

**Krajowa
Instytucja
Wspomagająca**



**DZIAŁANIA INFORMACYJNO – PROMOCYJNE
na RZECZ PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH I
WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ PO KL
Rekomendacje Krajowej Instytucji
Wspomagającej dla Instytucji
Pośredniczących i Instytucji
Pośredniczących II stopnia**

Centrum Projektów Europejskich



Warszawa, 2010

Spis treści

SKRÓTY I POJĘCIA UŻYTE W DOKUMENCIE	3
I. WSTĘP	3
II. INFORMACJE OGÓLNE	5
2.2. Cel opracowania dokumentu	5
2.3. Zakres tematyczny dokumentu	7
2.4. Odbiorcy dokumentu	7
2.5. Status dokumentu	8
III. SZCZEGÓŁOWY OPIS DZIAŁAŃ	8
3.1. Trochę teorii – zarządzanie cyklem projektu	8
3.2. Planowanie działań informacyjno – promocyjnych	10
3.3. Wdrażanie działań informacyjno – promocyjnych	21
3.3.1. Ogólne założenia	21
3.3.2. Faza przedaplikacyjna	23
3.3.3 Faza poaplikacyjna	42
IV. MONITORING I EWALUACJA SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ INFORMACYJNO-PROMOCYJNYCH	49
V. BIBLIOGRAFIA	53

SKRÓTY I POJĘCIA UŻYTE W DOKUMENCIE

- CPE – Centrum Projektów Europejskich
- EFS – Europejski Fundusz Społeczny
- IOK – Instytucja Organizująca Konkurs
- IP I stopnia – Instytucje Pośredniczące I stopnia
- IP II stopnia – Instytucje Pośredniczące II stopnia (= Instytucje Wdrażające)
- IZ – Instytucja Zarządzająca PO KL
- KIW – Krajowa Instytucja Wspomagająca
- KOP – Komisja Oceny Projektów
- KST/RST – Krajowe/Regionalne Sieci Tematyczne
- Mainstreaming – włączanie do głównego nurtu (praktyki i polityki)
- MRR – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- NGO – organizacje pozarządowe (ang. non-governmental organisations)
- PO KL – Program Operacyjny Kapitał Ludzki
- PD – Plan działania
- PI – projekt innowacyjny PO KL
- PWP – projekt współpracy ponadnarodowej PO KL
- PK PO KL - Plan Komunikacji PO KL
- PUP – Powiatowy Urząd Pracy
- ROEFS – Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego
- RPD PT – Roczny Plan Działania Pomocy Technicznej PO KL
- RPDI-P – Roczny Plan Działań Informacyjno-Promocyjnych (będący składową Roczno-go Planu Działania Pomocy Technicznej PO KL)
- IGR/RIGR –Informacyjna Grupa Robocza/Regionalna Informacyjna Grupa Robocza
- UM – Urząd Marszałkowski

I. WSTĘP

Odnosząc się do działań informacyjno-promocyjnych w zakresie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki należy podkreślić, iż mimo specyfiki tych projektów, narzędzia użyte do ich promocji oraz informowania o nich, co do zasady wpisują się w katalog instrumentów stosowanych w tym zakresie w odniesieniu do tzw. standardowych projektów współfinansowanych ze środków UE. Są to te same kanały komunikacji i narzędzia wykorzystywane w działaniach marketingowych wszelkich inicjatyw, które wymagają wypromowania, bądź dotarcia z informacją do specyficznych grup odbiorców w celu uzyskania pożądanego efektu. Niemniej jednak, w przypadku PI oraz PWP, z uwagi na ich specyfikę – tj. niszowy i złożony charakter oraz naturalny ludzki opór przed nowościami, realizując działania informacyjno – promocyjne dla tych typów projektów, należy zwrócić uwagę na pewne elementy:

- konieczność dobrze przemyślanego, **celowanego doboru** odbiorców tych działań (dotarcie z komunikatem do projektodawców posiadających potencjał do realizacji niestandardowych projektów, wstępnie zainteresowanych realizacją projektów, potencjalnych partnerów),
- położenie większego nacisku na **zindywidualizowane**, profesjonalne doradztwo eksperckie,

- wypromowanie tych **pozytywnych aspektów PI i PWP**, które stanowią o ich wyjątkowym znaczeniu – tj.: możliwość wypracowania rozwiązania problemu, który nas dotyka w danej dziedzinie, korzyści dla danej instytucji, możliwość nawiązania kontaktów i współpracy z innymi instytucjami krajowymi i zagranicznymi, tworzenie partnerstw, które będzie można wykorzystać także przy innych przedsięwzięciach, szeroko rozumiany rozwój regionu, kraju, postęp społeczny,
- podkreślanie zalet PI i PWP poprzez **promowanie dobrych praktyk**, oraz „odczarowywanie innowacyjności” poprzez dzielenie się doświadczeniami z wdrażania tych projektów przez zaangażowane instytucje, beneficjentów,
- podkreślanie **znaczenia wymiany międzynarodowej oraz współpracy** na rzecz wypracowywania nowych rozwiązań w ramach potencjału intelektualnego i doświadczeń (efekt synergii działań),
- aktywny udział IP / IP II stopnia w **kojarzeniu partnerów**,
- przekazywanie **wymagań formalnych** dotyczących PI i PWP w sposób **maksymalnie uproszczony i logicznie uporządkowany**, aby formalności nie stanowiły dodatkowych barier w realizacji tych projektów.

Realizacja projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL posiada niezaprzeczalne atuty, zarówno w kontekście korzyści dla państwa członkowskiego, jak i dla samych uczestników projektów:

1. tylko innowacje są kołem zamachowym postępu cywilizacyjnego;
2. zaniechanie inwestycji w innowacje i brak współpracy ponadnarodowej zawsze zmierza do zacofania cywilizacyjnego i marginalizacji znaczenia państw;
3. wymiana doświadczeń i wiedzy dzięki współpracy ponadnarodowej pozwala wyrównać poziom rozwoju cywilizacyjnego w grupie państw, a ich współdziałanie rodzi efekt synergii;
4. eksperymentowanie z innowacjami i zapożyczonymi z innych państw rozwiązaniami może przynieść efekty zarówno oczekiwane, jak i nieoczekiwane: pozytywne i negatywne; zawsze prowadzi to do wyciągnięcia wniosków odnośnie dobrych praktyk lub unikania błędów;
5. zarówno innowacje, jak i współpraca międzynarodowa stymulują gospodarkę;
6. korzystanie z ponadnarodowych osiągnięć jest racjonalne z punktu widzenia ekonomii państwa / regionu, eliminując nieefektywne próby poszukiwania rozwiązania;
7. regularne wspomaganie finansowe innowacji i współpracy ponadnarodowej pozwala okrzepnąć innowatorom (zmieniając ich w ekspertów od innowacji), a także mnoży kontakty międzynarodowe (co ma wiele pozytywnych konsekwencji, np. lepsze porozumienie, wspólne rozwiązywanie problemów na terenach przygranicznych, wspólne inwestycje korzystające z efektu skali itp.);
8. jak pokazuje przykład USA i Japonii, liczba wartościowych innowacji wzrasta wraz ze wzrostem nakładów na nie;
9. wyzwania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej zwiększają motywację osób kreatywnych; zaangażowanie uczestników przyniesie obustronne korzyści – dla projektu, bo będzie prawidłowo zrealizowany i dla jego uczestników, bo będą mieli satysfakcję z uczestniczenia w takim przedsięwzięciu; to właśnie te osoby będą stanowić ludzki potencjał przedsięwzięć innowacyjnych i ponadnarodowych w kolejnych programach pomocowych;
10. uczestnictwo w innowacyjnych / międzynarodowych przedsięwzięciach przełamuje bariery kulturowe i obala stereotypy.

Można także wykorzystać dodatkowe możliwości, które pojawiają się w odniesieniu do projektów innowacyjnych – w szczególności potencjał krajowych i regionalnych Sieci Tematycznych w procesie upowszechniania oraz włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki. Dla PWP podobną funkcję – tj.: informującą, promującą i rozpowszechniającą mogą pełnić sieci międzynarodowe (transnational networks). Nie mają one charakteru formalnego i obligatoryjnego tak jak Sieci Tematyczne dla PI, jednak odgrywają niebagatelną rolę, jako platforma wymiany danych, opinii, doświadczeń oraz kojarzenia partnerów dla projektów ponadnarodowych.

Dodatkowo, biorąc pod uwagę całokształt działań w zakresie szeroko pojętej komunikacji - zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak też z potencjalnymi projektodawcami i beneficjentami - należy zwrócić szczególną uwagę na współpracę pomiędzy wszystkimi instytucjami i podmiotami zaangażowanymi w działania informacyjno - promocyjne, ze szczególnym uwzględnieniem Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego. Bardzo ważny jest sprawny przepływ informacji, łatwość w dostępie do nich oraz wspólne planowanie i realizowanie działań informacyjno - promocyjnych na rzecz zwiększenia liczby i jakości projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL

Zakres działań przedstawiony w niniejszym dokumencie, może wydawać się zbyt szeroki do zastosowania jedynie dla PI i PWP, gdyż dotyczy jedynie „wycinka” działań informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez IP/ IP II stopnia. Istotą podejścia KIW nie jest jednak wielkość nakładów finansowych na działania informacyjno-promocyjne czy mnogość działań na rzecz PI i PWP. Najważniejsze jest uświadomienie, że PI i PWP wymagają, nie masowego komunikatu, ale zindywidualizowanego podejścia, wręcz opieki, poprzez: identyfikowanie kwalifikujących się i rzeczywiście wymagających wsparcia problemów, ekspertyzy nt. aktualnych trendów i innowacji w konkretnym obszarze wsparcia, wyszukiwanie partnerów dla konkretnych inicjatyw, celowanych szkoleń i warsztatów, itd. Kanały i narzędzia tych działań są podobne, ale treść i odbiorca komunikatu specyficzne dla poszczególnych konkursów.

Z uwagi na przewidzianą, niewysoką maksymalną alokację na PI i PWP w ramach PO KL, planując nakłady na działania informacyjno-promocyjne na rzecz tych projektów, trzeba je oczywiście racjonalnie szacować w stosunku do oczekiwanych efektów. Na efekty należy jednak patrzeć w dwójnasób:

- jako na efekty bezpośrednie, osiągnięte w krótkim okresie (przede wszystkim: liczba dobrych złożonych wniosków na projekty, liczba i jakość wypracowanych produktów finalnych, rosnące zaangażowanie i wzrastająca świadomość odpowiedzialności obywatelskiej),
- jako na efekty długookresowe, w kontekście rozwoju regionu, kraju, postępu społecznego.

II. INFORMACJE OGÓLNE

2.2. Cel opracowania dokumentu

Podstawowym problemem, jaki wiąże się z PI i PWP w perspektywie 2007 - 2013 jest ich mała popularność wśród potencjalnych projektodawców. Nawet biorąc pod uwagę

specyfikę tych projektów, odróżniającą je od projektów standardowych i wpływającą na znaczne zawężenie grupy wnioskodawców, liczba podpisanych umów o dofinansowanie jest wciąż niewystarczająca (wykorzystanie alokacji w konkursach nie osiąga maksymalnego przeznaczonego na nie pułapu).

Jednym z zadań Krajowej Instytucji Wspomagającej, sformułowanym przede wszystkim w Planie Komunikacji PO KL i w „Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” jest wspieranie instytucji zaangażowanych we wdrażanie PI i PWP, zwłaszcza IP/ IP II stopnia, w działaniach informacyjno-promocyjnych na rzecz ww. typów projektów.

W ramach opracowywania koncepcji i zakresu wsparcia KIW przeprowadziła w I kwartale 2010 r. wizyty w Instytucjach Pośredniczących, także II stopnia, podczas których pytaliśmy między innymi o zakres prowadzonych przez nie działań informacyjno – promocyjnych na rzecz PI i PWP oraz dostrzegane w tym zakresie problemy i oczekiwania względem KIW .

Wśród zidentyfikowanych w obszarze informacji i promocji na rzecz PI i PWP trudności, należy w szczególności wymienić:

a) brak wyodrębnienia działań informacyjno-promocyjnych i przypisanych im narzędzi na rzecz PI i PWP w Rocznych Planach Działań Informacyjno-Promocyjnych (przygotowywanych przez IP/ IP II stopnia w ramach Rocznych Planów Działania Pomocy Technicznej PO KL), skutkujące:

- ubogim katalogiem działań i narzędzi ukierunkowanych wyłącznie na informacje o PI i PWP oraz ich promocję (często jest to jedynie poinformowanie o zbliżających się konkursach na PI i PWP podczas spotkań z potencjalnymi projektodawcami standardowych projektów oraz ogłoszenie konkursu),

- brakiem podstaw do oceny skuteczności działań informacyjnych i promocyjnych na rzecz PI i PWP, a tym samym niemożnością wskazania obszarów wymagających zmiany,

b) brak wyodrębnionych zakładek poświęconych PI i PWP na stronach internetowych większości IP/ IP II stopnia,

c) niewiele ogłoszeń konkursowych dedykowanych jedynie PI i PWP,

d) niewystarczające zasoby kadrowe i finansowe, aby móc przeznaczyć więcej czasu pracy i środków na odrębne promowanie PI i PWP.

