymi poszczególnych grup odbiorców.

Podczas prac nad Strategią zdefiniowano następujące atrybuty mogące służyć do opisania Funduszy Europejskich: *innowacyjność i prorozwojowość, opłacalność, oparcie na wiedzy, bliskość, pomocniczość, wszechstronność, pewność, nowoczesność, kreatywność, kooperacyjność (praca w zespole), przynależność*.

W zamieszczonej niżej tabeli zgromadzone zostały propozycje słów kluczowych, które opisują powyższe atrybuty i stanowią wskazówki kreatywne dla wszystkich prowadzących kampanie informacyjno-promocyjne dla poszczególnych grup odbiorców, z uwzględnieniem podziału na grupy odbiorców.

Atrybut	Opis – istota atrybutu	Główne grupy docelowe atrybutu	Słowa kluczowe
Innowacyjność i prorozwojowość	Fundusze Europejskie są napędem nowatorskiego i innowacyjnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Wprowadzają europejskość i światowość. Zwiększają konkurencyjność. Wprowadzają Polskę w sferę gospodarki światowej.	Przedsiębiorstwa, inwestorzy, uczelnie, szkolnictwo i nauka, władze gmin, powiatów, regionów	Rozwój, zmiana, Efektywność, zrównoważony rozwój, poprawa, usprawnianie, upraszczanie, modernizacja, nowe, nowoczesność, europejskość
Opłacalność	Fundusze Europejskie to opłacalna inwestycja w przyszłość. Realizacja celów, na które przeznaczane są Fundusze oznacza większe możliwości i mniejsze problemy w przyszłości. FE to pomoc bezzwrotna.	Przedsiębiorstwa, grupy defaworyzowane, sektor ochrony zdrowia.	Korzyści, pożytek, profity, dobra inwestycja, okazja
Oparcie na wiedzy/ edukacyjność	Aby przynosiły spodziewane korzyści, Fundusze Europejskie wymagają przyswojenia określonej wiedzy. Fundusze Europejskie niosą ze sobą wiedzę, skłaniają do tworzenia i wykorzystywania wiedzy. Powodują podejmowanie przemyślanych działań. Wiedza ta jest wartością trwałą i sprawia, że działamy wg wysokich standardów.	Szkolnictwo i nauka, młodzież, młodzi przedsiębiorcy.	Mądrość, pomysłowość, fachowość, profesjonalizm, racjonalność, konstruktywność, kreatywność, logika, wyobraźnia, poinformowanie, interdyscyplinarność szansa
Bliskość	Fundusze Europejskie nie są ani abstrakcyjne i oderwane od rzeczywistości, ani odległe – są w zasięgu ręki. Dzięki ich wykorzystaniu możemy rozwiązać problemy występujące w naszym najbliższym otoczeniu.	Mieszkańcy gmin wiejskich i miejskich, w szczególności regionów wschodnich, administracja publiczna, sektor ochrony zdrowia, partnerzy społeczni i gospodarczy.	Znajomość, sąsiedztwo, kontakt, region, korzyść dla regionu, rozwój lokalny, dostępność, osiągalność
Pomocniczość	Fundusze Europejskie dają oparcie, pomagają rozwiązywać problemy, wychodzą naprzeciw naszym potrzebom, wkraczają tam, gdzie nasze własne zasoby są niewystarczające. Uzupełniają nasze możliwości, zwiększają je, wzmacniają. Dają dodatkowe zasilanie. Działają jak katalizator.	Władze gmin, powiatów, regionów, administracja publiczna, partnerzy społeczni i gospodarczy	Oparcie, wsparcie, rada, gotowość, wkład, napęd
Pewność	Za Funduszami Europejskimi stoi autorytet UE i instytucji publicznych, mocna gwarancja – FE nie znikną, nie zbankrutują. Są stabilne, stałe, niezawodne.	Władze gmin, powiatów, regionów, administracja publiczna, przedsiębiorstwa.	Gwarancja, stabilność, bezpieczeństwo, niezawodność, trwałość
Wszechstronność	FE to narzędzie uniwersalne, najbardziej kompleksowa i szeroka oferta pomocy finansowej dla wielu grup, organizacji i społeczności. FE zaspokajają wiele rodzajów potrzeb: infrastrukturalnych, bytowych, intelektualnych, kulturalnych, rozwojowych, samorealizacji, awansu, przynależności itd.	Opinia publiczna, administracja publiczna, partnerzy społeczni i gospodarczy	Uniwersalność, elastyczność, wybór, rozległość

Nowoczesność	FE są dla przyszłości, stanowią nowoczesne, zrównoważone i wymagające narzędzie zmieniania rzeczywistości przez tych, którzy potrafią i chcą (są na tyle nowocześni) z niego skorzystać. Włączają się w najbardziej współczesny na świecie system myślenia o rozwoju i przyszłości.	Przedsiębiorstwa, administracja publiczna, szkolnictwo i nauka, młodzież.	Przyszłość, perspektywa, harmonia, zrównoważony rozwój
Kreatywność / konstruktywność	FE przyczyniają się do twórczego wykorzystania naszego potencjału, sprzyjają powstawaniu nowych pomysłów i twórczej mobilizacji. Aspirują i motywują. Budzą ambicję.	Młodzież, partnerzy społeczni i gospodarczy	Twórczość, pomysłowość, ambicje, inicjowanie
Kooperacyjność / praca w zespole	FE uczą gry zespołowej, współdziałania, współpracy – łączenia sił, środków, standardów współdziałania, odpowiedzialności i nowoczesnej solidarności. Ujawniają i wyłaniają liderów, którzy potrafią kierować zespołami.	Młodzież, organizacje pozarządowe, grupy defaworyzowane, opinia publiczna, administracja publiczna.	Solidarność, zespół, współpraca, wspólnota interesów , współdziałanie,
Przynależność	Rozumiana jako członkostwo w dobrym klubie, wspólnota, poczucie europejskości – wiara we własną wartość, świadomość, że jesteśmy częścią Europy. Także przynależność do lokalnych społeczności (małe ojczyzny).	Grupy defaworyzowane, młodzież, mieszkańcy gmin wiejskich i miejskich, w szczególności regionów wschodnich, partnerzy społeczni i gospodarczy	Uczestnictwo, regionalność, europejskość, współodpowiedzialność za losy kraju; Współudział w realizacji zasad horyzontalnych UE (solidarność, partnerstwo itp.)

Tabela 4. Atrybuty Funduszy Europejskich

7.4 Podstawowe narzędzia komunikacji

Oferta pomocowa, jaką stanowią Fundusze Europejskie jest wszechstronna i kierowana do wielu, często bardzo różniących się grup odbiorców, przez co zestaw narzędzi, które powinny zostać użyte do komunikowania o Funduszach jest bardzo bogaty i różnorodny. Odmienność grup odbiorców powoduje, że nie ma jednego uniwersalnego, z góry określonego narzędzia lub kilku narzędzi, które można zastosować.

Przy doborze narzędzi marketingowych oraz kanałów dystrybucji informacji należy kierować się kilkoma zasadniczymi kwestiami:

1. dostosowanie narzędzi do potrzeb i możliwości poszczególnych grup odbiorców oraz ich umiejętności lub chęci posługiwania się danym narzędziem – należy tu wziąć pod uwagę chociażby: możliwości techniczne (np. dostęp do Internetu, odległość od miejsca zamieszkania do punktu informacyjnego), ograniczenia czasowe, poziom dotychczasowej wiedzy nt. Funduszy, konteksty (np. czy dana grupa poszukuje aktywnie informacji);

2. zapewnienie wzajemnego wzmacniania się narzędzi – komponowanie takiego zestawu narzędzi, aby zapewnić odpowiedni skutek komunikacyjny u konkretnych adresatów;

3. elastyczność – możliwość zmiany narzędzia komunikacji, jeśli okaże się ono nieefektywne dla danej grupy;