Z przeprowadzonych podczas spotkań rozmów o stosowanym podejściu i narzędziach w zakresie informacji i promocji, uzupełnionych w maju 2010 roku odpowiedziami na zapytanie IZ PO KL w tym obszarze wynika, że działania informacyjno - promocyjne na rzecz PI i PWP prowadzone są w różnym zakresie, według różnych zasad oraz przy użyciu różnych narzędzi i zasobów. Różnorodność sama w sobie nie jest oczywiście aspektem negatywnym, niemniej jednak rolą KIW - jako instytucji wspierającej PI oraz PWP horyzontalnie – jest podejmowanie inicjatyw mających na celu ujednoczenie podejścia w duchu propagowania dobrych praktyk oraz sprawdzonych form i narzędzi dla zwiększenia efektywności podejmowanych przez instytucje działań. Dodatkowo, jednym z postulatów IP/ IP II stopnia było zaproponowanie przez KIW ujednoczonego modelu działań informacyjno – promocyjnych dla PI i PWP.

Celem niniejszego dokumentu jest zatem przedstawienie spójnego i kompleksowego modelu realizacji działań informacyjno – promocyjnych na rzecz PI i PWP, do zastosowania w praktyce, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron proponowanych metod i narzędzi.

Zaprezentowane przez KIW podejście prezentuje szeroki wachlarz działań, nie zakłada jednak jego kompleksowej realizacji przedstawioną ścieżką przez każdą IP/ IP II stopnia. Sami zainteresowani wiedzą bowiem najlepiej jakim potencjałem dysponują oraz które etapy przygotowania i promowania konkursów na PI i PWP wymagają szczególnej troski w danym regionie czy obszarze wsparcia PO KL.

2.3. Zakres tematyczny dokumentu

Mając na względzie wagę stosowania podejścia projektowego wszędzie tam, gdzie zależy nam na zoptymalizowaniu skuteczności naszych działań, proponowane przez KIW podejście uwzględnia zasadnicze jego etapy: planowanie, realizację, monitoring i ewaluację.

Ponadto, biorąc pod uwagę specyfikę działań informacyjno – promocyjnych odnoszących się do projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych UE, wyodrębniono dla ich realizacji dwie zasadnicze fazy (przedaplikacyjną i poaplikacyjną), dostosowując jednocześnie proponowane w ich ramach wsparcie do właściwych im celów.

I wreszcie, odnosząc się do specyfiki wyłaniania i realizacji PI i PWP, przedstawione podejście jest spójne z opracowanym przez KIW *Modelem strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL*, opierającym się na „oddolnym” wyłanianiu pomysłów na projekty oraz strategicznym planowaniu w przedmiotowym zakresie, z uwzględnieniem wszystkich potencjalnych sprzymierzeńców na rzecz identyfikowania i wdrażania PI i PWP.

Mówiąc o działaniach i narzędziach stosowanych w celach informacyjno – promocyjnych dla PI, nie sposób pominąć procesów upowszechniania i mainstreamingu, gdyż z powodzeniem mogą one - i powinny - być dla nich zastosowane. Niemniej jednak w tym dokumencie, dla zachowania przejrzystości informacji nie odnosimy się do procesów upowszechniania i mainstreamingu. Charakterystyka tych procesów, zadania poszczególnych ich uczestników wraz z przykładowymi narzędziami oraz rekomendacjami KIW stanowią przedmiot odrębnego opracowania KIW CPE - *Poradnika upowszechniania i mainstreamingu w PO KL*.

Niniejszy dokument wykorzystuje dotychczasowe materiały w zakresie informacji i promocji, przygotowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Fundację „Fundusz Współpracy”, w tym rekomendacje płynące z wizyty studyjnej zorganizowanej przez KIW FFW w 2009 r. w RACINE (francuski odpowiednik KIW).

Zestawienie wszystkich wykorzystanych na potrzeby niniejszego dokumentu materiałów znajduje się w Bibliografii.

2.4. Odbiorcy dokumentu

Niniejszy dokument został opracowany przede wszystkim z myślą o IP/ IP II stopnia, które zgodnie z PK PO KL odpowiadają za koordynację działań informacyjno –

promocyjnych dla danego regionu lub obszaru wsparcia PO KL, w szczególności w zakresie opracowania Roczego Planu Działań Informacyjno-Promocyjnych dla województwa lub priorytetu oraz za szereg zadań w przedmiotowym zakresie wskazanych w PK PO KL.

Z uwagi na złożoność procesu realizacji PI i PWP, wymagającego zaangażowania także innych podmiotów – w szczególności ROEFS - przedstawione w niniejszym dokumencie rekomendacje mogą być stosowane także przez te instytucje oraz inne zainteresowane podmioty.

2.5. Status dokumentu

Niniejszy dokument ma charakter rekomendacji KIW, jako instytucji horyzontalnie wspierającej proces realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL, co oznacza, że jego stosowanie nie jest obligatoryjne. Przedstawione w nim sugestie można zastosować w całości lub części, w zależności od podejścia danej IP lub IP II stopnia do procesu planowania działań informacyjno – promocyjnych, jej budżetu przeznaczanego na promowanie PI i PWP oraz aktualnych potrzeb i możliwości w tym zakresie.

III. SZCZEGÓŁOWY OPIS DZIAŁAŃ

3.1. Trochę teorii – zarządzanie cyklem projektu

Jak wspomniano w części ogólnej dokumentu, pragniemy zachęcić Państwa do realizacji działań informacyjno-promocyjnych poprzez **podejście projektowe**, którego świadomość i stosowanie znacznie zwiększa powodzenie podejmowanych działań, niezależnie od ich charakteru.

Z pewnością podstawy teorii w przedmiotowym zakresie są Państwu doskonale znane, ale dla porządku przedstawiamy zasadnicze elementy podejścia projektowego istotne z punktu widzenia podejmowanych przez nas działań w zakresie informacji i promocji. Nie chodzi oczywiście o to, aby skupiać się na teorii czy bezkrytycznie adaptować wszelkie rozwiązania czy nowinki z zakresu zarządzania projektami, lecz aby wykorzystać świadomość istnienia pewnych zasad i dobrych praktyk do zwiększenia efektywności działań informacyjno-promocyjnych.

Podejście projektowe, opierając się np. na rekomendowanej przez Komisję Europejską metodyce PCM (Project Cycle Management), zakłada wyodrębnienie kilku zasadniczych faz w procesie realizacji działań:

- **programowanie** (analiza sytuacji, zdefiniowanie problemów, bądź sprzyjających uwarunkowań, ustalenie zasad współpracy pomiędzy stronami)
- **identyfikacja** (zgłaszanie pomysłów, analiza różnych możliwości, ocena słuszności proponowanych rozwiązań)
- **formułowanie** (pomysłom nadawany jest kształt konkretnych planów, analizujemy zagrożenia, adekwatność, trwałość, potrzebne finanse)
- **finansowanie** (decyzja o wielkości i źródle finansowania)
- **wdrożenie** (realizacja zaakceptowanych działań przez wybrane osoby, bieżący monitoring - tj. sprawdzanie czy działania są prowadzone zgodnie z planem, a

jednocześnie obserwowanie sytuacji w celu ich ewentualnej modyfikacji - elementem nadrzędnym jest bowiem cel, który zamierzamy osiągnąć, a nie realizacja planu sama w sobie)

- **ewaluacja** (ocena rezultatów naszych działań pod kątem adekwatności i stopnia realizacji wyznaczonego celu)

Jeśli chodzi o wyznaczanie celów, nawiązując do ogólnie przyjętej zasady ich formułowania, powinny one być SMART (tj. od akronimu angielskich przymiotników: *simple, measurable, achievable, relevant, timely defined*). Dobrze sformułowany cel powinien być zatem:

- **Skonkretyzowany** - należy go określić możliwie prosto, jednoznacznie i rzeczowo, bez zbędnych opisów i dygresji
- **Mierzalny** - musi mieć przyporządkowaną miarę i wskaźnik miary, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja
- **Adekwatny do zasobów** - powinien być realistyczny, możliwy do osiągnięcia
- **Racjonalny** - jego osiągnięcie musi być istotne, użyteczne z punktu widzenia wytyczonego kierunku działań
- **Terminowy** - czas jego realizacji musi być określony w czasie.

Formułowanie celów pozbawionych ww. cech może powodować, że dany podmiot nie osiąga swoich celów lub wręcz idzie w innym od zamierzonego kierunku.

Aby nasz cel był mierzalny, należy przypisać mu - oddzielnie dla każdego regionu/obszaru wsparcia/konkursu - konkretną miarę sukcesu. Za zasadne wydaje się wziąć pod uwagę, w szczególności:

- a) aktualne dane z regionu/obszaru wsparcia/konkursu, dotyczące liczby złożonych w 2009 i 2010 r. wniosków oraz liczby wniosków, które przeszły ocenę merytoryczną w 2009 i 2010 r.,
- b) wielkość alokacji w planowanym konkursie/ach (wpływającą na liczbę potencjalnych projektów),
- a) zidentyfikowane potrzeby regionu/obszaru wsparcia (wyłonione oddolnie pomysły na projekty - kilka „mniejszych” czy 1 lub 2 „większe” - w zależności od potrzeb i alokacji).

Przykład

Można zakładać, iż oczekiwanym minimalnym poziomem wzrostu liczby wniosków/projektów w regionie X / obszarze Y w 2011 r. będzie:

- wzrost o 30% w stosunku do sumy wniosków złożonych w 2009 i 2010 r.,
- wzrost o 10% w stosunku do sumy wniosków, które otrzymały pozytywną ocenę merytoryczną w 2009 i 2010 r.

Oszacowanie to wynika z*:

- relacji liczby składanych wniosków w konkursach na PI i PWP do liczby wniosków składanych w konkursach na projekty standardowe (z uwzględnieniem wpływu specyfiki PI i PWP na motywację wnioskodawców) w 2009 i 2010 r. (w sumie),
- relacji liczby wniosków pozytywnie ocenionych w konkursach na PI i PWP do liczby złożonych wniosków w 2009 i 2010 r. (w sumie).

* dane uzyskane z poziomu centralnego i regionalnego, stanowią uśrednienie planowanych do osiągnięcia wartości przez poszczególne Instytucje Pośredniczące

Odnosząc się do zidentyfikowanego zasadniczego problemu w zakresie realizacji działań informacyjno – promocyjnych na rzecz PI i PWP - tj. braku wyodrębnienia tych działań i co za tym idzie przypisania im narzędzi w RPDI-P, o których mowa w PK PO KL - w niniejszych rekomendacjach koncentrujemy się na tym właśnie aspekcie.

Jednocześnie proponujemy – z uwzględnieniem faz: przedaplikacyjnej i poaplikacyjnej¹ – takie narzędzia, które w opinii KIW pozwolą skutecznie promować oraz informować o PI i PWP. Skutecznie, czyli w taki sposób, aby doprowadzić do zwiększenia liczby dobrej jakości składanych PI i PWP, które będą odpowiadać na rzeczywiste potrzeby regionu/obszaru wsparcia PO KL. Temu założeniu będą podporządkowane, opisywane w niniejszym dokumencie, wszystkie etapy proponowanego modelu realizacji działań informacyjno - promocyjnych: planowanie, wdrażanie, monitoring i ewaluacja.

3.2. Planowanie działań informacyjno - promocyjnych

Opisany poniżej proces planowania działań informacyjno – promocyjnych na rzecz PI i PWP został uporządkowany za pomocą pytań o znaczeniu strategicznym, taktycznym i operacyjnym, z uwzględnieniem etapów oddolnego wyłaniania pomysłów na projekty, zgodnie z opracowanym przez KIW CPE „Modelem strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL” w komponencie regionalnym i centralnym.

Dla uporządkowania procesu myślowego, poniżej przedstawiamy odnośny model strategiczny, wraz z krótkim jego opisem.