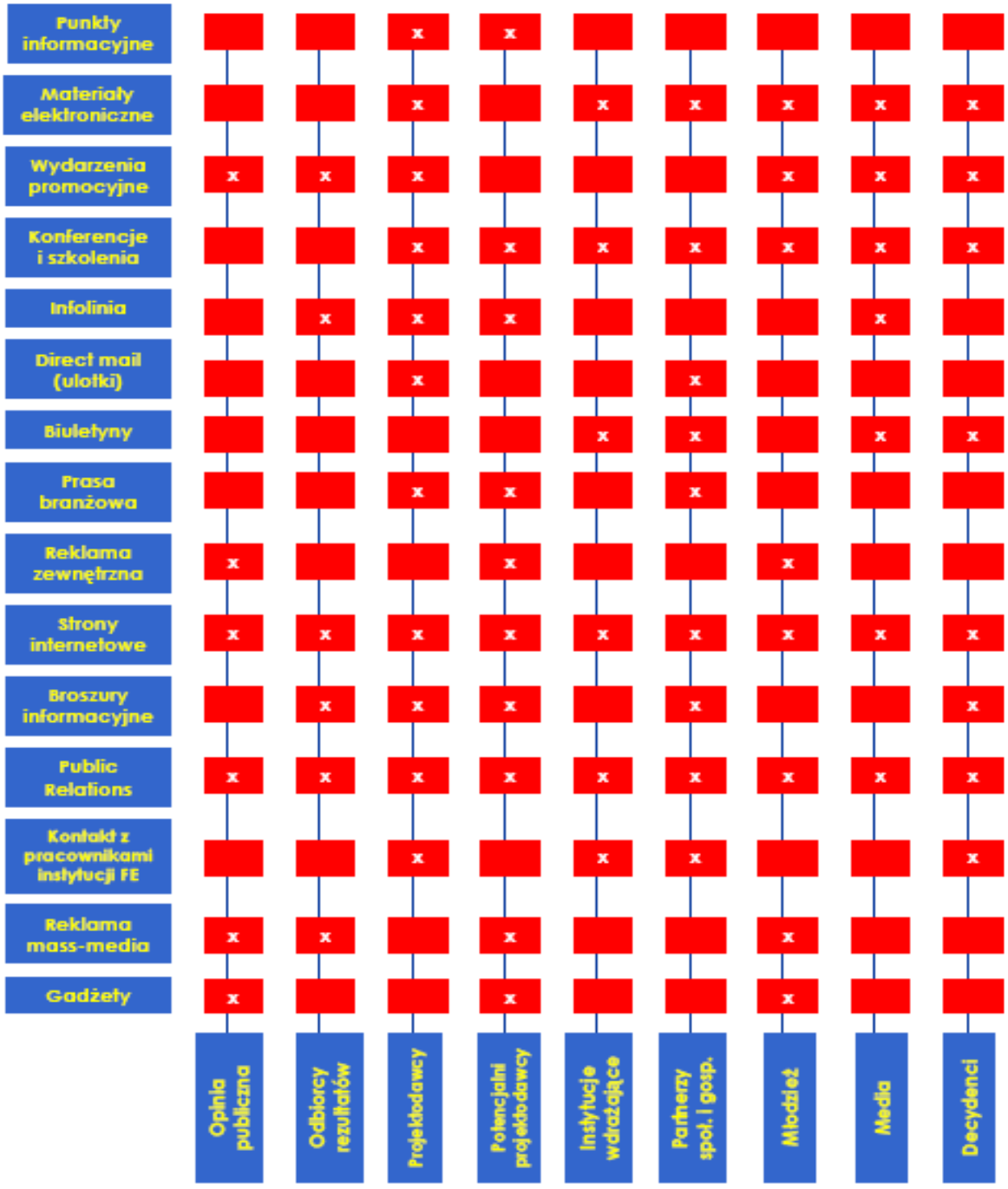
4. zapewnienie odpowiedniego doboru metod i intensywności działań do aktualnej fazy realizacji działania oraz aktualnego i prognozowanego stopnia popularności działania wśród potencjalnych beneficjentów;

5. zapewnienie znajomości przez odbiorców procedur i kanałów ogłaszania zmian w systemie wdrażania funduszy oraz zawiadamiania o aktualnościach;

6. zapewnienie realizacji obowiązków informacyjnych wynikających z Rozporządzenia Wykonawczego, takich jak: kampania informacyjna poświęcona uruchomieniu nowego programu, umieszczanie przed siedzibą każdej instytucji zarządzającej flagi Unii Europejskiej na okres jednego tygodnia od dnia 9 maja[8].

Na potrzeby komunikacji Funduszy Europejskich w latach 2007-2013 został określony zestaw 15 przykładowych, najczęściej wykorzystywanych narzędzi i metod komunikacji, które zapewnią najskuteczniejsze budowanie relacji z podstawowymi grupami interesariuszy Funduszy Europejskich (rysunek nr 8). Zestaw ten będzie w zależności od potrzeb na bieżąco uzupełniany o inne adekwatne narzędzia.

[8] Art. 7 Rozporządzenia Wykonawczego nakłada także obowiązek przeprowadzenia przynajmniej raz w roku kampanii informacyjnej o szerokim zasięgu – zgodnie ze strategią komunikacji – poświęconej efektom jednego lub kilku programów operacyjnych, w tym, w stosownych przypadkach, dużych projektów. Zgodnie ze Strategią Komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007-2013, która dotyczy wszystkich programów realizowanych w ramach Narodowej Strategii Spójności, taka kampania będzie przeprowadzana przez IK NSRO. Nie wyklucza to jednak przeprowadzenia podobnych inicjatyw dotyczących poszczególnych programów.



Rysunek 8. Narzędzia i metody komunikacji w budowaniu relacji z grupami interesariuszy Funduszy Europejskich

Schemat ten prezentuje wybrany zestaw narzędzi i metod komunikacji oraz podkreśla potrzebę doboru najbardziej adekwatnych dla danej grupy docelowej. Poza wymienionymi w schemacie, w razie uzasadnionej potrzeby, w komunikacji Funduszy mogą i powinny być stosowane również inne metody i narzędzia, które stanowić będą element lub rozwinięcie instrumentów zaproponowanych powyżej.

Opis wybranych narzędzi oraz punktów styczności odbiorcy z przekazywanym komunikatem oraz ocena narzędzi w kontekście użyteczności zastosowania w komunikacji Funduszy Europejskich zostały przedstawione w załączniku nr 3 do Strategii.

8. KOMUNIKACJA WERBALNA I WIZUALNA

8.1. Komunikacja werbalna

8.1.1. Język komunikowania

Korzystanie z pomocy wspólnotowej odbywa się w ramach zestawu procedur, które wynikają z prawa wspólnotowego i prawa krajowego. W dziedzinie polityki spójności wykształcił się specyficzny, technokratyczny język, niezrozumiały dla przeciętnego obywatela. Nakłada się na to jeszcze narodowa bariera językowa, nieprecyzyjne i zbyt dosłowne tłumaczenia oraz duża liczba regulacji. To sprawia, że język, zamiast stać się głównym narzędziem komunikacji staje się największym ograniczeniem.

Należy dążyć do tego, aby uprościć język, którym są komunikowane kluczowe pojęcia i informacje związane z polityką spójności Unii Europejskiej. Język komunikatu powinien być daleki od żargonu urzędniczego, prosty i zrozumiały dla przeciętnego odbiorcy w myśl zasady, że uproszczeniom proceduralnym powinna towarzyszyć poprawa języka i klimatu komunikacji tak, aby rosła spójność doświadczeń odbiorców z wizerunkiem Funduszy (proste nazwy – prosty język – proste procedury). Przykładowa mapa pojęciowa dla najczęściej używanych w dziedzinie polityki spójności definicji zawiera załącznik nr 4 do Strategii.

Ważną zmianą w sposobie komunikowania, wynikającą z niniejszej Strategii będzie duża dbałość o warstwę językową przekazu poprzez dobranie do wybranych nazw urzędowych ich marketingowych odpowiedników. Przykładem takiego działania jest zastąpienie na potrzeby komunikacji społecznej niezrozumiałego, obco brzmiącego dosłownego tłumaczenia z języka angielskiego tytułu „Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia" na bardziej przystępny „Narodowa Strategia Spójności". Zrezygnowano też z używania zwrotu „program operacyjny", zastępując go jedynie nazwą danego programu, (np. program: Infrastruktura i środowisko, Kapitał Ludzki, Program regionalny). Język urzędowy jest używany w sytuacjach i publikacjach oficjalnych, formularzach i innych tego typu nośnikach. Efektywność i zrozumiałość języka komunikowania są na bieżąco monitorowane i weryfikowane przez IK NSRO oraz instytucje zarządzające.

8.1.2 Podstawowe cechy komunikatu

Prowadząc działania informacyjne i promocyjne poświęcone Funduszom Europejskim w latach 2007-2013, należy kierować się trzema podstawowymi zasadami.

Po pierwsze adresując komunikat do odbiorców należy pamiętać o fundamentalnej zasadzie, że informacje o Funduszach muszą cechować przede wszystkim: wiarygodność, obiektywizm, praktyczność, przystępność, łatwość identyfikacji oraz dostępność. W głównej warstwie przekazu komunikacyjnego należy podkreślić rezultaty osiągane dzięki Funduszom, nie zaś ich proceduralny charakter. Także w kontaktach z wnioskodawcami należy wypracować taką formułę, która przesunie akcent z warstwy formalnej Funduszy na warstwę merytoryczną. Należy komunikować się możliwie najprostszym językiem. Razem z upraszczaniem procedur da to podstawy do formułowania twierdzeń, że Fundusze są przyjazne obywatelowi i dostępne dla tych, którzy nawet nie posiadając specjalistycznej wiedzy w zakresie wdrażania projektów współfinansowanych ze środków unijnych mają dobre pomysły, warte realizacji w celu przyspieszenia rozwoju kraju i które mogą uzyskać dofinansowanie.

Po drugie utworzony poprzez działania marketingowe obraz Funduszy nie może okazać się sprzeczny czy zbyt odległy od rzeczywistego stanu. To, co komunikujemy musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w

rzeczywistości – ostateczny wizerunek funduszy tworzy się bowiem na styku komunikowanych deklaracji z realnymi efektami działań poszczególnych instytucji i wreszcie, całego systemu.

Po trzecie wypowiadając się na temat Funduszy Europejskich, należy mieć przede wszystkim na uwadze, kto jest adresatem komunikatu i pod tym kątem dostosowywać wszystkie elementy przekazu: ilość zawartych informacji i poziom ich złożoności, język przekazu oraz sam zakres informacji. Efektywna informacja musi posiadać wyraźnie wskazanego adresata – od określenia rodzaju podmiotu (mały przedsiębiorca, gmina, itp.) po uwzględnienie kontekstu terytorialnego i specyfiki lokalnej. Także aspekty wizualne powinny odzwierciedlać profil odbiorcy.

8.1.3 Hasła i slogany

Z określoną wcześniej ideą przewodnią Funduszy Europejskich oraz wymienionymi atrybutami powinny być ściśle związane hasła przewodnie służące do informacji i promocji Narodowej Strategii Spójności oraz narzędzi jej realizacji. Hasło/hasła przewodnie do komunikacji Funduszy Europejskich powinny odzwierciedlać ideę przewodnią i komunikować syntetycznie podstawowe atrybuty marki Funduszy Europejskich.

Hasła przewodnie dla centralnych programów operacyjnych i grup docelowych powinny nawiązywać bezpośrednio lub pośrednio do idei przewodniej Funduszy Europejskich, ale wyraźnie komunikować cel strategiczny każdego z programów. Należy przy tym rozróżnić hasło przewodnie (generalne) dla programu operacyjnego, które powinno być stałe, od haseł adresowanych do poszczególnych grup docelowych (adresatów danego programu), które mogą być okresowo zmieniane.

Na potrzeby komunikacji dotyczącej Narodowej Strategii Spójności hasło przewodnie brzmi: Narodowa Strategia Spójności. Dla Rozwoju Polski.

Rekomendacje do haseł na potrzeby promocji poszczególnych programów krajowych w wybranych grupach docelowych, z uwzględnieniem ich syntetycznego celu, zawarte są w tabeli poniżej.

Nazwa programu	Cel programu	Rekomendacje co do sloganu
Rozwój Polski Wschodniej	Wyrównywanie poziomów rozwoju Polski A i Polski B	Należy podkreślać motywy dynamiczne, akcentujące zdolność, motywację i potencjał regionów do sprawnego nadgonienia zaległości.
Infrastruktura i Środowisko	Poprawa jakości infrastruktury transportowej, , edukacyjnej, zdrowotnej i kulturalnej.. Zwiększenie poziomu dbałości o środowisko naturalne.	Należy podkreślać ideę zrównoważonego rozwoju i podniesienie dzięki temu jakości życia. Powszechność korzyści.
Innowacyjna Gospodarka	Wzrost konkurencyjności firm, produktów, usług i ludzi na rynku międzynarodowym, poprawa wizerunku Polski jako kraju innowacyjnego.	Motyw impulsu dla nauki, rozwoju, napędu, dynamika, impet, przyszłość, konkurencyjność, innowacyjność.
Kapitał Ludzki	Podnoszenie kwalifikacji i wiedzy, wyrównywanie szans na rynku pracy, promocja kształcenia ustawicznego i postaw przedsiębiorczych. Poprawa postaw, morale, mobilności itd. Dobre rządzenie rozumiane jako sprawnie funkcjonującą administrację, współdziałającą z partnerami społecznymi i gospodarczymi	Sukces wielu jednostek jest sukcesem społeczeństwa. Podkreślać takie cechy Polaków jak: pracowitość, otwartość, kreatywność, innowacyjność, polot, umiejętności adaptacyjne, samodzielność, przedsiębiorczość. Akcent na doskonalenie swoich umiejętności i zdobywanie nowej wiedzy. Szanse osobiste i grupowe.

Pomoc Techniczna	Zapewnienie sprawnie funkcjonującej, kompetentnej administracji wdrażającej Fundusze	Sukces wdrażania Funduszy zależy w dużej mierze od kompetentnej, sprawniej i dobrze wyposażonej administracji. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Tabela 5. Rekomendacje do haseł poszczególnych programów

Hasła programów regionalnych

Hasła programów regionalnych powinny wywodzić się z idei przewodniej, ale zmodyfikowanej przez filtr tożsamości regionu. Powinny eksploatować przede wszystkim wątki związane z konkurencyjną tożsamością i silnymi stronami danego regionu, albo poprawianiem jego słabych stron. Powinny akcentować wątki, które są „lejtmotywami" projektów najkorzystniejszych dla regionu, na które jest położony główny nacisk w programie regionalnym.

Hasła dla programów współpracy międzynarodowej

Hasła dla programów współpracy międzynarodowej powinny również wywodzić się z idei przewodniej Funduszy Europejskich, ale z natury rzeczy powinny uwzględniać wymogi partnerstwa. Główny akcent powinien być położony na zalety współdziałania, współpracę, dobre sąsiedztwo, solidarność wysiłku i sukcesu. W hasłach tych programów, bardziej niż w pozostałych typach programów, powinien być podkreślony komponent europejskości i wspólnoty.

8.2 Komunikacja wizualna

Podobnie jak warstwa językowa, zdecydowanym zmianom w działaniach podejmowanych w latach 2007-2013 ulec musi jeden z istotniejszych elementów systemu komunikacji – aspekt wizualny. W latach 2004-2006 właśnie błędy w tym elemencie spowodowały znaczne osłabienie efektów działań informacyjnych i promocyjnych.

Dlatego system graficzny został ujednolicony wizualnie i strukturalnie, tak aby budował on rozpoznawalną i spójną architekturę, porządkując zawartość przekazu i nadając mu siłę. Architektura opiera się na znaku głównym Narodowej Strategii Spójności oraz modyfikacjach tego znaku uwzględniających specyfikę poszczególnych programów. Rozwiązanie to zwiększa natychmiastową rozpoznawalność marki i wspiera jej atrybuty we wszystkich mediach. Zasady stosowania systemu wizualnego zostały określone w Księdze Znaku (załącznik nr 1 do Strategii) i obowiązują wszystkie instytucje oraz podmioty zaangażowane w proces informowania i promocji. Księga znaku zostanie przekazana do stosowania wszystkim instytucjom zarządzającym oraz zamieszczona na stronie internetowej prowadzonej przez IK NSRO. Za rozpowszechnianie księgi wśród instytucji pośredniczących i pośredniczących drugiego stopnia odpowiadają właściwe instytucje zarządzające. Przekazaniu Księgi towarzyszyć będzie komunikacja wyjaśniająca potrzebę i korzyści płynące z realizacji działań spójnych, identyfikowanych i realizowanych zgodnie z jej zawartością.

Wszystkim centralnym programom operacyjnym zostały przypisane także kolory, które dodatkowo podkreślają odmienność programu, nie burząc jednak całego systemu identyfikacji. W przypadku programów regionalnych Księga znaku zawiera rekomendacje kolorystyczne, jednak umożliwia także zastosowanie koloru wynikającego z innych dokumentów regionalnych, takich jak np. strategia promocji regionu.

9. KOORDYNACJA DZIAŁAŃ

Stosowanie zaleceń wynikających z niniejszego dokumentu przez wszystkie instytucje zajmujące się informacją i promocją Funduszy Europejskich zapewnia prowadzenie skutecznej i efektywnej polityki informacyjnej.

Koordynacja odbywa się na kilku poziomach:

1. Poziom I – koordynacja działań pomiędzy IK NSRO a instytucjami zarządzającymi programami operacyjnymi,
2. Poziom II – koordynacja inicjatyw podejmowanych w ramach poszczególnych programów przez właściwe instytucje zarządzające, instytucje pośredniczące, instytucje pośredniczące II stopnia,
3. Poziom III - koordynacja poszczególnych programów regionalnych z działaniami podejmowanymi w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Programu Operacyjnego Zrównoważony Rozwój Sektora Rybołówstwa i Nadbrzeżnych Obszarów Rybackich oraz pozostałymi działaniami realizowanymi z wykorzystaniem Funduszy Europejskich prowadzonymi na terenie województwa.