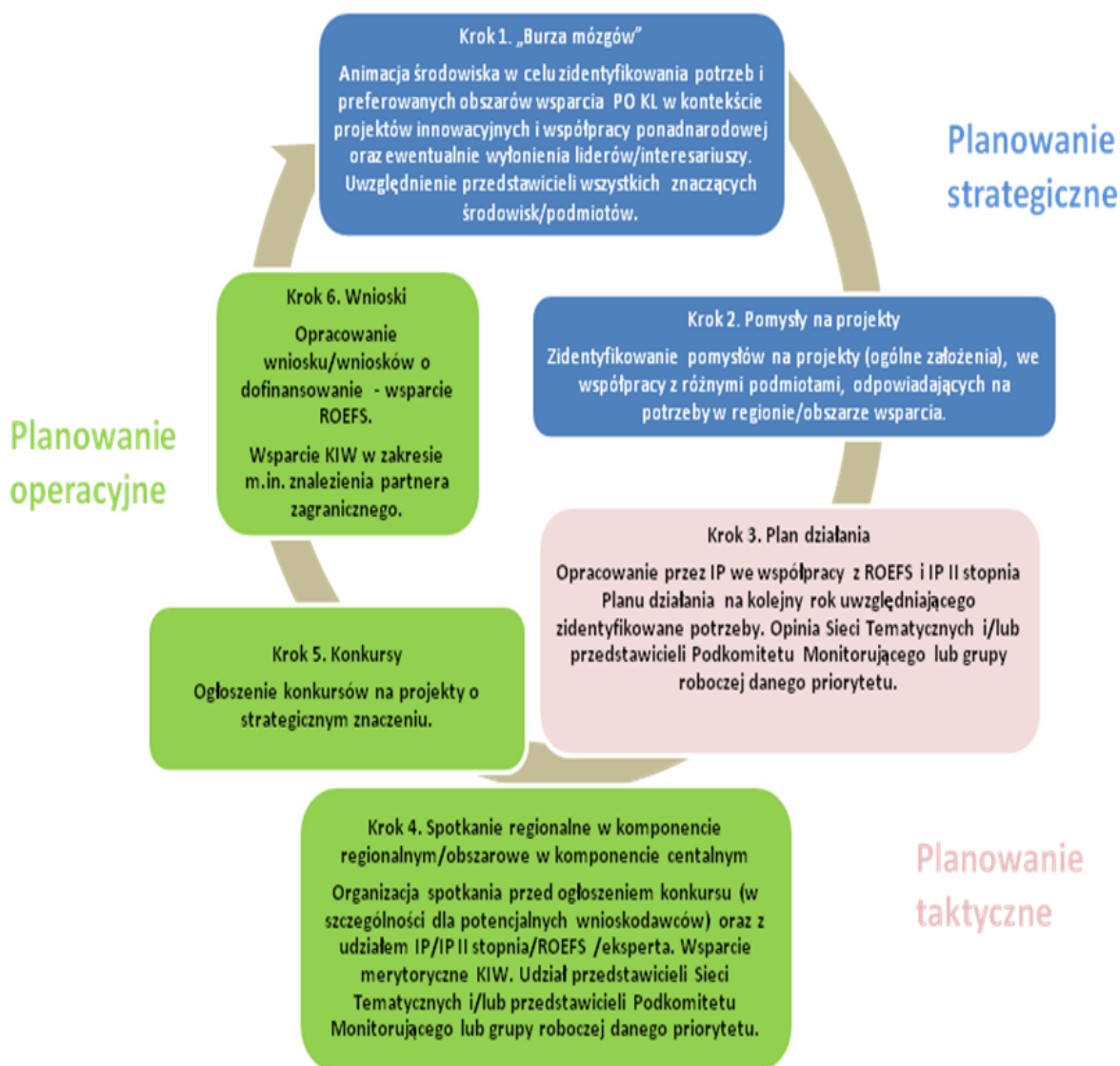
Model zakłada kompleksowe podejście do procesu wyłaniania i wdrażania PI i PWP przy jednoczesnym zaangażowaniu i współpracy partnerów instytucjonalnych (IP / IP II stopnia, ROEFS, Sieci Tematycznych, przedstawicieli Podkomitetu Monitorującego, kluczowych podmiotów w regionie oraz społeczności regionalnej, w tym środowisk lokalnych (tj. np. przedstawicieli miast, gmin, powiatów), identyfikujących problemy istotne z punktu widzenia danego regionu, lub obszaru wsparcia w ramach PO KL.

Model opiera się na propozycji oddolnego podejścia do problematyki wyłaniania projektów, zgodnie z założeniem, że najlepsze pomysły (projekty), w tym także innowacyjne, rodzą się ze zdefiniowanych u źródła potrzeb oraz z zaangażowania i optymizmu wynikającego z postrzegania pomysłu/projektu w kontekście szansy na zmianę sytuacji w danym obszarze wsparcia/regionie.

¹ **Faza przedaplikacyjna** dotyczy wsparcia w zakresie działań informacyjno-promocyjnych skierowanych do projektodawców, trwająca do momentu złożenia wniosków w konkursie na PI/PWP.

Faza poaplikacyjna dotyczy wsparcia skierowanego do beneficjentów PI/PWP, których projekty uzyskały dofinansowanie. Szczegółowy opis obu faz znajduje się w dalszej części Rekomendacji.

Rys. 1 Proces planowania a Model strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL na poziomie regionalnym i w komponentie centralnym – rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej CPE dotyczące opracowania Planów Działania.



Charakter ściśle strategiczny mają Kroki: 1 i 2 powyższego Modelu. Wspólne przejście Kroków 1 i 2 przez IP/ IP II stopnia i ROEFS moderujące społeczność regionalną/lokalną w komponentie regionalnym oraz obszarową (wsparcia) w komponentie centralnym będzie dla tych instytucji pierwszym, podstawowym źródłem wiedzy, bez którego działania informacyjno-promocyjne na rzecz PI i PWP prowadzone mogą być „po omacku”.

Odpowiedzi uzyskane na etapie Kroku 1 i 2 mają zasadnicze znaczenie dla planowania działań informacyjno – promocyjnych, umożliwiając podjęcie taktycznych decyzji odnośnie do:

- A. problemów, na których skoncentrowane będą działania informacyjno-promocyjne,
- B. grup docelowych zainteresowanych rozwiązaniem problemu, do których skierowane będą działania informacyjno-promocyjne,
- C. nakładów z budżetu, jakie w stosunku do oczekiwanych efektów skłonni jesteście ponieść na działania informacyjno-promocyjne,
- D. oczekiwanych efektów działań informacyjno-promocyjnych.

Te z kolei informacje wpłyną na poziomie już operacyjnym na:

- harmonogram działań,
- zasięg geograficzny,
- treść komunikatów,
- kanały komunikacji i narzędzia,
- zespół
- budżet,
- partnerów.

Najpierw jednak należy odpowiedzieć na pytania strategiczne, wyznaczające kierunek działań informacyjno-promocyjnych. Wykorzystajmy w tym celu zaproponowany na Rys. 1 Model:

Krok 1 Modelu – „burza mózgów”

Nadrzędnym celem „burzy mózgów”, organizowanej w formie spotkań społeczności regionu, a w przypadku komponentu centralnego: środowisk obszarów wsparcia PO KL, jest identyfikacja problemów i grup społecznych wymagających wsparcia i kwalifikujących się do jego uzyskania w ramach PO KL..

Zarówno w komponentcie regionalnym, jak i centralnym identyfikowane problemy, a przede wszystkim oczekiwane ich rozwiązania muszą być analizowane w kontekście tematów PI² (tematy projektów innowacyjnych w rozumieniu „Wytocznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL” z 01.04.2009, z późn. zm.) oraz Działań i Poddziałań w Priorytetach PO KL w przypadku PWP.

W trakcie „burz mózgów” należy poszukiwać odpowiedzi na poniżej postawione pytania, determinujące strategię informacyjno-promocyjną w określonej perspektywie (np. 1 roku/konkursu):

prowadzące do określenia problemów, na których skoncentrowane będą działania informacyjno-promocyjne:

- jakie obszary życia społecznego wymagają wsparcia? czy są to problemy, dla których rozwiązań można poszukiwać w ramach PO KL?

² Zgodnie z aktualizacją tematów projektów innowacyjnych zatwierdzoną 13.07.2010 przez Komitet Monitorujący PO KL. Aktualna lista tematów dostępna jest w internecie pod adresem <http://www.kiw-pokl.org.pl/pl/main/art77,aktualizacja-listy-tematow-dla-projektow-innowacyjnych-po-kl.html>

- czy zgłaszane są niestandardowe propozycje rozwiązań problemowych? czy problem wpisuje się w tematy i wymagania PI, czy w projekty standardowe PO KL? czy przywoływane są rozwiązania zagraniczne, które można uznać za załączek PI lub PWP?
 - jakie będą dla regionu konsekwencje zaniechania pomocy w każdym z kwalifikujących się obszarów w krótkim i w długim okresie? jakie będą dla danego obszaru wsparcia konsekwencje braku rozwiązań zidentyfikowanych problemów w krótkim i w długim okresie?
 - który z problemów będzie miał najpoważniejsze konsekwencje? które problemy są dużym zagrożeniem w dalszej kolejności?
 - którym problemom decydujemy się poświęcić czas pracy ludzi i środki finansowe w ramach Planu Działań (rekomendowane jest skoncentrowanie uwagi na nie więcej niż 2-3 problemach)?
 - jak duże znaczenie dla regionu / obszaru będzie miało wypracowanie rozwiązań dla tych problemów?
 - jaka jest oczekiwana, szacowana (ale realistyczna) relacja nakładów do efektów?
- prowadzące do identyfikacji grup docelowych działań informacyjno-promocyjnych, zainteresowanych rozwiązaniem wyłonionych problemów społecznych:*
- czy można zidentyfikować lokalne autorytety (liderów społeczności lokalnej) bądź autorytety w dziedzinach społecznych na poziomie centralnym zgłaszające już na tym etapie propozycje rozwiązań? czy ich potencjał można ukierunkować na złożenie wniosku, czy raczej na włączenie tych osób w działania informacyjno - promocyjne?
 - kto jest najbardziej zainteresowany rozwiązaniem wyłonionych problemów? czy można dla każdego z problemów wstępnie wskazać odbiorców i użytkowników potencjalnych rozwiązań? czy ranga/pozycja zawodowa/zaangażowanie niektórych zainteresowanych stanowi potencjał dla przyszłych działań upowszechniających i mainstreamingowych?

Uwaga!

Na tym początkowym, strategicznym etapie należy wielokrotnie weryfikować, czy oczekiwania i pomysły wpisują się w tematy PI oraz/ lub Działania/ Poddziałania PO KL, w ramach których realizowane będą projekty współpracy ponadnarodowej.

Warto zaznaczyć, iż wiedza o „bólach” w zakresie, który nie przystaje do PI, PWP czy nawet PO KL, nie powinna pozostać wiedzą niewykorzystaną zwłaszcza, że jej pozyskanie będzie wymagało znacznego wysiłku organizacyjnego. Te cenne informacje o problemach, ale też często o „oddolnych” propozycjach rozwiązań być może wpiszą się w konkursy na projekty standardowe PO KL, albo mogą dotyczyć obszarów wspieranych przez inne programy operacyjne – w każdym razie przyczynią się do zwiększenia skuteczności innych działań administracji samorządowej.

Krok 2 Modelu - Pomysły na projekty

Wybrane podczas dyskusji w Kroku 1 zidentyfikowane problemy i grupy społeczne wymagające wsparcia będą stanowiły podstawę do dalszej dyskusji w celu określenia w Kroku 2 założeń potencjalnych pomysłów na projekty. Ze świadomością, iż w czasie pomiędzy „burzą mózgów” a spotkaniem poświęconym „przekuwaniu” pomysłów na projekty mogły nastąpić zmiany, osoby planujące działania informacyjno-promocyjne na rzecz PI / PWP w dalszym ciągu powinny skupić uwagę na doprecyzowaniu czterech taktycznych elementów planowania działań informacyjno-promocyjnych:

A. **uszczegółowienie/zawężenie problemów w ramach tematów PI i Działań/Poddziałań dla PWP** (czy nadal w stosunku do potrzeb regionu/obszaru najistotniejsze problemy takimi pozostały? czy powinny zostać zmienione/doprecyzowane? czy nadal wpisują się w PI lub PWP? który temat jest najpilniejszy? w którym temacie pojawia się najwięcej pomysłów? jaka będzie liczba i kolejność konkursów w oparciu o priorytetowość tematów?);



B. **grupy docelowe** (czy można już jednoznacznie wskazać potencjalnych odbiorców i użytkowników rozwiązań dla problemów? czy jakaś grupa dołączyła do wcześniej zidentyfikowanych? czy interesy grup się wykluczają? jaka jest szacowana wielkość grup? jaki jest ich zasięg geograficzny? czym grupy te się charakteryzują i jaki to może mieć wpływ na treść i styl komunikatów informujących i promujących?);



C. **budżet** (czy zidentyfikowane tematy konkursów, a w ich ramach problemy i grupy docelowe pozwalają już wstępnie wybrać kanał(y) komunikacji i narzędzia przekazu oraz wstępnie oszacować liczbę koniecznych działań informacyjno-promocyjnych? jaki zasięg geograficzny będą one obejmować? jaki będzie średni koszt tych działań w kontekście efektywności dotarcia informacji?);



D. **oczekiwane efekty** (czy analiza problemów na podstawie odpowiedzi w pkt. A, B i C pod kątem: trudniejsze/latwiejsze, uzależnione w dużym stopniu od czynników systemowych/„zakorzenione” w regionie, konfliktogenne/ rozwiązujące wiele innych problemów itp. wpłynie na zmianę sformułowanych w Kroku 1 oczekiwanych rezultatów działań informacyjno-promocyjnych? czy oczekiwane rezultaty uzasadniają w racjonalnym stopniu szacowane przyszłe wydatki na informowanie i promowanie?).

Poniższe pytania mogą służyć pomocą w tym zakresie:

- czy na tym etapie „krystalizowania się” pomysłów zgłaszane są - nawet jeśli nie do końca przemyślane - ale innowacyjne propozycje rozwiązań? czy w trakcie dyskusji przywoływane są godne zaimplementowania rozwiązania z innych krajów (jako kontynuacja propozycji z „burzy mózgów” lub nowe propozycje)?

- czy, w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości odnośnie do pomysłów oraz ułatwienia wyboru spośród pojawiających się alternatyw, wymagane będzie dodatkowe zewnętrzne wsparcie eksperckie?

- jaka powinna być alokacja funduszy przypadająca na poszczególne konkursy/projekty, szacowana na podstawie sprecyzowanych już potrzeb i faktycznych możliwości realizacji pomysłów na PI/PWP?

- ile czasu potrzeba, aby pomysły „dojrzały”? jakie działania informacyjno-promocyjne należy podjąć, aby podtrzymać zainteresowanie pomysłodawców? czy, i jeśli tak, to jakie, dodatkowe wsparcie potrzebne byłoby dla IP/ IP II stopnia oraz ROEFS, w tym w kontekście planowanych działań informacyjno - promocyjnych?