Za koordynację i nadzór nad wdrażaniem Strategii komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013 odpowiedzialna jest Instytucja Koordynująca Narodową Strategię Spójności w zakresie informacji i promocji[9]. IK NSRO, we współpracy z Instytucjami Zarządzającymi Programami Operacyjnymi, inicjuje i organizuje działania i projekty mające na celu usprawnienia procesu wdrażania Strategii Komunikacji, w tym np. szkolenia w zakresie komunikacji społecznej dla osób zajmujących się informacją i promocją Funduszy Europejskich oraz przygotowuje podręczniki, wytyczne i standardy postępowania w określonych sytuacjach, takich jak np. sytuacje kryzysowe.

Podstawowym narzędziem koordynacji na I poziomie jest Grupa Sterująca ds. Informacji i Promocji Funduszy Europejskich na lata 2007 – 2013. Grupa jest powoływana w drodze zarządzenia ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego. W skład Grupy wchodzą przedstawiciele Instytucji Koordynującej Narodową Strategię Spójności, wszystkich instytucji zarządzających krajowymi i regionalnymi programami oraz instytucji koordynującej programy EWT i EISP. Obsługę pracy Grupy zapewnia IK NSRO.

Członkowie Grupy Sterującej spotykają się w celu omówienia bieżących planów i problemów związanych z realizacją działań informacyjnych i promocyjnych nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy oraz kontaktują się telefonicznie oraz za pośrednictwem narzędzi elektronicznych. Raz w roku Grupa Sterująca spotyka się w celu podsumowania działań w danym roku oraz prezentacji lub aktualizacji Rocznych planów działań informacyjnych i promocyjnych.

Koordynacja działań komunikacyjnych poświęconych konkretnym programom leży w gestii instytucji zarządzających programami. Instytucje zarządzające programami mogą tworzyć grupy robocze, mające na celu koordynację działań i wymianę doświadczeń pomiędzy instytucjami działającymi w ramach Planu komunikacji programu.

Na poziomie regionalnym koordynację pomiędzy działaniami informacyjnymi i promocyjnymi w zakresie funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, a także Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Programu Operacyjnego Zrównoważony Rozwój Sektora Rybołówstwa i Nadbrzeżnych Obszarów Rybackich zapewniają zarządy województw. W celu zapewnienia wymiany informacji i uspójnienia działań na szczeblu województw powoływane są Regionalne Informacyjne Grupy Robocze, w skład których wchodzą przedstawiciele komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację programów finansowanych z Funduszy Europejskich w regionie. Do zadań Grup należy zapewnienie systemu komunikacji między instytucjami zaangażowanymi w realizację programów w województwie, uspójnienie i koordynacja ich działań.

10. RAMOWY HARMONOGRAM

Działania informacyjne i promocyjne będą prowadzone w różny sposób i z różnym natężeniem oraz zmiennym zaangażowaniem poszczególnych instytucji.

Podstawowymi elementami procesu komunikacji Funduszy Europejskich są:

[9] Funkcję Instytucji Koordynującej NSRO w zakresie informacji i promocji pełni właściwa komórka w urzędzie obsługującym ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego.

1. komunikacja wewnętrzna (KW) – nauczenie członków organizacji zaangażowanych we wdrażanie Funduszy zasad komunikowania, uświadomienie im celów wynikających ze Strategii. Przygotowanie niezbędnych dokumentów, planów, procedur i rozwiązań;

2. powiadomienie beneficjentów i opinii publicznej (PB) o uruchomieniu realizacji Narodowej Strategii Spójności i programów pomocowych w jej ramach; ukazanie związku między realizacją NSS i poszczególnych programów oraz ich celami strategicznymi a długoterminowym rozwojem kraju;

3. wsparcie procesu aplikowania o środki (WPA) – zwiększanie zainteresowania Funduszami wśród potencjalnych beneficjentów, a tam, gdzie podaż składanych wniosków jest bardzo wysoka (jak w przypadku przedsiębiorstw) do składania jak najlepszych propozycji; wsparcie beneficjentów w procesie aplikowania o środki;

4. pomoc beneficjentom (PBR) w realizacji projektów i rozliczaniu oraz propagowaniu ich efektów zgodnie z unijnymi wymogami;

5. prezentowanie efektów (PE) wdrażania Narodowej Strategii Spójności;

6. monitoring i weryfikacja (MW).

Ze względu na dużą zmienność i możliwą nieprzewidywalność pewnych zdarzeń istotnych z punktu widzenia komunikacji społecznej, konieczne jest zapewnienie możliwości elastycznego reagowania na zaistniałe sytuacje i bieżące potrzeby odbiorców komunikatów, przy jednoczesnej realizacji planowych i długoterminowych założeń. Ramowe harmonogramy działań są zawarte w Planach komunikacji programów krajowych i regionalnych, zaś szczegółowe w rocznych Planach działań informacyjnych i promocyjnych programów.

	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.	1 sem.	2 sem.
1. KW														
2. PB														
3. WPA														
4. PBR														
5. PE														
6. MW														

Tabela 6: Ramowy harmonogram działań informacyjnych i promocyjnych

11. FINANSOWANIE

Działania komunikacyjne poświęcone Funduszom Europejskim w latach 2007-2013 są finansowane w większości z:

- Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013 – w przypadku zadań realizowanych przez Instytucję Koordynującą Narodową Strategię Spójności oraz Instytucję Zarządzającą Programem Operacyjnym Pomoc Techniczna,

- komponentów pomocy technicznej w programach krajowych i regionalnych – w przypadku działań realizowanych przez instytucje zarządzające programami i inne właściwe instytucje zaangażowane w realizację danego programu.

l.p.	Instytucja/PO	Źródło finansowania (w e uro)	Planowana wartość środków (w euro)
1.	IK/NSRO, IZ POPT	PO PT	77 882 353
2.	IZ/PO IiŚ	PO IiŚ	26 756 872
3.	IZ/PO RPW	PO RPW	16 050 308,8
4.	IZ/PO KL	PO KL	68 500 000
5.	IZ/PO IG	PO IG	36 500 000
6.	IZ/RPO DOLNOŚLĄSKIE	RPO DOLNOŚLĄSKIE	4 860 984,76
7.	IZ/RPO KUJAWSKO-POMORSKIE	RPO KUJAWSKO-POMORSKIE	8 950 624
8.	IZ/RPO LUBELSKIE	RPO LUBELSKIE	4 854 589
9.	IZ/RPO LUBUSKIE	RPO LUBUSKIE	5 425 100
10.	IZ/RPO ŁÓDZKIE	RPO ŁÓDZKIE	4 500 000
11.	IZ/RPO MAŁOPOLSKIE	RPO MAŁOPOLSKIE	4 700 000
12.	IZ/RPO MAZOWIECKIE	RPO MAZOWIECKIE	16 250 000
13.	IZ/RPO OPOLSKIE	RPO OPOLSKIE	2 392 010,95
14.	IZ/RPO PODKARPACKIE	RPO PODKARPACKIE	3 481 648
15.	IZ/RPO PODLASKIE	RPO PODLASKIE	4 241 385,55
16.	IZ/RPO POMORSKIE	RPO POMORSKIE	4 140 262
17.	IZ/RPO ŚLĄSKIE	RPO ŚLĄSKIE	4 000 000
18.	IZ/RPO ŚWIĘTOKRZYSKIE	RPO ŚWIĘTOKRZYSKIE	4 874 412
19.	IZ/RPO WARMIŃSKO-MAZURSKIE	RPO WARMIŃSKO-MAZURSKIE	2 042 515
20.	IZ/RPO WIELKOPOLSKIE	RPO WIELKOPOLSKIE	4 000 000
21.	IZ/RPO ZACHODNIOPOMORSKIE	RPO ZACHODNIOPOMORSKIE	3 000 000
SUMA*:			**307 403 065**

Tabela 7. Budżet działań informacyjnych i promocyjnych na lata 2007-2013 w rozbiciu na źródła finansowania

* Tabela nie uwzględnia środków finansowych w ramach PO EWT i EISP. Środki te zostaną uzupełnione po przyjęciu tych programów.

Budżet działań informacyjnych i promocyjnych z podziałem na poszczególne lata realizacji działań zawiera Plan komunikacji programu.