Wnioski z Kroku 2 będą podstawą do wypracowania w Kroku 3 Roczego Planu Działań Informacyjno-Promocyjnych (w oparciu o roczny *Plan działania* uwzględniający konkursy na PI / PWP).

Krok 3 Modelu - Plan działania

Konkursy na PI i PWP ujmowane są w „*Planie działania*” przez każdą z IP/ IP II stopnia. Znając ich harmonogram IP przystępują do opracowania Rocznych Planów Działania Pomocy Technicznej PO KL, których składową jest Roczny Plan Działań Informacyjno-Promocyjnych.

KIW rekomenduje wyodrębnienie w Rocznym Planie Działań Informacyjno - Promocyjnych działań na rzecz wyłącznie PI i PWP.

Zgodnie ze wzorem Roczego Planu Działań Informacyjno-Promocyjnych również dla PI i PWP będzie trzeba wskazać (już bardzo konkretnie, na poziomie operacyjnym):

- a) planowane działania, ich zakres oraz zasięg,
- b) odbiorców działań (komunikatów),
- c) szacowaną liczbę odbiorców komunikatu,
- d) przybliżony termin realizacji,
- e) szacowany koszt działań.

Wiarygodne wielkości niezbędnych danych wyjściowych do uzupełnienia RPDI-P zostały już oszacowane na etapie Kroku 1 i 2 Modelu. Harmonogram działań informacyjno-promocyjnych powinien być ściśle związany z harmonogramem konkursów.

Dalszy, rekomendowany tok postępowania przy planowaniu działań informacyjno-promocyjnych opiera się na następujących elementach:

Krok 4 Modelu - Spotkanie regionalne / obszarowe w komponentie centralnym (spotkania o charakterze informacyjno-promocyjnym skierowane do potencjalnych projektodawców przed ogłoszeniem konkursu)

Kroki 5/6 Modelu- Konkursy i Wnioski (czyli etap przygotowania i ogłoszenia konkursu oraz zapewnienie wsparcia projektodawcom na etapie składania wniosków).

Kroki 3 -6 stanowią zasadniczy element działań informacyjno-promocyjnych w fazie przedaplikacyjnej. Planowanie na tym etapie jest operacyjne i powinno polegać na uszczegółowieniu wszystkich informacji zawartych w RPDI-P.

Poniżej przedstawiamy elementy, na które warto zwrócić uwagę opracowując RPDI-P:

harmonogram działań

- kolejność konkursów

- podział działań na fazę przedaplikacyjną i fazę poaplikacyjną (przeanalizowanie m.in. w jakiej formie i w jakim czasie kontynuowane będą działania pierwszej fazy, aby przekaz przed i po składaniu wniosków był jednoznacznie rozpoznawalny)
- kolejność działań
- identyfikacja terminów niekorzystnych (wakacje, święta, inne ważne wydarzenia)
- dostęp do zasobów (kadrowych, finansowych – unikanie tzw. „spiętrzeń” prac)

zasięg geograficzny

- gdzie będą realizowane działania?
- w ilu miejscach jednocześnie?
- czy istnieją bariery komunikacyjne mogące znacznie podnieść koszty działań?

treść komunikatów

- jaki jest cel komunikatu?
- jaka informacja ma zostać przekazana?
- do kogo komunikat ma być skierowany?
- jaki będzie styl komunikatu?
- jaka będzie długość i częstotliwość komunikatu?
- ile wersji komunikatu trzeba opracować?

kanały komunikacji i narzędzia

- jak najskuteczniej dotrzeć do odbiorców komunikatu? jakie są wyniki ewaluacji już zakończonych kampanii w zakresie skuteczności narzędzi?
- czy oczekujemy odpowiedzi na komunikat (wybieramy kanał komunikacji jednokierunkowej, czy wielokierunkowej)?
- jakie są alternatywy dla wybranych kanałów i narzędzi przekazu?
- które kanały i narzędzia wzmacniają nawzajem swoją siłę przekazu?

zespół

- ile czasu pracy potrzeba, aby zrealizować zaplanowane działania wskazanymi kanałami i narzędziami komunikacji w założonym czasie?
- jakiej wiedzy i umiejętności potrzeba, aby sprawnie je zrealizować?
- kto będzie odpowiedzialny za prace zespołu?
- według jakich kryteriów praca zespołu będzie oceniana?
- jaki będzie podział zadań i odpowiedzialności?

budżet

- ile będzie kosztować wykorzystanie zasobów własnych i obcych?
- źródło finansowania,
- ograniczenia dostępności środków (formalne, czasowe),
- w fazie poaplikacyjnej: możliwości połączenia działań informacyjno-promocyjnych z działaniami upowszechniającymi, w celu racjonalnego wydatkowania środków.

partnerzy

- kto chce i może nam pomóc?
- kto może nam pomóc, ale jeszcze o tym nie wie?
- formy współpracy.

Aby rzetelnie przeanalizować powyższe pytania i prawidłowo zinterpretować odpowiedzi (często będzie ich kilka, w dodatku niejednoznacznych, zbyt ogólnych – z powodu braku lub nadmiaru niektórych danych) nie trzeba być specjalistą ds. marketingu. Jednak nieco lektury opracowań w tym obszarze z pewnością pomoże. Wskazane są podręczniki dla studentów marketingu i reklamy – te na podstawowym poziomie w zupełności wystarczą. Chodzi nie tyle o zapoznanie się z teorią marketingu, ile o nowe spojrzenie, wypracowanie umiejętności patrzenia na działania informacyjno-promocyjne z punktu widzenia ich adresata.

Dobrym źródłem informacji na ten temat jest także przywoływany już poradnik pt. „Jak promować projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego – poradnik dla beneficjentów PO KL”.

Konieczne jest bardzo dobre zdiagnozowanie wszystkich grup docelowych kampanii. Od tego, do kogo skierowany jest komunikat, zależy jego treść, a od treści wybór kanałów i narzędzi przekazu. Nie jest celem tego opracowania przedstawianie wypracowanych przez innych autorów technik dokonania takiej diagnozy. W tym miejscu w skrócie wyliczamy najważniejsze zagadnienia, które trzeba wziąć pod uwagę budując charakterystykę grupy docelowej:

- a) czy jest to grupa docelowa fazy przedaplikacyjnej, czy poaplikacyjnej?
- b) w ramach jakiego tematu grupa została wyłoniona i dlaczego?
- c) jak liczna jest grupa?
- d) cechy demograficzne grupy:
 - wiek
 - płeć
 - wykształcenie
 - status społeczny
 - status rodzinny
 - miejsce zamieszkania.
- e) cechy psychofizyczne grupy:
 - poziom wiedzy/zainteresowania daną kwestią
 - co tę grupę interesuje i budzi emocje
 - jakie wartości wyznają
 - jaki styl komunikatu do nich trafi.

Komunikat sformułowany w wersji „dla instytucji”, jak czasami określani są przez IP projektodawcy, to właśnie dotychczas znany i powszechnie już krytykowany bezosobowy, urzędniczy przekaz pełen schematycznych zapisów i długich nazw. Komunikat zawsze odbierany jest przez osobę i dla osoby (grupy osób) powinien być sformułowany. Również w projektach standardowych wyróżnić można różne grupy projektodawców, chociażby ze względu na płeć bądź status społeczny (bezrobotni, zatrudnieni).

Potrzeba „przyjaznego” informowania o funduszach strukturalnych została także dostrzeżona przez MRR, z inicjatywy którego został opracowany poradnik językowy, wskazujący jak o funduszach mówić w sposób przejrzysty i zachęcający.

Polecamy zapoznanie się z dokumentem opracowanym pod redakcją Jana Miodka, pt.: „*Jak pisać o Funduszach Europejskich*”, MRR, Warszawa 2010. Materiał ten dostępny jest także w wersji PDF na stronie www.funduszeuropejskie.gov.pl (zakładka: Działania promocyjne) oraz na portalu KIW w zakładce Publikacje.

Podsumowanie

KIW rekomenduje wyodrębnienie działań odnoszących się wyłącznie do PI i PWP w Rocznym Planie Działań Informacyjno- Promocyjnych.

Rekomendacja ta poparta jest także sugestiami pracowników IP/ IP II stopnia. Dodatkowo została sformułowana m.in. na seminarium zorganizowanym w maju 2010 r. we Wrocławiu przez lidera (WUP Gdańsk) i partnerów grantu „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007 – 2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006”.³

Argumenty za wyodrębnieniem działań informacyjno-promocyjnych odnoszących się wyłącznie do PI i PWP to:

- podkreślenie specyfiki PI i PWP, a tym samym uświadomienie bądź przypomnienie o konieczności traktowania tego obszaru PO KL w szczególny sposób, tzn.:

- zaplanowania działań informacyjno-promocyjnych odnoszących się tylko do PI i PWP,
- wyodrębnienie środków finansowych na realizację działań informacyjno-promocyjnych na rzecz PI i PWP (w ramach dostępnego budżetu),
- dedykowania tych działań szczegółowo scharakteryzowanym grupom docelowym – tj. identyfikowanym dla PI i PWP, na etapach Kroków: 1 i 2, potencjalnym realizatorom działań upowszechniających i mainstreamingowych, innowatorom/projektodawcom otwartym na czerpanie rozwiązań z innych krajów,
- wybranie tzw. Zespołu Prowadzącego, odpowiedzialnego za działania informacyjno-promocyjne na rzecz PI i PWP w każdej IP / IP II stopnia w kompetencji centralnym i regionalnym (o ile są możliwości kadrowe).

Zaleca się także, aby w miarę możliwości zespół ten charakteryzował się stałym składem. Można włączyć w jego prace osoby, które nie zajmują się informacją i promocją, ale znają specyfikę PI/PWP. Można także pomyśleć o stworzeniu interdyscyplinarnego zespołu osób z różnych instytucji współpracujących przy realizacji PI/PWP (tj. z IP i ROEFS), co z pewnością bardzo korzystnie wpłynie na bieżące wykorzystywanie nabytych doświadczeń w kolejnych kampaniach, oraz pozwoli podejść do zagadnienia informacji i promocji na rzecz PI i PWP w sposób kompleksowy, zapewniając spójność działań i sprawny przepływ informacji. Dodatkowym elementem pozytywnym przy wykorzystaniu tej rekomendacji będzie możliwość koncentracji wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji w przedmiotowym zakresie (np. poprzez kierowanie szkoleń z zakresu PI i PWP do tych samych osób).

- zwrócenie uwagi mediów na PI i PWP poprzez realizację odrębnych działań informacyjno-promocyjnych.

- umożliwienie (dopiero po wyodrębnieniu działań na rzecz PI i PWP):

- monitoringu ich realizacji, z definicji bieżącego – co zakłada szybką korektę elementów składowych działań,
- ewaluacji śródkresowej i końcowej efektów realizacji RPDI-P w stosunku do oczekiwanych efektów,

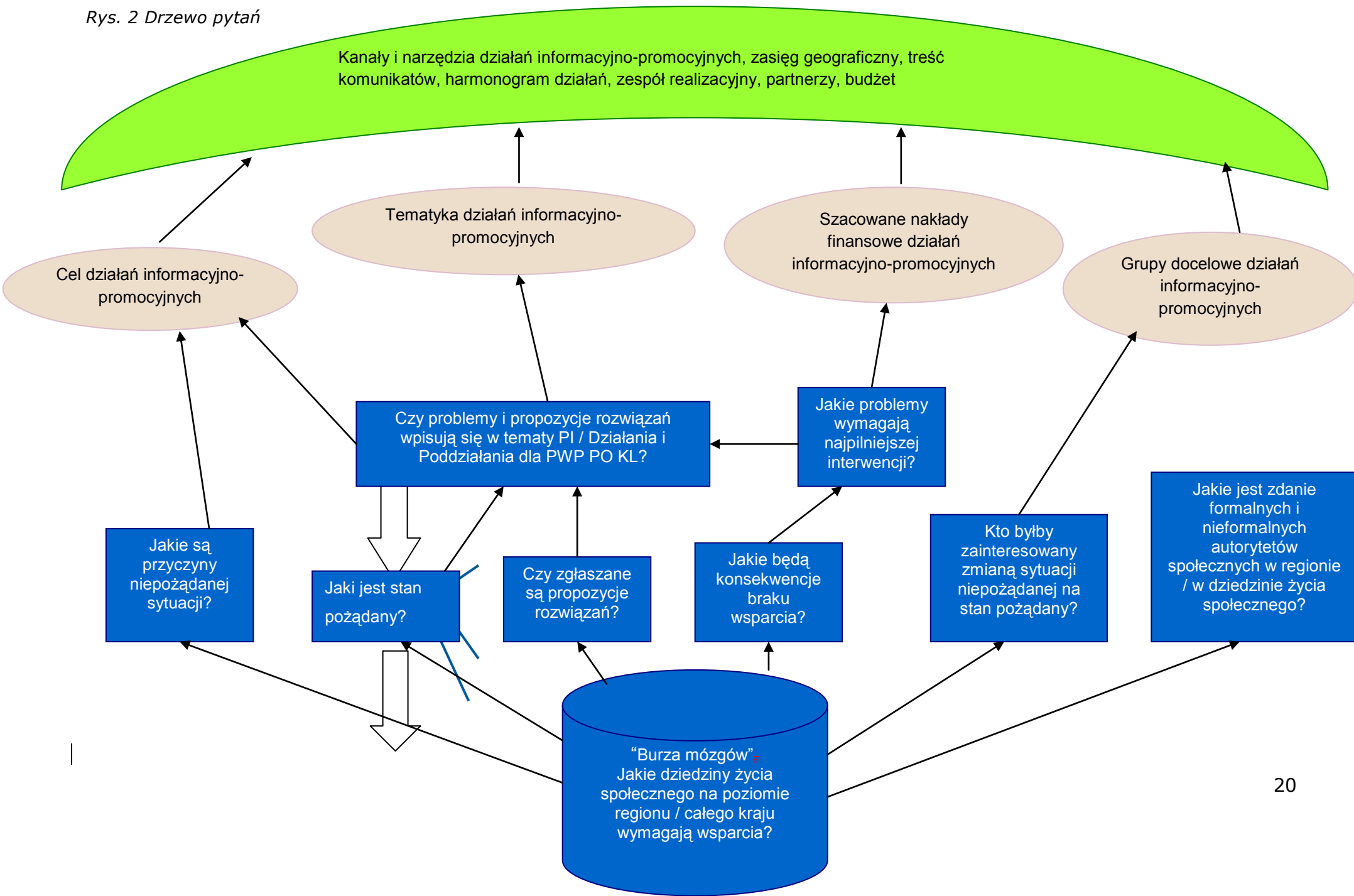
³ Szczegóły projektu na: www.wup.gdansk.pl.

- sporządzania sprawozdań także o efektach działań podejmowanych na rzecz PI i PWP na potrzeby zarówno IP, jak i IZ oraz KIW.

Stwierdzenie „w kolejnych kampaniach” może budzić zdziwienie, biorąc pod uwagę perspektywę 2007 – 2013, jednak toczące się prace nad strategią „Europa 2020” wyraźnie kładą jeszcze większy nacisk na innowacyjność. Problemy z wdrażaniem Strategii Lizbońskiej nie zniechęciły Komisji Europejskiej, a raczej sprawiły, iż zrewidowawszy założenia Komisja będzie intensywniej promować innowacje.

Poniżej podsumowany został cały proces planowania działań informacyjno - promocyjnych w postaci **Drzewa pytań**.

Rys. 2 Drzewo pytań



3.3. Wdrażanie działań informacyjno – promocyjnych

Etap wdrażania działań informacyjno-promocyjnych jest najbardziej widocznym przejawem aktywności instytucji za nie odpowiedzialnych. Sukces całej strategii informacyjno-promocyjnej oceniany jest często tylko na podstawie materialnych efektów.

Dlatego też należy zwrócić szczególną uwagę, aby chęć uzyskania szybkich rezultatów naszych działań informacyjno-promocyjnych nie skutkowałą powierzchownym przejściem przez etap planowania, od którego tak naprawdę zależy sukces. Jeśli zaplanujemy te działania pamiętając o relacjach przyczynowo-skutkowych i warunkach brzegowych (zasoby), ich wdrożenie będzie ułatwione, a prędzej czy później pojawiające się odstępstwa neutralizowane.

Czynnikiem sukcesu jest świadomość, że wartościowe projekty pojawią się wówczas, gdy złożone zostaną w odpowiedzi na rzetelnie zdiagnozowane, prawdziwe potrzeby ostatecznych odbiorców wsparcia.

Rzetelna analiza odpowiedzi w schemacie zaproponowanego *drzewa pytań* ma pomóc realizatorom w podjęciu prawidłowych decyzji w zakresie najskuteczniejszych i adekwatnych instrumentów w kampanii informacyjno-promocyjnej.

Przez prawidłowe decyzje rozumiemy tutaj takie, które zapewnią osiągnięcie założonych, realnych celów poprzez kanały komunikacji i za pomocą narzędzi w taki sposób, aby relacja nakładów do efektów była korzystna (tj. aby efekty wystąpiły na poziomie co najmniej oczekiwanym lub wyższym). Takie podejście wymaga jednak racjonalnych, a nie życzeniowo określonych minimalnych oczekiwań, a następnie zastanowienia się, ile jesteśmy skłonni za te minimalne efekty zapłacić. Będzie to granica swobody finansowej, w ramach której muszą zmieścić się koszty wybranych instrumentów informacji i promocji na rzecz PI i PWP.

3.3.1. Ogólne założenia

Instytucje odpowiedzialne

Z dokumentów programowych wynika, iż za realizację działań informacyjno-promocyjnych na rzecz PI i PWP odpowiedzialne są:

- a) na poziomie centralnym/regionalnym:
 - IP/ IP II stopnia jako instytucje zajmujące się bezpośrednio przygotowaniem i przeprowadzeniem konkursów na PI i PWP;
 - sieć Punktów Informacyjnych PO KL (punkty działające przy IP/ IP II stopnia)
 - sieć ROEFS jako instytucji zachęcających społeczność lokalną/regionalną do uczestnictwa w konkursach i pomagających prawidłowo skonstruować projekt i wypełnić wnioski o przyznanie środków;
 - Regionalne Informacyjne Grupy Robocze, składające się z przedstawicieli IP/ IP II stopnia oraz ROEFS, koordynujące wykonanie RPDI-P;
 - Sieci Tematyczne, uczestniczące w procesie realizacji PI poprzez: 1) wydanie opinii o strategii wdrażania projektu, 2) walidację produktu finalnego, 3) upowszechnianie produktu finalnego, 4) podejmowanie starań w celu włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki;

b) na poziomie horyzontalnym:

- IZ PO KL, decydująca o kształcie ogólnopolskiej strategii informacyjno-promocyjnej EFS, w tym przeprowadzając kampanie na szczeblu krajowym oraz koordynując i monitorując prace horyzontalnej Informacyjnej Grupy Roboczej
- KIW, współpracująca z IZ PO KL w zakresie przez nią wskazanym/ uzgodnionym (w tym poprzez udział w pracach Informacyjnej Grupy Roboczej) oraz koordynująca, monitorująca i wspierająca działania informacyjno-promocyjne realizowane przez IP/ IP II stopnia.

Organizacja pracy

Opisywane podejście zakłada, że w RPDI-P wyodrębnione zostaną, spośród działań na rzecz projektów standardowych, działania dedykowane wyłącznie PI i PWP.

Ze względu na oczekiwania i potrzeby informacyjne adresatów naszych działań wyróżnimy ich dwie podstawowe fazy:

- przedaplikacyjną (rozpoczynającą się z chwilą podjęcia działań strategicznych opisanych w „Modelu...” i trwającą do dnia złożenia wniosków w konkursie)
- poaplikacyjną (rozpoczynającą się z chwilą podpisania umów o dofinansowanie i trwającą co najmniej do dnia zakończenia umowy).

Zastrzeżenie, iż faza poaplikacyjna trwa „co najmniej do dnia zakończenia umowy” opiera się na założeniu, iż działania upowszechniające i włączające do głównego nurtu polityki i praktyki⁴ są sprzężone z działaniami informacyjno-promocyjnymi, toteż mogą one w tej fazie:

- być realizowane równoległe z działaniami informacyjno-promocyjnymi,
- być kontynuacją działań informacyjno-promocyjnych.

Jeszcze raz podkreślamy zasadność utworzenia Zespołu Prowadzącego, złożonego z kilkuosobowej grupy pracowników-specjalistów, w szczególności IP/ IP II stopnia (kierowany np. przez osobę ds. informacji i promocji), który zajmowałby się konkretnym konkursem, a po wyborze projektów do dofinansowania opieką nad projektodawcami od początku do końca realizacji danego PI lub PWP.

Narzędzia

Dla każdej z ww. faz wskazujemy narzędzia, zdaniem KIW, najskuteczniejsze - w sensie oczekiwanego minimum, i najkorzystniejsze ekonomicznie, wraz z ich oceną (zalety, wady) oraz argumentami przemawiającymi za ich stosowaniem (dane z badań ewaluacyjnych, doświadczenia z innych państw UE, dane z branży marketingowej).

Biorąc pod uwagę, że PI i PWP są przedsięwzięciami niestandardowymi, a przede wszystkim ich pomysłodawcy wymagają niestandardowego podejścia, obok tradycyjnie stosowanych proponujemy także narzędzia mniej wykorzystywane przy organizowaniu działań informacyjno-promocyjnych na rzecz funduszy europejskich. Innowatorzy nie stanowią bowiem grupy, na którą można oddziaływać poprzez jednokierunkowe

⁴ Szczegółowo o działaniach upowszechniających i włączających piszemy w « Podręczniku upowszechniania i mainstreamingu » (zostanie zamieszczony na portalu KIW www.kiw-pokl.org.pl po formalnej akceptacji IZ PO KL).

komunikaty. Czynnikiem sukcesu może okazać się tutaj wyjście poza utarty schemat relacji „urząd – petent” i otwarcie się na nowe formy i styl komunikowania z pomysłodawcami.

Innowatorów należy szukać w miejscach, gdzie można się swobodnie wypowiadać - przede wszystkim w Internecie (zwłaszcza na portalach innowacyjnych entuzjastów oraz portalach społecznościowych - głównie Facebooku) oraz przyciągać ich happeningami, otwartymi konferencjami z udziałem uznanych autorytetów i niezależnych badaczy, itp.

Komunikat nt. projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej (podobnie jak inne komunikaty dotyczące funduszy europejskich) nie może być urzędową, suchą informacją, której większość treści stanowią długie nazwy własne (programów, funduszy, tytułów konkursów) przeplatane specyficzną terminologią z dokumentacji programowej. Oczywiście, formalne wymagania dotyczące przekazu muszą być spełnione, ale jego podstawową rolę, zwłaszcza w każdym z działań fazy przedaplikacyjnej, jest **zachęcanie, pokazywanie korzyści i motywowanie**.

W tym miejscu jeszcze raz podkreślamy, iż zaprezentowany katalog działań informacyjno-promocyjnych na rzecz PI i PWP oraz ich narzędzi jest jedynie propozycją KIW w odpowiedzi na zdiagnozowane wcześniej trudności zgłaszane przez IP / IP II stopnia. Czynnikiem sukcesu nie są nakłady finansowe, ale celowane wsparcie dla potencjalnych projektodawców PI i PWP.

3.3.2. Faza przedaplikacyjna

Wszystkie działania w fazie przedaplikacyjnej, czyli do momentu złożenia wniosków w konkursie na PI / PWP powinny koncentrować się na celu głównym: zwiększeniu liczby składanych, dobrej jakości i odpowiadających na faktyczne potrzeby wniosków o dofinansowanie.

W związku z powyższym, najważniejszą grupą docelową będą w tej fazie potencjalni projektodawcy. Kolejne grupy interesariuszy to odbiorcy (w projektach PI także użytkownicy) przyszłych rozwiązań w tematach wybranych w procesie planowania strategicznego i taktycznego. Pod uwagę należy wziąć również grupy społeczne, na które projekt będzie oddziaływać pośrednio (grupy nacisku, grupy o przeciwstawnych interesach – ma to zwłaszcza znaczenie dla procesu mainstreamingu).

Dywersyfikacja narzędzi dla poszczególnych grup ma na celu maksymalne dopasowanie stylu, formy i treści komunikatu do adresata.

Ze względu na przypisane zadania KIW rekomenduje ścisłą współpracę IP i IP II stopnia z ROEFS, w szczególności w zakresie działań animacyjnych, oraz współpracę z Sieciami Punktów Informacyjnych, tworzących System Informacji o Funduszach Europejskich oraz działających w ramach PO KL.

W proponowanych w fazie przedaplikacyjnej działaniach informacyjno-promocyjnych wykorzystano i odwołano się do „*Modelu strategicznego podejścia ...*” (Kroki: 1 – 4, czyli od „burzy mózgów” do spotkań regionalnych/ obszarowych – patrz Rys. 1). Wskazane działania są także spójne z wypracowanymi rekomendacjami uczestników seminariów realizowanych w ramach grantu Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku pt. „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w

ramach PIW EQUAL 2004-2006". Przejście przez wskazane etapy powinno przynieść wielowymiarowe efekty: wygenerowanie pomysłów na projekty, zwiększenie wiedzy uczestników na temat EFS, PO KL, PI i PWP oraz być może nowe propozycje interesujących metod i narzędzi angażowania społeczności regionalnej/ środowisk obszarowych w zagadnienia PI i PWP.

Proponowane do zastosowania działania i narzędzia ujęte zostały w formie tabelarycznej.