Także w ramach innych działań finansowanych w programach operacyjnych beneficjenci będą mogli uzyskać informacje na temat możliwości skorzystania z Funduszy Europejskich równocześnie z pozyskiwaniem wiadomości na inne tematy.

12. MONITORING I EWALUACJA

12.1 Monitorowanie

Instytucja Koordynująca Narodową Strategię Spójności oraz instytucje zarządzające programami operacyjnymi, we współpracy z Komitetami Monitorującymi i Komitetem Koordynującym NSRO prowadzą stały monitoring działań wynikających odpowiednio ze Strategii Komunikacji i Planów komunikacji PO/RPO oraz NSS.

Przez monitorowanie rozumiane jest zbieranie i analizowanie w sposób usystematyzowany informacji ilościowych i jakościowych na temat przebiegu realizacji Strategii i Planów komunikacji PO/RPO w aspekcie finansowym, rzeczowym i czasowym w celu zapewnienia realizacji przyjętych wcześniej założeń, a także w razie potrzeby, dostosowania ich do zmieniających się okoliczności przez wprowadzanie korekt i działań naprawczych[10].

Przedmiotem monitorowania są głównie dostarczone w ramach planów produkty i rezultaty oraz terminowość realizacji zadań.

Dobór wskaźników musi różnić się w zależności od grupy docelowej i szczegółowego celu, jaki zamierzano osiągnąć. Dla każdej z grup należy ustalić hierarchię istotnych wskaźników pomiaru oraz specyficzne podejście do pomiaru zmian. W tym przypadku, należy wziąć pod uwagę dwa rodzaje wskaźników (zob. Tabela nr 8):

1. produktu – mierzą bezpośrednie wyniki działań informacyjnych i promocyjnych, takich jak np. nakłady publikacji, liczba spotkań informacyjnych;
2. rezultatu – mierzą bezpośredni wpływ produktów na osoby, które je przygotowały lub z nich skorzystały (np. liczba osób, które otrzymały newsletter lub wzięły udział w spotkaniu).

Podstawowym narzędziem monitorowania są:

- analiza sprawozdań przedstawionych przez IZ, sporządzonych na podstawie informacji własnych oraz raportów z działań informacyjnych, promocyjnych i szkoleniowych,
- analiza innych dokumentów przygotowywanych przez IZ na prośbę IK NSRO lub z własnej inicjatywy,
- analiza informacji uzyskanych na spotkaniach Grupy Sterującej.

Sprawozdania i raporty, o których mowa wyżej zawierają m.in. następujące elementy:

- skrótowe przedstawienie aktualnego stanu wdrażania Planu w stosunku do założeń,
- najważniejsze działania podjęte w danym okresie,
- wydatki w danym okresie,
- występujące najistotniejsze problemy i działania naprawcze,
- najważniejsze działania planowane w następnym okresie.

Monitorowanie działań komunikacyjnych nie może ograniczać się do badania kwestii ogólnych (np. rozpoznawalność logo Funduszy) – musi mieć również cele praktyczne dla dalszych działań komunikacyjnych (np. monitoring najczęściej powtarzających się fraz wyszukiwanych na stronach internetowych, najczęściej zadawanych pytań w punktach informacyjnych i za pośrednictwem infolinii).

Monitorowanie realizacji Strategii komunikacji oraz Planów komunikacji PO/RPO należy więc rozumieć przede wszystkim jako narzędzie wspomagające bieżące zarządzanie wdrażaniem ww. dokumentów.

[10] Działania naprawcze, w zależności od konkretnej sytuacji i etapu realizacji planów można podzielić na trzy grupy: 1. działania zapobiegawcze – przeciwdziałające przyszłym niekorzystnym zdarzeniom, 2. działania korygujące - dokonujące korekt po wystąpieniu niekorzystnych zjawisk i zdarzeń oraz 3. działania niwelujące - przeciwdziałające skutkom zdarzeń, gdy nie ma już możliwości korekt.

12.2 Ewaluacja

Przez ewaluację należy rozumieć systematyczną i obiektywną ocenę realizacji Strategii komunikacji jako całości oraz każdego Planu komunikacji PO/RPO z osobna, tj. ich założeń, procesu realizacji i rezultatów pod względem takich czynników jak przede wszystkim efektywność i skuteczność, ale także adekwatność i trwałość podjętych działań. Efektywność wyraża się przez stosunek nakładów (kosztów, pracy) do wyników. Skuteczność zaś jest określana przez percepcję kampanii promocyjnej oraz szkoleń i ich wpływ na stan świadomości odbiorców działań wynikających ze Strategii.

Ewaluacja odnosi się do długoterminowych efektów realizacji planów oraz ich oddziaływania. Powinna dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji o obiekcie badania wspierając w ten sposób proces decyzyjny oraz współdziałanie wszystkich partnerów zaangażowanych w realizację Strategii i Planów komunikacji.

Wykorzystywane w ewaluacji wskaźniki oddziaływania badają końcowe pośrednie i bezpośrednie konsekwencje działań polityki informacyjnej i komunikacji, takie jak świadomość programu lub postawa względem niego wśród różnych grup odbiorców i ich reakcja w postaci dobrej jakości aplikacji (zob. Tabela nr 8).

Instytucje zarządzające programami operacyjnymi prowadzą ewaluację realizacji Planu komunikacji programu.

Badanie ewaluacyjne obejmujące wszystkie lub wybrane programy operacyjne lub grupy docelowe może być przeprowadzone przez Instytucję Koordynującą Narodową Strategię Spójności.

Na potrzeby sprawozdawczości dla Komisji Europejskiej, o której mowa w art. 4 ust 2 rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006 IK NSRO przeprowadzi ewaluację realizacji Strategii komunikacji przynajmniej dwukrotnie w trakcie okresu programowania: w roku 2010 i 2013.

Przy prowadzeniu ewaluacji działań informacyjnych i promocyjnych badane jest oddziaływanie Strategii i poszczególnych Planów komunikacji i stopień realizacji celów zawartych w tych dokumentach w odniesieniu do podstawowych grup docelowych:

- dla społeczeństwa celem polityki informacyjnej i komunikacji jest podniesienie świadomości o roli Funduszy Europejskich w rozwoju kraju i spowodowanie w rezultacie bardziej pozytywnych postaw wobec Wspólnoty, a także mobilizacja wokół celów rozwojowych;

- skuteczna komunikacja w przypadku beneficjentów i potencjalnych beneficjentów ma się wyrażać w rosnącej liczbie spełniających wymagania, dobrej jakości wniosków i dobrze prowadzonych projektów;

- dla partnerów społecznych i gospodarczych politykę informacyjną można uznać za sukces, jeśli zostaną oni włączeni w proces upowszechniania efektów wdrażania Funduszy, są dobrze i nas czas poinformowani o wydarzeniach i potencjalnych zmianach, chętnie i aktywnie współpracują z administracją w zakresie upowszechniania funduszy oraz zostanie wykorzystany ich potencjał, także w ramach komitetów monitorujących i Komitetu Koordynującego NSRO.

- dla instytucji zaangażowanych we wdrażanie Funduszy politykę informacyjną można uznać za sukces, jeżeli proces decyzyjny wewnątrz programów działa płynnie, poszczególne instytucje są w stanie profesjonalnie i terminowo wypełnić swe funkcje, istnieje dobry przepływ informacji pomiędzy wszystkimi instytucjami zaangażowanymi we wdrażanie funduszy zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym

- w przypadku mediów należy oceniać ich zaangażowanie w proces informowania o funduszach oraz częstotliwość, jakość i rzetelność przekazu generowanego przez media. Dodatkowym kryterium oceny zaangażowania mediów może być sposób ich podejścia do sprzedaży czasu i powierzchni reklamowej, tj. przyznanie (lub nie) specjalnych rabatów w przypadku działań o charakterze publicznym (*pro publico bono*).

W zależności od celu ewaluacji, okresu w którym jest przeprowadzana, a także badanego obszaru należy wykorzystywać najbardziej adekwatne metody i techniki. Oprócz podstawowych metod i

narzędzi ewaluacji, takich jak wywiady indywidualne i grupowe, sondaże, obserwacje, analiza studiów przypadku należy pamiętać o formach bardziej złożonych, np. analiza grup porównawczych, analiza kosztów i korzyści czy *desk research*[11].

Oprócz ewaluacji strategicznej, badającej oddziaływanie na poziomie Strategii i Planów, rekomendowane jest prowadzenie doraźnych ewaluacji operacyjnych, badających oddziaływanie poszczególnych elementów Strategii i Planów, np. etapów kampanii promocyjnych. Badania zarówno eksploracyjne[12], jak i eksplanacyjne[13] mogą być wykonywane zarówno w ramach danej instytucji, jak zlecane wyspecjalizowanym instytucjom. Szczególną uwagę należy zwrócić, szczególnie w przypadku dużych kampanii, na pretesty, czyli jakościową weryfikację materiałów promocyjnych oraz posttesty – weryfikację ilościową wyników.