Tabela nr 2 Propozycja działań informacyjno-promocyjnych w fazie przedaplikacyjnej

Lp.	Działanie	Cel	Czas	Grupy docelowe	Narzędzie	Zalety	Wady	Instytucje odpowiedzialne
1.	„Burza mózgów”	animacja środowiska lokalnego w celu zidentyfikowania potrzeb regionu animacja środowiska obszarowego (w komponencie centralnym) w celu zidentyfikowania problemów	początek co najmniej 3 miesiące przed rozpoczęciem prac nad Planem Działania na kolejny rok; data i czas trwania muszą być w miarę możliwości dostosowane do codziennego rytmu większości członków grup docelowych; - na przygotowanie narzędzi wspomagających należy zarezerwować jeszcze 1 miesiąc W sumie początek prac 4 miesiące przed rozpoczęciem prac nad „Planem działania”	społeczność lokalna, interesariusze z różnych sektorów formalni i nieformalni liderzy, grupy społeczne zagrożone wykluczeniem potencjalni partnerzy w projektach	Spotkanie poprowadzone zgodnie z metodą „burzy mózgów” (maksymalna swoboda wypowiedzi, jedynym ograniczeniem zasada „dyskutowania o poglądach, a nie o osobach”, moderowana tylko w zakresie poszanowania zasad współżycia społecznego) <u>Narzędzia wspomagające:</u> akcja informacyjna: ogłoszenia w formie plakatów, ulotek, w formie elektronicznej na stronach internetowych, w lokalnych / branżowych mediach, w siedzibach i na stronach internetowych organizacji prospołecznych, nieformalnych grup interesów (np. pracownia talentów), ogłoszenia w radio, w lokalnej telewizji, w środkach komunikacji miejskiej, itd.	- narzędzie to umożliwia zaczerpnięcie informacji w najbardziej bezpośredni sposób u źródła - ryzyko skoncentrowania wysiłków na błędnie wybranych problemach społecznych jest zminimalizowane, - różnorodność uczestników może być bardzo bogatym źródłem spostrzeżeń i pomysłów - poczucie współdecydowania podnosi motywację ludzi do współodpowiedzialności w tym przypadku za rozwój regionu / dziedzin społecznych - duży wybór narzędzi wspomagających	- dyskusje mogą być bardzo burzliwe, wywoływać niekontrolowane emocje (konieczne jest tu zapewnienie silnego psychicznego, charyzmatycznego moderatora) - konieczność poniesienia dużych nakładów pracy i środków finansowych - koszt wykorzystania narzędzi wspomagających trzeba przewidzieć w budżecie, oraz przewidzieć czas na ich przygotowanie i wykorzystanie	wszystkie ROEFS – bardzo ważna ich rola, zapewne niezbędna będzie pomoc dla IP i IP II stopnia.
2.	Przedstawienie wyników „burzy mózgów” Wybór tematów	identyfikacja pomysłów na projekty	co najmniej 1 miesiąc przed rozpoczęciem prac nad Planem Działania	liderzy formalni i nieformalni, interesariusze z różnych sektorów pomysłodawcy	Prezentacja w gronie max. 20 – 30 osób Dyskusja i stworzenie listy rankingowej obszarów	- analiza i prezentacja wyników na spotkaniach przedstawicieli IP/ IP II stopnia, członków KST i RST, Komitetu	- decyzje podejmowane jako wynik dyskusji mogą być traktowane jako ostateczne	ROEFS, IP/ IP II stopnia

	konkursów			przedstawiciele odbiorców i użytkowników potencjalnych pomysłów	wymagających wsparcia <u>Narzędzia wspomagające:</u> zaproszenia imienne, skrócony zestaw wyników badań przekazany osobom, które będą uczestniczyć w spotkaniu na co najmniej kilka dni przed prezentacją	Monitorującego lub grupy roboczej dla danego obszaru; - wspólna dyskusja pozwala na bieżące wyjaśnianie wątpliwości - zamknięty charakter spotkania pozwala na przyjrzenie się problemom „chłodnym okiem” - jest to bardzo dobra okazja do przedyskutowania, jakie propozycje rozwiązań wypracowanych w ramach PI i PWP byłyby najwyżej cenione (to pierwszy krok do przygotowania dokumentacji konkursowej)	zobowiązanie decydentów (przede wszystkim IP) wobec odbiorców wsparcia	
3.	Sporządzenie „Planu działania” w odpowiedzi na problemy regionu / obszaru wsparcia, a następnie opracowanie Roczno-Planu Działań Informacyjno-Promocyjnych z działaniami wyodrębnionym i dla PI i PWP	opracowanie „Planu działania” i poinformowanie opinii publicznej o planowanych konkursach opracowanie Planu Działań jest konieczne dla opracowania Roczno-Planu Działań Informacyjno-Promocyjnych w ramach	IV kwartał roku kalendarzowego	lokalni/ sektorowi liderzy formalni i nieformalni pomysłodawcy potencjalni projektodawcy potencjalni odbiorcy i użytkownicy pomysłów	Przedstawienie „Planu działania” w zakresie dotyczącym PI i PWP do zaopiniowania nie tylko IZ, ale również KST i RST i/lub członkom Podkomitetu Monitorującego lub grupy roboczej dla danego obszaru; Poinformowanie społeczności lokalnej o zaakceptowanym „Planie działania” i upublicznienie harmonogramu konkursów	- konieczność przelania słów i deklaracji na zobowiązujący papier dyscyplinuje myślenie, - opracowanie PD, a dalszej kolejności RPDI-P to krok niezbędny do rozpoczęcia działań i podstawa zaciągania zobowiązań finansowych wobec podwykonawców, - możliwość wypowiedzenia się wszystkich zainteresowanych stron odnośnie do „Planu działania” zwiększa jego użyteczność, i	- praca nad „Planem działania” i RPDI-P wymaga skoordynowania doświadczenia wielu osób z różnych dziedzin np. marketingu, finansów, logistyki, - opiniowanie przez wiele osób wymaga zapasu czasu, - upubliczniony harmonogram konkursów to poważne zobowiązanie – wiele podmiotów do tego	ROEFS, IP, IP II stopnia

		Rocznego Planu Działania Pomocy Technicznej PO KL			<p>Wyodrębnienie działań informacyjno-promocyjnych na rzecz PI i PWP w RPDI-P</p> <p><u>Narzędzia wspomagające</u> - dla uzyskania opinii o PD: prośba o opinię wysłana e-mailem z wyznaczonym pożądanym terminem przekazania komentarza, - dla upublicznienia: np. udostępnienie harmonogramu na stronach internetowych IP, IP II stopnia i ROEFS, wydrukowanie w formie broszurek i udostępnienie w siedzibach IP, IP II stopnia, ROEFS, innych państwowych instytucji adekwatnych z punktu widzenia tematów konkursów (szkoły, PUP, itp.), organizacji pozarządowych itd.; na tablicach ogłoszeń, również w formie plakatów rozklejanych np. w regionie</p>	wpływa na większe zaangażowanie opiniodawców w jego wdrażanie - upublicznienie harmonogramu konkursów pozwoli potencjalnym projektodawcom przygotować się (zasoby, własne plany działań, współfinansowanie) i poszukać partnerów, co pozytywnie wpłynie na liczbę i jakość wniosków	harmonogramu dostosuje swoje plany	
4.	Organizacja spotkania regionalnego/obszarowego (w komponencie centralnym)	zachęcenie potencjalnych projektodawców do złożenia wniosków w planowanych konkursach	co najmniej 4 miesiące przed ogłoszeniem konkursu	lokalni / sektorowi liderzy formalni i nieformalni pomysłodawcy potencjalni projektodawcy	Jednodniowe spotkanie o charakterze informacyjnym i promocyjnym , z naciskiem na wzrost wiedzy i umiejętności potencjalnych projektodawców w zakresie konstrukcji prawidłowego PI / PWP, w	- informacje przekazane na spotkaniu umożliwią przygotowanie się potencjalnych projektodawców do przystąpienia do konkursów, w tym także uświadomią im luki wiedzy i	-zróżnicowany poziom wiedzy uczestników spotkania wymaga dużego doświadczenia i elastyczności od trenerów / ekspertów - formuła	IP i IP II stopnia, Sieć Punktów Informacyjnych, ROEFS, eksperci KIW

				<p>przedstawiciele odbiorców i użytkowników potencjalnych pomysłów</p> <p>inni zainteresowani</p>	<p>tym wypełnienia wniosku; spotkanie z udziałem grup docelowych, przedstawiciele RST, KST, Podkomitetu Monitorującego</p> <p><u>Narzędzia wspomagające:</u> ogłoszenia o spotkaniu rozpowszechnione najbardziej popularnymi kanałami komunikacji (media, w tym internet, plakaty, ulotki), zaproszenia imienne; w trakcie spotkania: wykład (szkolenie), przekazanie podręczników o PI/PWP, doradztwo eksperckie (albo w formie „pytań do...”, albo indywidualne), przekazanie danych kontaktowych do instytucji i osób</p>	<p>umiejętności, które trzeba uzupełnić przed przystąpieniem do pisania wniosku, - wyjaśnienia eksperta pomogą ocenić / zweryfikować założenia projektu, zneutralizują obawy związane z realizacją (projektodawcy będą mieli podstawę do podjęcia decyzji o dalszym rozwijaniu pomysłu w ramach PI / PWP lub o rezygnacji) - potencjalni projektodawcy zostaną wyposażeni w narzędzia (podręczniki, dane kontaktowe), które umożliwią im samodzielne poszukiwanie informacji</p>	<p>dwudniowa takiego spotkania nie sprawdzi się ze względu na konieczność poniesienia wydatku na nocleg, a z drugiej strony jeden dzień może okazać się niewystarczający w przypadku licznej i zaangażowanej grupy potencjalnych projektodawców – być może konieczne będzie zorganizowanie dwóch lub więcej takich spotkań - należy dołożyć starań w celu maksymalnie dokładnego oszacowania liczby uczestników, aby wszyscy goście skorzystali ze spotkania, albo – w razie braku zainteresowania – koszt organizacji spotkania znacznie przerósł jego owoce.</p>	
5.	Ogłoszenie konkursu	zaproszenie potencjalnych projektodawców w do przystąpienia	- ze względu na specyfikę PI i PWP należy przewidzieć odpowiednią ilość czasu na składanie	potencjalni projektodawcy pomysłodawcy	Intensywna kampania informacyjno-promocyjna, rozpoczynająca się wraz z ogłoszeniem konkursu	- ogłoszenie konkursu jest obowiązkiem IOK, ale dużo zależy od tego, z jakim zasięgiem i wydźwiękiem	- zintensyfikowanie działań informujących o uruchomieniu konkursu oznacza	IP, IP II stopnia, Sieć Punktów Informacyjnych, ROEFS,

		do konkursu, poinformowani o wymaganiach, wypromowani PI i PWP	wniosek, zwłaszcza w przypadku partnerstw ponadnarodowych - co najmniej 3 miesiące, szczególnie w przypadku ogłoszenia konkursów w miesiącach wakacyjnych; - informacje o uruchomieniu konkursu powinny być intensywnie rozpowszechniane do ok. 7 dni przed ostateczną datą składania wniosków (potem celowość takich działań nie ma już uzasadnienia).	lokalni/ sektorowi liderzy formalni i nieformalni odbiorcy i użytkownicy potencjalnych produktów finalnych społeczność regionalna / lokalna/interesariusze z różnych sektorów	i trwająca do dnia złożenia wniosków <u>Narzędzia wspomagające:</u> - wszystkie uzasadnione relacją nakłady / korzyści kanały komunikacji, przede wszystkim: media, w tym Internet (nie tylko w formie ogłoszeń, ale również wywiadów, dyskusji moderowanych, telekonferencji, chat-ów, wpisów na Facebook-u), plakaty, ulotki, ogłoszenia w adekwatnych urzędach i placówkach publicznych, informacje ustne na seminariach, otwartych imprezach (np. organizowanych przez organizacje pozarządowe), itp. - zaproszenia imienne dla wszystkich pomysłodawców z etapu regionalnej „burzy mózgów”.	zorganizowana jest kampania – dynamiczne, wielokanałowe przedsięwzięcie o „przyjaznym” stylu komunikatów ma większe szanse na zachęcenie potencjalnych projektodawców do składania wniosków niż tylko formalne ogłoszenia i oficjalne wystąpienia; - informacje o ogłoszeniu konkursu wysłane wprost do pomysłodawców, którzy byli aktywni podczas regionalnej „burzy mózgów” dodatkowo zmotywuje ich do złożenia wniosków, podniesie ich samoocenę; wpłynie także na pozytywny wizerunek IOK.	wyższe koszty – trzeba zachować równowagę pomiędzy nakładami a minimalnymi oczekiwanymi efektami; w razie bardzo ograniczonych środków najpierw trzeba spełnić formalne wymagania dot. ogłoszeń, następnie skoncentrować się na narzędziach o najniższym przeciętnym koszcie dotarcia do odbiorcy (np. internet (pod warunkiem jego powszechności w regionie), plakaty, lokalne radio); - prace nad treścią i formą kampanii muszą rozpocząć się znacznie wcześniej niż kampania (najpóźniej 2 miesiące przed jej rozpoczęciem, także ze względu na wybór podwykonawców)	KIW
--	--	--	---	---	--	---	---	-----

6.	Doradztwo w okresie przygotowania wniosków	złożenie przez projektodawcę w nie tylko większej liczby wniosków, ale przede wszystkim większej liczby dobrych formalnie i merytorycznie	od momentu pierwszej publicznej informacji o ogłoszeniu konkursu do dnia składania wniosków	potencjalni projektodawcy	<p>Seminaria informacyjno-szkoleniowe – dla tych potencjalnych projektodawców, którzy nie uczestniczyli w spotkaniach regionalnych / obszarowych przed ogłoszeniem konkursu (powinny mieć podobny charakter)</p> <p>Warsztaty wypełniania wniosku na PI / PWP – dwudniowe, w znacznej mierze polegające na pracy nad wnioskiem (najlepiej własnym lub w grupach)</p> <p>Dyżur eksperta – w zależności od potrzeb, np. raz w tygodniu przez 6 godzin – doradztwo indywidualne, dot. zagadnień obszarowych lub / i programowych (w formie indywidualnych spotkań, ale także doradztwo on-line – poprzez platformę wymiany, patrz niżej)</p> <p>Doradztwo pracowników ROEFS, IP, IP II stopnia, KIW – w zakresie zagadnień programowych, horyzontalnych koniecznie z klarownym wskazaniem, do jakiej instytucji w jakiej</p>	<p>- kompetentne i życzliwe pochylenie się wraz z projektodawcą nad jego koncepcją i jej fizycznym odzwierciedleniem: wnioskiem, zwiększy prawdopodobieństwo wypracowania projektu zgodnego z wymaganiami programowymi PI / PWP</p> <p>- duży wybór form doradztwa ułatwi dostęp do nich wszystkim zainteresowanym</p> <p>- platforma internetowa umożliwi szybki dostęp do najbardziej aktualnych informacji oraz doradztwa on-line</p>	<p>- wysokie koszty finansowe i duży nakład pracy przy organizacji seminariów, warsztatów i korzystaniu z usług ekspertów</p> <p>- poświęcenie znacznej ilości czasu na przygotowanie narzędzi, i omówienie zasad współdziałania między instytucjami zaangażowanymi w to działanie</p> <p>- konieczne zapewnienie pracownika (ów) codziennie aktualizujących wszystkie informacje na stronie internetowej i moderujących forum,</p>	IP, IP II stopnia, ROEFS (rekomenduje my maksymalne wykorzystanie potencjału doradców / ekspertów ROEFS), KIW
----	---	---	---	---------------------------	---	--	---	---

				<p>sprawie projektodawca może się zgłosić (aby nie odsyłać z nie załatwioną sprawą i numerem kolejnego telefonu); w razie potrzeby i w miarę dostępności środków finansowych zapewnienie eksperta obszarowego; także wsparcie przy poszukiwaniu partnera zagranicznego</p> <p>Infolinia – aby nie dublować kosztów, najlepiej w Punkcie Kontaktowym pod warunkiem, że na większość pytań programowych prawidłowe odpowiedzi będą udzielane przez telefon niezwłocznie (jeśli jest to niemożliwe ze względu na brak kompetencji i doświadczenia pracowników Punktu, lepiej, aby zainteresowani dodzwaniali się bezpośrednio do kompetentnej osoby w IOK)</p> <p>Platforma wymiany (wiedzy, pytań, wątpliwości, porad, informacji organizacyjnych) funkcjonująca jako specjalnie dedykowana konkursowi zakładka na</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

					stronie internetowej IOK – wymiana w formie FAQ (lista najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami, forum, aktualnych informacji o seminariach, warsztatach, dyżurach ekspertów i infolinii, z dokumentami programowymi, materiałami z seminariów i warsztatów.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Niektóre z wymienionych w Tabeli nr 2 narzędzi wymagają dodatkowego komentarza:

3.3.2.1 Strony internetowe IP/ IP II stopnia

Internet jest obecnie podstawowym źródłem informacji. Wyniki badań ewaluacyjnych nie pozostawiają wątpliwości⁵.

Oto przykładowe wielkości wskaźników:

- Internet cieszy się ogromną popularnością wśród ankietowanych – 96,5% ankietowanych w woj. podlaskim (w woj. łódzkim 75%) deklaruje, że korzysta lub korzystało ze strony internetowej i prawie wszyscy traktują strony internetowe IP/ IP II stopnia jako cenne źródło informacji
- ponad 70% ankietowanych stwierdziło, że korzysta ze stron internetowych IP i IP II stopnia, co najmniej kilka razy w tygodniu
- blisko 94% ankietowanych w woj. podlaskim (w woj. łódzkim 60%) chciałoby otrzymywać tą drogą informacje o zmianach wytycznych i innych zmianach w PO KL

Rekomendujemy szersze rozpropagowanie prowadzonych przez IP/ IP II stopnia newsletterów oraz aby dla PI i PWP, jako wyodrębnionych w ramach PO KL, stosować odrębne, łatwe do znalezienia zakładki na stronach internetowych wszystkich kluczowych instytucji zaangażowanych w ich realizację - IP/ IP II stopnia, ROEFS.

Należy zapewnić profesjonalne przygotowanie i prowadzenie zakładki do strony internetowej IP/ IP II stopnia w zakresie dotyczącym PI i PWP. Nie ma jednego modelu utworzenia i prowadzenia strony WWW, jednakże na podstawie wyników ww. badań, innych opracowań wskazanych w Bibliografii, wypowiedzi pracowników IP/ IP II stopnia, ROEFS oraz ekspertów branżowych, można sformułować kilka zasadniczych rekomendacji.

Praktyczne wskazówki dotyczące struktury i zawartości serwisu internetowego dobrze ocenianego przez użytkowników:

- a) informacje muszą być aktualne (informacje starsze przenosimy do zakładki „Archiwum”);
- b) informacje muszą być użyteczne z punktu widzenia wszystkich, którzy mogą na stronie IP/ IP II stopnia zawitać (np. jeśli informujemy o konferencji, która się już odbyła, i pomimo to nadal chcemy to zrobić, to warto w linku zapewnić możliwość pobrania materiałów z tej konferencji, albo w formie filmików pokazać najciekawsze fragmenty wystąpień);
- c) informacje muszą być uporządkowane; warto zapytać użytkowników, jaka logiczna ścieżka jest najbardziej intuicyjna i najłatwiejsza; sugerujemy, aby dla PI i PWP, jako wyodrębnionych w ramach PO KL, stosować odrębne, łatwe do

⁵ „Ocena skuteczności działań promocyjnych i informacyjnych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego kapitał Ludzki w województwie podlaskim na lata 2007-2013

„Ocena skuteczności działań informacyjno-promocyjnych w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na poziomie priorytetów VI, VII, VIII, IX – komponent regionalny oraz określenie potrzeb informacyjno-promocyjnych z punktu widzenia beneficjenta – raport końcowy”, ASM.

znalezienia zakładki (wskazane jest, aby zakładki dotyczące PI i/lub PWP były wyróżnione poprzez zastosowanie innego koloru);

d) zawartość katalogu dotyczącego PI i/lub PWP powinna być kompletna, tj. powinna zawierać przynajmniej:

- informacje o spotkaniach/konferencjach/imprezach/innych działaniach informacyjno-promocyjnych z zachowaniem przytoczonych w niniejszym poradniku zasad dotyczących komunikacji z odbiorcami;
- pełną i aktualną dokumentację dotyczącą PI i PWP (wytyczne, wzory, rekomendacje, instrukcje itp.); dobrą praktykę stosuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, opracowując własną, napisaną prostym i jasnym językiem instrukcję wypełniania wniosku o dofinansowanie na potrzeby wnioskodawców);
- informacje o konkursach (ogłoszenie) wraz z kompletną dokumentacją oraz aktualnościami (nabór, zmiany, wyniki oceny) – do tych informacji powinien też prowadzić link z „Aktualności” na stronie głównej;
- dla potrzeb potencjalnych partnerów warto prowadzić bazę potencjalnych projektodawców i partnerów PWP, a ogłoszenia o konkursach na PWP zamieszczać także w j. angielskim (jest to dobra praktyka województwa dolnośląskiego);
- z uwagi na specyfikę projektów, warto zamieścić katalog najczęściej popełnianych przez wnioskodawców błędów formalnych i merytorycznych (taki katalog opracowało np. województwo opolskie);
- obowiązkowo odnośnik do strony internetowej KIW oraz instytucji organizującej konkursy na PI i/lub PWP w regionie (jeśli dotyczy);

e) strona musi być interaktywna - to nie jest tablica urzędowych ogłoszeń, a narzędzie dwustronnego pozyskiwania informacji; dzięki temu m.in. szybko i bezkosztowo można pozyskać informację o odbiorze działań IP/ IP II stopnia przez grupy docelowe.

Interaktywność części poświęconej PI i PWP jest niezbędna dla utrzymania relacji z pomysłodawcami i potencjalnymi projektodawcami zidentyfikowanymi już w działaniu nr 1 fazy przedaplikacyjnej. Narzędzia służące ich komunikacji z instytucjami oraz między sobą to przede wszystkim forum / blog, FAQ, przekierowanie na tzw. „fan page” (strona prowadzona np. przez instytucję, z podstawowym celem zbierania komentarzy od jej miłośników/kibiców/ale także krytyków) na portalu społecznościowym, np. Facebook (aktualnie gromadzi najwięcej użytkowników).

Forum – jest instrumentem znanym i cenionym jako źródło informacji, jeśli jest dobrze moderowane (odpowiedzi muszą być udzielane zawsze - jeśli akurat nie przez innych użytkowników, to przez moderatora). Przy początkowo niewielkim stopniu odwiedzania forum, można zamieścić parę pytań wybranych spośród FAQ, i udzielić wyczerpujących odpowiedzi. O popularności forum decyduje wartość otrzymywanych odpowiedzi.

Blog – jest formą „zapisków dnia codziennego”, tyle że w formie elektronicznej z możliwością komentowania przez czytających. Instytucjonalnych blogów istnieje niewiele, a w wydaniu polskich instytucji tracą swój interaktywny charakter i najczęściej zamieniają się w nieodwiedzaną, zakurzoną, jednokierunkową tablicę ogłoszeń. Prowadzenie ciekawego i użytecznego bloga przez instytucję wymaga przede wszystkim czasu i konsekwencji. Czytanie i pisanie na blogu instytucjonalnym rozpatrujemy tu w kontekście narzędzia informacji i promocji, a nie formy rozrywki w trakcie dnia pracy. Fachowo prowadzony blog IP I lub II stopnia oraz ROEFS:

- będzie innowacyjnym instrumentem popularyzowania wiedzy o PI i PWP

- będzie miejscem wymiany aktualności oraz wyjaśniania wątpliwości pomiędzy pracownikami IP/ IP II stopnia, zwłaszcza pomiędzy regionami, oraz z KIW,
- będzie kolejnym kanałem pozyskiwania informacji z oceną działań instytucji, a czasami z propozycjami zmian.

Newsletter – to forma e-prenumeraty aktualnych wiadomości. Standardem powinna być funkcja newslettera profilowanego przez odbiorcę, tzn. z wyborem przychodzących treści.

Facebook – portal społecznościowy, nie wykluczający udziału podmiotów instytucjonalnych (komercyjnych i niekomercyjnych), ale dalece różniący się od billboardu. Facebook:

- nie dopuszcza agresywnej reklamy, a jej przejawy są tłumione w zarodku przez użytkowników,
- jest narzędziem kształtowanym przede wszystkim przez komentujących, a nie autorów wpisów,
- jest największą (= najliczniejszą) platformą marketingu szeptanego,
- pozwala na przyciągnięcie uwagi użytkowników innymi niż hasło reklamowe sposobami: żartem, wirtualnym happeningiem, błyskotliwymi wpisami na podstronie (czyli właśnie na tzw. fan page) – sukces tych zabiegów mierzony jest ilością wejść i wpisów na „fan page”,
- „fan page”, wbrew życzeniowej nazwie, może gromadzić także wpisy niechętne osobie / instytucji/ firmie, jeśli ich działania zostały przez użytkowników ocenione negatywnie.

Należy docenić rzeczywistość wirtualną, a w chwili obecnej jej najbardziej „ruchliwym” przejawem jest właśnie Facebook. Można przypuszczać, iż wśród 2,5 mln użytkowników w Polsce znalazłoby się kilkudziesięciu takich, którzy wpadną na innowacyjny społecznie pomysł i zechcą go przekuć w projekt, a wśród 400 mln użytkowników na świecie co najmniej kilkuset będzie miało coś do powiedzenia zarówno w temacie innowacji, jak i w temacie współpracy ponadnarodowej. Nie ma lepszego miejsca na poszukiwanie potencjalnych projektodawców PI niż miejsce, gdzie się wypowiadają – Facebook to w tej chwili światowy lider innowacji, testujący na sobie samym wymyślane przez siebie rozwiązania (nie tylko techniczne, także marketingowe, w tym z zakresu marketingu behawioralnego, czyli w oparciu o zachowanie użytkowników w sieci).

- f) styl strony internetowej IP/ IP II stopnia/ ROEFS nie musi być bardzo oficjalny; należy taktownie zrównoważyć ciężar urzędowych formalności ze swobodą przyjaznego, życzliwego stylu; można przyjąć założenie, że piszemy dla osób, które są zainteresowane tematem, a więc dobrze byłoby traktować ich jak znajomych – z zachowaniem jednak formy grzecznościowej „Państwo”, „Drodzy Innowatorzy”, „Drodzy Goście”, itp.;
- g) ze względu na różne grupy docelowe, do jakich kierowane są działania informacyjno-promocyjne, komunikaty powinny być dzielone na 3 podstawowe grupy:
 - dla początkujących użytkowników, czyli osób, które nigdy nie aplikowały jeszcze o środki na PI i PWP, np. w formie skróconego przewodnika po projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej
 - dla projektodawców, czyli osób, które miały do czynienia z wnioskowaniem o środki – np. informacja o aktualnie planowanych i zrealizowanych konkursach
 - dla beneficjentów, czyli realizujących projekty;

- h) warto utworzyć i systematycznie rozbudowywać słowniczek najważniejszych pojęć związanych z PI i PWP;
- i) niezbędne jest prowadzenie kalendarza najważniejszych planowanych wydarzeń i inicjatyw,
- j) na stronie powinna znaleźć miejsce regionalna baza dobrych i złych praktyk, wypełniająca się w miarę upływu czasu; na stronie KIW baza taka będzie prowadzona w skali kraju – link do tej bazy również dobrze byłoby umieścić na stronach regionalnych/obszarowych (w kompetencji centralnym), podobnie jak link do bazy EQUAL (baza złych praktyk zawierałaby strategie ocenione negatywnie i niewalidowane rezultaty – w celu edukacyjnym);
- k) pożyteczne byłoby umieszczenie na stronie linków do: portalu KIW, portalu EQUAL, KOEFS, ROEFS w regionie, bazy TOOLKIT;
- l) wszelkie formularze do wypełnienia muszą być edytowalne; można też umieścić przykładowe, wzorcowo wypełnione formularze;
- m) wszelkie dokumenty i wytyczne muszą być aktualne, a ich wersje archiwalne dostępne;
- n) pod względem technicznym należy:
 - zadbać o pozycjonowanie, a więc wysoką pozycję strony w wyszukiwarkach (w razie wątpliwości, jakich słów użyć, można zajrzeć do: <https://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>)
 - zaprojektować układ informacji na stronie zgodnie z zasadami percepcji treści na ekranie komputera (wskazówki można znaleźć w poradnikach budowania stron WWW, fachowcy wskazują również anglojęzyczne źródło: www.useit.com);
- o) warto przyciągnąć uwagę mediów poprzez zaprojektowanie i regularne prowadzenie serwisu prasowego (tzw. *press room*) (73% dziennikarzy - dane: czerwiec 2010r. - poszukuje informacji prasowych w Internecie); ta podstrona musi być:
 - atrakcyjnie i jednocześnie czytelnie zagospodarowana (ze zdjęciami o bardzo dobrej jakości, ale w formacie, który w krótkim czasie można ściągnąć. Dla dziennikarzy internetowych przydadzą się też krótkie animacje z obszaru problematyki społecznej, filmiki video), z odpowiednio spreparowanymi komunikatami (kilka zdań na temat + link „Więcej...”),
 - zawsze AKTUALNA (aktualizowana, co najmniej raz w tygodniu np. poprzez wiadomości z regionów, aktualne liczby podpisanych umów, aktualne konkursy; dla wnikliwych konieczne będą linki do bazy produktów, do publikacji, dokumentów i innych istotnych zasobów).