Formy ewaluacji oraz monitorowania muszą różnić się w zależności od grupy docelowej komunikatu. Dla każdej z nich musi być ustalona hierarchia istotnych wskaźników pomiaru oraz specyficzne podejście do pomiaru zmian. Przykładowy model doboru narzędzi badawczych oraz wskaźników w kontekście poszczególnych grup docelowych przedstawia Tabela nr 8. Poszczególne instytucje samodzielnie dobierają najwłaściwsze wskaźniki oraz metody badawcze.

Grupa docelowa	Wskaźniki produktu	Wskaźniki rezultatów	Wskaźniki oddziaływania	Metoda badania
• **Opinia publiczna**	• Liczba materiałów promocyjnych przekazanych zainteresowanym • Liczba konferencji lub innych imprez informacyjno-promocyjnych • Liczba odwiedzin stron internetowych, wysłanych newsletterów etc.	•	• Poziom świadomości społeczeństwa odnoście Funduszy Europejskich	• Badania postaw za pomocą sondaży, zogniskowanych wywiadów grupowych, wywiadach telefonicznych
• **Media**	• Liczba przekazanych mediom komunikatów prasowych • Liczba konferencji prasowych • Liczba uczestników konferencji prasowej • Liczba relacji w mediach	• Relacje TV/radiowe • Liczba/sposób prezentacji raportów/artykułów w mediach		• badanie relacji mediowych, • monitorowanie mediów • analiza treści przekazów medialnych
• **Potencjalni i obecni wnioskodawcy** • **Beneficjenci**	• Liczba przeszkolonych osób • Liczba materiałów rozdystrybuowanych wśród grupy docelowej	• Świadomość głównych zasad aplikacji i wdrożenia programu wśród bemneficjentom	• Poziom zainteresowania programem/ działaniem	• Bezpośrednie wywiady z beneficjentami, ankiety satysfakcji • Rejestracja i przetwarzanie informacji

[11] *Desk research*: badania opierające się na danych wtórnych - od prasy, poprzez GUS, po raporty rożnych agencji, instytutów. Desk research polega na zidentyfikowaniu i zestawieniu dostępnych informacji, a następnie ich gruntownej analizie w celu dokonania potrzebnych szacunków, prognoz itp.

12 Badania eksploracyjne (identyfikacyjne) zmierzają do sformułowania wstępnych hipotez dotyczących określonego zjawiska oraz nakreślenia kierunku niezbędnych badań.

[13] Badania eksplanacyjne (wyjaśniające) mają na celu zracjonalizowanie i ułatwienie podejmowania konkretnych decyzji i rozwiązań w danej sytuacji.

	• Liczba osób korzystających z usług punktów informacyjnych			zwrotnych
• **Partnerzy**	• Liczba spotkań z partnerami • Liczba inicjatyw zrealizowanych wspólnie z partnerami • Liczba partnerów uczestniczących w spotkaniach	• Partnerzy uczestniczący w spotkaniach • Partnerzy skutecznie wykorzystujący różne źródła informacji •	• Poziom świadomości partnerów na temat kluczowych aspektów programu	• Sondaże, badania, ekspertyzy, bezpośrednie kontakty z przedstawicielami partnerów
• **Pracownicy instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy**	• Liczba szkoleń dla pracowników • Liczba osób przeszkolonych w danym zakresie	• Liczba osób przygotowanych do profesjonalnego świadczenia usług	• Wzrost poziomu usług świadczonych przez instytucje • Wzrost poziomu zadowolenia beneficjentów	• Badania „tajemniczy klient” • Audyt komunikacyjny • Ankiety

Tabela 8. Przykładowe wskaźniki dla działań komunikacyjnych i metody ich badań

SPIS TABEL:

1. Analiza SWOT
2. Cechy wspólne Funduszy Europejskich
3. Grupy docelowe Funduszy Europejskich, ich profil komunikacyjny, cel komunikacji, ścieżka modelu 5Z
4. Atrybuty Funduszy Europejskich
5. Rekomendacje do haseł poszczególnych programów
6. Ramowy harmonogram działań informacyjnych i promocyjnych
7. Budżet działań informacyjnych i promocyjnych na lata 2007-2013 w rozbiciu na źródła finansowania
8. Przykładowe wskaźniki dla działań komunikacyjnych i metody ich badań

SPIS RYSUNKÓW:

1. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące
2. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące dla programów w ramach EWT
3. Struktura dokumentów i instytucje akceptujące dla programów w ramach EISP
4. Mapa podstawowych zależności komunikacyjnych między grupami interesariuszy Funduszy Europejskich
5. Architektura komunikowania o Funduszach Europejskich w Polsce
6. Możliwe sposoby komunikowania w oparciu o spodziewane korzyści
7. Instytucje zajmujące się Funduszami Europejskimi a poziom i szczegółowość komunikacji
8. Narzędzia i metody komunikacji w budowaniu relacji z grupami interesariuszy Funduszy Europejskich

SPIS SKRÓTÓW

IZ – Instytucja Zarządzająca
IP – Instytucja Pośrednicząca
IW/IP2 – Instytucja Wdrażająca/ Instytucja Pośrednicząca II stopnia
PO Program Operacyjny
RPO – Regionalny Program Operacyjny
PT – Pomoc Techniczna
UM – Urząd Marszałkowski
WFOSi GW – Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
WUP – Wojewódzki Urząd Pracy
NSRO – Narodowe Strategiczna Ramy Odniesienia
IK – Instytucja Koordynująca
FE – Fundusze Europejskie

ZAŁĄCZNIKI:

1. Załącznik 1 – Księga znaku Funduszy Europejskich
2. Załącznik 2 – Schemat instytucji zaangażowanych w proces informowania i promowania Funduszy Europejskich w latach 2007-2013 w Polsce
3. Załącznik 3 – Opis wybranych narzędzi i punktów styczności odbiorcy z komunikatem
4. Załącznik 4 – Przykładowa mapa pojęciowa dla definicji najczęściej używanych w dziedzinie polityki spójności

Załącznik 2

Schemat instytucji zaangażowanych w proces informowania i promowania Funduszy Europejskich w latach 2007-2013 w Polsce według stanu na dzień 4 grudnia 2007 r.

Lista instytucji będzie na bieżąco zmieniana i uaktualniania

Program	Instytucja zarządzająca	Instytucja pośrednicząca	Instytucje wdrażające/Instytucje pośredniczące II stopnia
Narodowa Strategia Spójności	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Brak	Brak
Infrastruktura i Środowisko	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Ministerstwo Środowiska Ministerstwo Infrastruktury Ministerstwo Gospodarki Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego Ministerstwo Zdrowia Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej WFOŚiGW Białystok WFOŚiGW Gdańsk WFOŚiGW Katowice WFOŚiGW Kielce WFOŚiGW Kraków WFOŚiGW Lublin WFOŚiGW Łódź WFOŚiGW Olsztyn WFOŚiGW Opole WFOŚiGW Poznań WFOŚiGW Rzeszów WFOŚiGW Szczecin WFOŚiGW Toruń WFOŚiGW Warszawa WFOŚiGW Wrocław WFOŚiGW Zielona Góra Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej Centrum Koordynacji Projektów Środowiskowych Centrum Unijnych Projektów Transportowych Instytut Paliw i Energii Odnawialnej Instytut Nafty i Gazu Władza Wdrażająca Programy Europejskie Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia Ośrodek Przetwarzania Informacji
Innowacyjna Gospodarka	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Ministerstwo Gospodarki Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	Ośrodek Przetwarzania Informacji Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Władza Wdrażająca Programy Europejskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Ministerstwo Gospodarki

Kapitał Ludzki	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Ministerstwo Edukacji Narodowej Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego UM Woj. Łódzkiego UM Woj. Mazowieckiego UM Woj. Małopolskiego UM Woj. Opolskiego UM Woj. Śląskiego WUP w Poznaniu Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego UM Woj. Podlaskiego WUP w Rzeszowie UM Woj. Pomorskiego WUP w Szczecinie UM Woj. Warmińsko-Mazurskiego UM Woj. Dolnośląskiego UM Woj. Lubelskiego UM Woj. Lubuskiego UM Woj. Kujawsko-Pomorskiego	Władza Wdrażająca Programy Europejskie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Ministerstwo Zdrowia Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji WUP w Łodzi WUP w Warszawie Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych WUP w Krakowie WUP w Opolu WUP w Katowicach WUP w Kielcach WUP w Białymstoku WUP w Gdańsku WUP w Olsztynie WUP w Wałbrzychu WUP w Lublinie WUP w Zielonej Górze WUP w Toruniu Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Toruniu WUP w Poznaniu
Rozwój Polski Wschodniej	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Brak
Pomoc Techniczna	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Brak	Brak
RPO Dolnośląskie	UM Woj. Dolnośląskiego	Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca	Brak
RPO Kujawsko-Pomorskie	UM Woj. Kujawsko-Pomorskiego	Brak	Brak
RPO Lubelskie	UM Woj. Lubelskiego	Lubelska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości	Lubelska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości
RPO Lubuskie	UM Woj. Lubuskiego	WFOŚiGW Zielona Góra	Brak
RPO Łódzkie	UM Woj. Łódzkiego	Brak	Brak
RPO Małopolskie	UM Woj. Małopolskiego	Brak	Brak
RPO Mazowieckie	UM Woj. Mazowieckiego	Brak	Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
RPO Opolskie	UM Woj. Opolskiego	Brak	Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki
RPO Podkarpackie	UM Woj. Podkarpackiego	Brak	Brak
RPO Podlaskie	UM Woj. Podlaskiego	Brak	Brak
RPO Pomorskie	UM Woj. Pomorskiego	Brak	Brak

RPO Śląskie	UM Woj. Śląskiego	Brak	Śląskie Centrum Przedsiębiorczości
RPO Świętokrzyskie	UM Woj. Świętokrzyskiego	Brak	Brak
RPO Warmińsko-Mazurskie	UM Woj. Warmińsko-Mazurskiego	Brak	WFOŚiGW Olsztyn
RPO Wielkopolskie	UM Woj. Wielkopolskiego	WFOŚiGW Poznań	Brak
RPO Zachodnio-pomorskie	UM Woj. Zachodniopomorskiego	Brak	Brak
Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Brak	Brak

Załącznik 3
Opis wybranych narzędzi i punktów styczności odbiorcy z komunikatem

Narzędzia i punkty styczności odbiorcy z przekazywanym komunikatem	Opis zastosowania dla komunikacji Funduszy Europejskich
Marketing obywatelski	Marketing obywatelski polega na aktywizacji tych grup społecznych dla których Fundusze Europejskie i efekty ich wdrażania są szczególnie istotne. Może być z powodzeniem stosowany, szczególnie na szczeblu regionalnym i lokalnym, np. poprzez system debat środowiskowych i lokalnych.
Marketing sympatii, rekomendacji i przynależności	Marketing sympatii, rekomendacji i przynależności może być prowadzony przez instytucje, które zarządzają FE na różnych szczeblach. Np. w stosunku do młodzieży szkolnej i akademickiej, która interesuje się tematyką integracji europejskiej i FE i która może w perspektywie pełnić funkcję swoistych ambasadorów FE, promować fundusze czy propagować wiedzę na ich temat w obrębie swoich społeczności lokalnych. Marketing taki powinien być skierowany także do innych grup, przede wszystkim beneficjentów, którzy potrzebują utwierdzenia się w słuszności podjętych decyzji, będąc zrazem żywym dowodem ich słuszności.
PR	PR – rozumiany jako budowanie intelektualnie inspirującej aury marki NSS jako całości i w jej regionalnych modułach - jest narzędziem, które należy stosować wobec większości grup interesariuszy FE. Naturalnym partnerem przy uprawianiu PR są media, które stanowią także jedną z najważniejszych grup interesariuszy marki FE. Działania PR mają szansę zwiększyć wiarygodność samych FE, a także komunikowanych przez nie treści (np. o potrzebnie kooperacji). Należy podkreślić, iż prowadząc działania PR zajmujemy się przede wszystkim konkretnymi problemami, nie zaś produktami czy usługami. Elementem PR szczególnie ważnym dla komunikacji FE mogą być np. działania informacyjne i motywacyjne , będące reakcją na rozpowszechnianie nieprawdziwych opinii o FE, czy też promowanie pewnych postaw społecznych, niezbędnych dla wykorzystania FE. PR jest również podstawowym narzędziem wspierającym rozwój potencjału referencyjnego funduszy oraz oddziaływania na/przez środowiska opiniotwórcze.
Rozgłos - publicity	Rozgłos można uzyskać np. przez organizowanie wystaw (np. rysunki dzieci nt. FE), komunikowanie sukcesów organizacji (np. przez nagłaśnianie korzystnych dla niej wyników badań), organizowanie otwartych drzwi w instytucjach, spotkania w szkołach i na uczelniach. Najważniejsze, aby wszystkie te działania wspierały i komunikowały ideę przewodnią FE. Najwdzięczniejszą materią do publicity są spektakularne sukcesy FE. Ważna jest personifikacja, tzn. najłatwiej zyskać uwagę pokazując autentycznych ludzi w autentycznych sytuacjach.
Wysyłka bezpośrednia	Tego typu narzędzie może być stosowane w odniesieniu do bardzo wąskiej grupy interesariuszy (głównie obecni i potencjalni projektodawcy), dla których otrzymana informacja może być często pierwszym profesjonalnym kontaktem z FE. Do grupy potencjalnych odbiorców należą też decydenci. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że obecnie skuteczność materiałów drukowanych spada, są one często wyrzucane, gdyż odbiorcy – z powodu rażącego ich nadmiaru automatycznie rezygnują z ich czytania.
Targi	W przypadku FE formułę targów trzeba dostosować do ich specyfiki. Użytecznym pomysłem mogą być np. „targi" projektów dla grup, osób czy regionów, borykających się z problemami, które można rozwiązać przy pomocy FE, których celem byłoby praktyczne umotywowanie tych grup do aplikowania po środki europejskie.
Kontakt telefoniczny	W przypadku komunikowania FE nie jest zasadne inicjowanie kontaktu telefonicznego przez pracowników instytucji zajmujących się zarządzaniem FE na różnych szczeblach. Niezwykle ważne jest natomiast szkolenie pracowników instytucji, którzy mają kontakt telefoniczny z projektodawcami, aby prezentowali porównywalny poziom profesjonalizmu i spójny ton przekazu. Bardzo ważne jest także założenie infolinii dla projektodawców zapewniającej możliwość bezpośredniego kontaktu i rozstrzygnięcia wątpliwości.
Networking	Tworzenie sieci współpracy dla skutecznej komunikacji FE powinno rozpocząć się od określenia kluczowych kompetencji każdego z uczestników sieci. W tym kontekście zasadne jest budowanie współpracy między centrum a regionami, w grupie regionów, między sferą publiczną, a prywatną i mediami, między poszczególnymi szczeblami w hierarchii zarządzania Funduszami. Celem tej współpracy jest skuteczne komunikowanie o istocie i zasadności wykorzystania FE, co powinno zaowocować spójnymi, nie pokrywającymi się działaniami na rzecz FE. Aby sieć współpracy dobrze funkcjonowała należy organizować cykliczne spotkania w celu omówienia

	najważniejszych zagadnień.
Prezentacje	W kontekście FE prezentacje mogą być wykorzystywane w odniesieniu do grup odbiorców, którym zależy na precyzyjnej informacji. Należy pamiętać, aby obok informacji merytorycznych, znajdowały się w nich przekazy, które będą wzmacniały główne atrybuty oraz ideę przewodnią marki FE.
Wypowiedzi – oficjalne i nieoficjalne	Należy zwrócić uwagę na ton, charakter i spójność wypowiedzi władz i przedstawicieli instytucji zajmujących się zarządzaniem FE w Polsce. Ważne jest, aby reprezentowały one spójny przekaz odnośnie istoty FE i ich znaczenia dla kraju, używając (na ile to możliwe) względnie jednorodnego języka. Wspólnym kluczem wszystkich wypowiedzi powinna by powszechna znajomość i zasada multiplikacji odniesień do idei przewodniej FE oraz komunikowania jej na wiele sposobów.
Kontakt bezpośredni z pracownikami instytucji	W komunikacji FE postrzeganie ludzi – urzędników, z którymi projektodawcy mają bezpośredni kontakt, będzie determinowało postrzeganie samych FE (FE jako urzędnik). Należy więc zadbać o szkolenie tych urzędników, zrozumienie przez nich ich roli w procesie komunikacji FE. Pracownikom należy zapewnić możliwość wymiany doświadczeń i odnoszenia swoich kwalifikacji.
Produkty (rodzaje oferty dla beneficjentów)	Należy przestrzegać zgodności produktu (oferty pomocy finansowej w ramach FE) z obietnicami poczynionymi względem odbiorców.
Usługi	Procedury związane z FE i sposób ich wykonywania przez urzędników powinien odpowiadać komunikowanym wartościom. Jeżeli opisujemy FE jako pomocne, praktyczne, bliskie, to takie wrażenie powinien odnosić projektodawca na wszystkich etapach kontaktu z usługodawcą.
Publikacje / materiały drukowane	Materiały drukowane powinny być adresowane do tych grup odbiorców, którzy wymagają specyficznej informacji (projektodawcy, partnerzy społeczni i gospodarczy, decydenci). Adresowane do młodzieży, mediów i ogółu społeczeństwa i do komunikowania ogólnych przekazów nt. FE będzie nieefektywne – niewiele osób je przeczyta. Publikacje dotyczące FE, dzięki zastosowaniu wspólnych zasad, powinna cechować spójność i rozpoznawalność.
Oznakowanie	Zachowanie zasad dobrego oznakowania pozwoli w dłuższej perspektywie wywoływać silne i natychmiastowe skojarzenia FE z wartościami i atrybutami, które chcemy komunikować. Należy pamiętać, aby wszystkie instytucje we wszystkich rodzajach działalności stosowały jednolite oznakowanie.
Wystawy	Wystawy powinny gromadzić tych projektodawców, którzy z powodzeniem i dla dobra społeczności wykorzystali FE. Powinny być połączone z działaniami PR, tak, aby służyły popularyzacji dobrych praktyk oraz samej idei wykorzystywania FE i aby egzemplifikowały obietnice zawarte w komunikatach FE.
Internet – strony internetowe, portale	W przypadku FE dla każdego z programów zasadne jest uruchomienie co najmniej trzech rodzajów stron lub części w obrębie jednej: strony adresowanej do profesjonalistów i pracowników instytucji zajmujących się FE, strony dla ogółu społeczeństwa (w tym przede wszystkim potencjalnych beneficjentów) i mediów oraz strony dla beneficjentów (projektodawców). Warto rozważyć – szczególnie na poziomie ogólnej informacji o funduszach – stworzenie odrębnej strony dla dzieci i młodzieży. Zawartość tych stron, język komunikatów oraz ich szata graficzna powinny uwzględniać specyfikę tych grup, komunikując przy tym tę samą ideę przewodnią. Im bardziej niezależny będą miały wizerunek – tym lepiej.
Bannery internetowe	W przypadku komunikacji FE należy przede wszystkim dobrze dobrać strony, na których miałyby się one pojawiać (np. strony szkół i uczelni, organizacji pozarządowych, mediów, etc.). Trzeba też pamiętać, że nie mogą być one zbyt narzucające się, głośne i w miarę możliwości nie powinny zasłaniać treści, dla których odbiorca znalazł się na stronie. Powściągliwość jest tu cnotą.
Reklama	Reklamę można zastosować jedynie w stosunku do ogółu społeczeństwa, czyli najszerzej i najbardziej ogólnie zdefiniowanej grupy interesariuszy. Reklama pozwala na formułowanie bardzo ogólnych komunikatów, przekazujących generalne idee i skojarzenia z FE. Może realizować takie cele komunikacji, jak inspiracja, podniesienie świadomości i motywacji odbiorców, zachęta, rekomendowanie funduszy, stworzenie poczucia wspólnoty, wywołanie silnych reakcji emocjonalnych lub wytworzenie najprostszych skojarzeń z FE.
Gadżety	W komunikowaniu FE kluczem jest idea przewodnia FE. Zachowując stosowny umiar, można użyć gadżetów w komunikacji, zwłaszcza z młodzieżą oraz opinią publiczną – gadżety podnoszą świadomość o FE, a to jest jeden z celów komunikacji z tymi grupami. Należy pamiętać o spójności z innymi elementami wizualnymi, o dobrym wzornictwie gadżetów oraz, co bardzo istotne, o ich użyteczności. Planując produkcję gadżetów trzeba mieć szczególnie na uwadze

	grupę docelową i sposób dystrybucji. Gadżety przeznaczone dla ogółu powinny być dystrybuowane podczas imprez masowych, o popularyzatorskim charakterze (np. targi, pikniki). W czasie szkoleń i konferencji można zapewnić spójną wizualizację (notatniki, teczki, długopisy). Drobne gadżety dla pracowników (typu smycze, podkładki pod mysz) mogą stanowić element wyposażenia pozwalający na stworzenie identyfikacji wizualnej biura.
Konkursy	Konkursy budują zaangażowanie, sięgają do zbiorowej kreatywności, motywują do wysiłku. Mogą znacznie wzbogacić wachlarz narzędzi wykorzystywanych do promocji funduszy.
Promocja dobrych praktyk i projektów	Promocja dobrych praktyk to bardzo istotne narzędzie z punktu widzenia wizerunku Funduszy. Sukces jednych przyciąga kolejnych zainteresowanych, rozbudza aspiracje, inspiruje i motywuje. Pokazuje, że sukces jest możliwy. Promocja najlepszych polskich projektów może być dobrym punktem wyjściowym do promocji Polski w Unii Europejskiej. Pożądana jest ścisła współpraca z mediami w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć medialnych, w tym programów edukacyjnych i edukacyjno-rozrywkowych.

Załącznik 4

Przykładowa mapa pojęciowa dla definicji najczęściej używanych w dziedzinie polityki spójności

Pojęcie	Definicja na podstawie rozporządzenia 1260	Propozycje określeń
Dodatkowość	W celu osiągnięcia faktycznego oddziaływania gospodarczego, środki przyznane z Funduszy, nie mogą zastępować publicznych lub innych równoważnych wydatków strukturalnych Państwa Członkowskiego.	UE pomaga tym, którzy sami sobie pomagają. Połączenie sił. Aby otrzymać środki unijne musimy zainwestować własne.
Partnerstwo	Działania Wspólnoty uzupełniają lub wspierają korespondujące z nimi działania krajowe. Przygotowane są w ramach ścisłych uzgodnień, zwanych dalej „partnerstwem", pomiędzy Komisją a Państwem Członkowskim oraz z organami i instytucjami wyznaczonymi przez Państwo Członkowskie w ramach przepisów krajowych i aktualnych praktyk.	Równość relacji. Wzajemność i zaufanie. Porozumienie. Włączenie różnych grup do decydowania o własnych interesach. Współpracujący mają równe prawa.
Koncentracja	Biorąc pod uwagę narodowe priorytety ustanowione, w szczególności w narodowych planach działań na rzecz zatrudnienia, jak również ocenę ex-ante, określona zostanie strategia uwzględniająca wszystkie istotne dziedziny polityki zatrudnienia i zwracająca szczególną uwagę na obszary, określone w art. 2 ust. 1 lit. d) i e). W celu zwiększenia skuteczności pomocy świadczonej przez Fundusz, jego interwencje w ramach tej strategii i w obliczu priorytetowych dziedzin, określonych w art. 2 ust.1) skoncentrowane są na ograniczonej liczbie obszarów lub tematów i są ukierunkowane na najistotniejsze potrzeby i najbardziej skuteczne działania.	Nastawienie na określone cele. Zgromadzenie sil i pieniędzy na najważniejsze cele. Skupienie wysiłków na tym co najważniejsze dla rozwoju.
Subsydiarność	Jeśli działania funduszy strukturalnych mają być skuteczne i przejrzyste, obowiązki Państw Członkowskich i Komisji powinny być precyzyjnie określone: obowiązki te powinny być wyszczególnione dla każdego etapu programowania, monitorowania, oceny i nadzoru; zgodnie z zasadą pomocniczości i zastrzeżeniem kompetencji Komisji, wykonywanie i pomocy jest zadaniem Państwa Członkowskiego na właściwym poziomie terytorialnych (…)	Działania blisko obywatela, na najniższym możliwym szczeblu. UE interweniuje tylko tam, gdzie samo Państwo nie daje rady. UE nie wtrąca się polskie sprawy, o ile Polska sama o pomoc unijną nie poprosi.
Spójność	W celu wspierania harmonijnego rozwoju całej Wspólnoty, rozwija ona i prowadzi działania służące wzmocnieniu jej spójności gospodarczej i społecznej. W szczególności Wspólnota zmierza do zmniejszenia dysproporcji w poziomach rozwoju różnych regionów oraz zacofania regionów lub wysp najmniej uprzywilejowanych, w tym obszarów wiejskich.	Wyrównywanie poziomu życia. Wspólny dobrobyt. Likwidowanie zapóźnień. Równość szans rozwojowych. Wspólnota równych i solidarnych.

Źródło: Przedstawione propozycje zostały wypracowane przez uczestników sesji warsztatowych poświęconych zasadom opracowani, rozwoju i wdrażania strategii komunikacji, przeprowadzonych przez Instytut Marki Polskiej w czerwcu 2006 roku.