Z badania przeprowadzonego na początku sierpnia 2010 r. przez KIW wynika, że zaledwie kilka z Instytucji Pośredniczących I i II stopnia posiada na swojej stronie internetowej zakładkę dla mediów (nazwane: centrum prasowe, informacje dla mediów itp.). Jednak informacje umieszczone w tym miejscu są nieaktualne (chlubnym wyjątkiem jest zakładka prowadzona przez WUP Warszawa) i zawierają wyłącznie informacje o ogłoszonych konkursach i konferencjach.

Wyniki kolejnego badania, przeprowadzonego wśród Instytucji Pośredniczących w lipcu 2010 r., wskazują na szeroki zakres prowadzonych działań w zakresie współpracy z mediami. Oprócz ogłoszeń o konkursach i spotów reklamujących PO KL / EFS (prasowych, radiowych, telewizyjnych) realizowane są:

- zamieszczanie artykułów nt. realizacji PO KL w prasie,

- produkcja i emisja programów telewizyjnych o EFS, w tym teleturnieju (woj. kujawsko-pomorskie)
- organizacja konferencji i śniadań prasowych,
- zapraszanie przedstawicieli mediów na uroczyste podpisanie umów o dofinansowanie i inne aktualne wydarzenia,
- przekazywanie bezpośrednio dziennikarzom informacji o aktualnych wydarzeniach (przez telefon, e-mailem),
- organizacja tzw. konkursów dla dziennikarzy.

Warto nawiązać z mediami możliwie bliską i regularną współpracę, której skala i zakres zależy od dostępnych funduszy na ten cel. Może to być forma konkursu jak np. „Ludzka twarz EFS”, organizowana przez MPiPS oraz MRR, w którym poprzez opisanie przez dziennikarzy rzeczywistych historii pokazane ma być w przystępny sposób, że za skrótem EFS kryją się prawdziwe historie ludzi korzystający ze wsparcia w projektach. Konkursy tego typu mogą być organizowane na mniejszą skalę przez władze regionalne.

Innym przykładem współpracy z mediami może być akcja „Poznaj lubuski EFS!”, zorganizowana przez pracowników Departamentu EFS oraz WUP w Zielonej Górze. Ideą przewodnią akcji było przybliżenie dziennikarzom lokalnych mediów tematyki związanej z EFS. Przedstawiciele mediów mieli okazję przyjrzeć się z bliska projektom realizowanym w ramach różnych priorytetów Programu, a także porozmawiać z ich uczestnikami.

Współpracując z mediami nie należy zapominać, że dla zapewnienia dobrej komunikacji podstawową i prawdopodobnie najważniejszą zasadą jest sposób pisania o Funduszach Europejskich, zatem i o projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej – „przyjazny”, spójny i bez błędów merytorycznych.

Warto pamiętać o podstawowych zasadach komunikowania się z dziennikarzami (na podstawie poradnika dla instytucji pozarządowych na portalu www.ngo.pl):

Pierwszy krok, to upewnienie się, że mamy coś do powiedzenia.

Czego oczekuje dziennikarz? Dziennikarze publikują informacje, które mają być odebrane z zainteresowaniem i zrozumieniem przez odbiorców. Zanim wypowiesz się, przemyśl, czego oczekuje dziennikarz (ciekawostek i nowinek), jaką ma wiedzę na dany temat, czy musisz się zmierzyć z jakimiś stereotypami, ew. czy temat wiąże się z normami kulturowymi.

Drugi krok - sprawdź czy to, co masz do powiedzenia, jest ciekawe.

Czego oczekują odbiorcy? Dziennikarz publikuje dla konkretnej grupy odbiorców, dlatego należy dokładnie zastanowić się, do kogo z daną informacją dotrzemy i wykonać taką samą pracę jak w przypadku dziennikarza. Zastanowić się, co te osoby czują, wiedzą i jaki jest kontekst społeczny naszego tematu.

Trzeci krok - przygotuj maksymalnie trzy kwestie, które chcesz przekazać

Trzeba się zastanowić, jakie są główne przesłania wypowiedzi skierowanej do dziennikarza. Jednym z najczęstszych błędów popełnianych jest to, że całą wiedzę, którą zdobywa się przez kilka-kilkanaście lat próbuje się przekazać w trzyminutowej wypowiedzi. Trzeba wybrać sobie maksymalnie dwa - trzy główne wątki, które należy poruszyć. Jeśli zostanie więcej czasu – należy go wykorzystać na powtórzenie najważniejszych tez (zmniejsza to ryzyko niezrozumienia) oraz na krótkie podsumowanie.

Czwarty krok - zastanów się, co chcesz by dotarło (jaka informacja) do czytelników artykułu, słuchaczy radia, widzów telewizji.

Mów o tym, co jest, a nie o tym, czego nie ma. W psychologii mówi się czasami o dwóch typach taktyk mówienia o sobie. Pierwsza z nich, to taktyka atrybucyjna: określamy np., jaką instytucją jesteśmy i jaką rolę pełniemy. Druga z nich, to taktyka repudiacyjna - mówienia o tym, kim nie jesteśmy ("nie angażujemy się w przedsięwzięcia ..."). Taktyka repudiacyjna nie mówi nic konkretnego na nasz temat. Zawęża zbiór możliwości tego, kim jesteśmy, ale nie mówi zbyt wiele o nas. Dlatego należy jej unikać.

Piąty krok - upewnij się, że zostałeś/eś zrozumiana/y

Znaj swoje prawa. Zgodnie z prawem prasowym każdy ma prawo do autoryzacji swojej wypowiedzi (niestety nie możemy już autoryzować komentarza do niej). Da ci to szansę na upewnienie się, że zostałeś dobrze rozumiany. I tak to przedstaw dziennikarzowi, powiedz, że temat jest złożony i chciałbyś poprosić o możliwość autoryzacji, by upewnić się, czy został wyjaśniony w miarę czytelnie. Nie zawsze na autoryzację jest czas i zdarza się, że dziennikarz "zapomni", że o nią prosiliśmy, ale zrobimy wszystko, by upewnić się, iż nas zrozumiał.

Szósty krok – „waż” słowa

Jeśli widzisz, że dziennikarz nie czuje tematu albo szuka taniej sensacji, to zachowaj szczególną czujność. Unikaj jednak zwrotu "bez komentarza". Jeśli odmawiasz odpowiedzi na pytanie, wyjaśnij, dlaczego ("niestety nie odpowiem na to pytanie, gdyż dotyczy ono danych osobowych"). Pamiętaj, że w rozmowach z dziennikarzami zwrot "mówię to prywatnie - poza mikrofonem" jest zakazany. Jeśli chcesz coś powiedzieć - mów, jeśli nie – pomij tę kwestię.

3.3.2.2 Spotkania informacyjno-promocyjne przed ogłoszeniem konkursu

Zarys ich koncepcji opisano również w „*Modelu strategicznego podejścia...*”. Przygotowanie tego typu spotkań stanowi element działań publicity⁶ związanych z planowanymi konkursami. W zależności od dostępnych środków finansowych, przygotowanie spotkania można zlecić profesjonalnej firmie, bądź przygotować je

⁶ Publicity to reklama, rozgłos, ogół działań stosowanych najczęściej przez środki masowego przekazu, mających nadać jakiemuś wydarzeniu społecznemu, politycznemu czy artystycznemu znaczny rozgłos lub spowodować (np. przez nadanie audycji radiowej, telewizyjnej bądź opublikowanie cyklu artykułów w prasie), aby zostały ujawnione i wyjaśnione okoliczności danej sprawy (hasło opracowano na podstawie "Słownika Encyklopedycznego Edukacja Obywatelska" Wydawnictwo Europa, 1999).

własnymi zasobami. Niezależnie jednak od tego, kto będzie odpowiedzialny za stronę organizacyjną, należy pamiętać o podstawowych zasadach:

- miejsce spotkania powinno być wybrane w zależności od tego, kto bierze udział w spotkaniu: interesariusze z różnych sektorów dziedzin społecznych na poziomie komponentu centralnego czy też społeczności lokalne/regionalne (szczebel: dzielnicy/gminy/powiatu/ województwa)
- skala przedsięwzięcia musi być powiązana i dopasowana do wielkości i ważności konkursów – im bardziej złożony charakter zagadnienia objętego konkursem, tym większa liczba zaproszonych gości i prelegentów)
- spotkanie powinno być przygotowane i zaplanowane z odpowiednim wyprzedzeniem, a zaproszenia rozesłane / rozlepione / opublikowane, co najmniej 1 miesiąc przed planowanym terminem spotkania; należy wykorzystywać wszystkie dostępne kanały informacyjne, a przede wszystkim strony internetowe, zaproszenia wysyłane e-mailem, pocztą, plakaty czy ulotki, ogłoszenia w mediach - w zależności od dostępności budżetu
- w zaproszeniach należy uwzględnić wszystkie instytucje i osoby, które będą odgrywały znaczącą rolę we wdrażaniu i upowszechnianiu wypracowanych rozwiązań (powinniśmy posiadać bazę danych m.in. dzięki wcześniejszej „burzy mózgów”); w tym miejscu warto wspomnieć, że tego typu „bazy kontaktów” są doskonałym narzędziem do podtrzymywania wzajemnych relacji, zachęcania do aplikowania o środki na dalsze projekty, czy też angażowania w późniejszy proces upowszechniania.

Rekomendujemy poproszenie uczestników o wcześniejsze rejestrowanie się (najlepiej mieć do tego narzędzie internetowe na stronie www), co pozwoli zorientować się np. ile osób będzie uczestniczyć w spotkaniu.

Wiedza ta jest niezbędna z kilku powodów. Po pierwsze, ma to znaczenie praktyczne, bowiem będzie wiadomo, w jaki sposób przygotować miejsce spotkania, ile potrzeba materiałów, itp. Zachęcając uczestników do rejestracji otrzymujemy ich wstępne zobowiązanie do przyścia, uzyskując w ten sposób dane kontaktowe niezbędne do informowania na bieżąco o ewentualnych zmianach w programie, jak i utrzymywania późniejszego kontaktu.

Struktura spotkania może wyglądać następująco:

- prezentacja programu, czyli omówienie priorytetów/działań, kto jest uprawniony do ubiegania się o środki, jakie są kryteria wyboru projektów oraz kwalifikowane działania, przewidywany budżet, sposób selekcji projektów, itp.,
- zaprezentowanie konkursów: ich harmonogram, pomoc dostępna dla projektodawców wraz z podaniem osób kontaktowych,
- krótka prezentacja instytucji odpowiedzialnej za przygotowanie konkursu,
- wystąpienie osób, które już skorzystały z pomocy (w ramach PIW EQUAL lub już PO KL) – ich doświadczenia, dobre i złe praktyki, rekomendacje,
- wystąpienie eksperta w jednym z obszarów w planowanych konkursach, w celu wskazania potencjalnych możliwości tematu projektu innowacyjnego i/lub współpracy ponadnarodowej,
- sesja pytań i odpowiedzi – umożliwiająca uczestnikom zadawanie wszelkich pytań związanych z poruszaną tematyką. Należy zwrócić szczególną uwagę, aby na tę

sesję zarezerwować dostatecznie dużo czasu, aby nie powodować frustracji uczestników, którzy z braku czasu nie mogliby zadać swojego pytania.

Ważną kwestią jest, aby spotkanie miało merytoryczny i praktyczny wymiar, ale jednocześnie nie powinno być zbyt szczegółowe. Spotkania mają na celu przede wszystkim dzielenie się wiedzą i doświadczeniami. Istotnym ich celem powinno być „odczarowanie” innowacyjności i / lub ponadnarodowości w projektach PO KL – przekonanie potencjalnie zainteresowanych, że kwestia niestandardowych formalności i wielostronnych relacji transnarodowych jest możliwa do opanowania (przy porządkującym wsparciu IP / IP II stopnia / ROEFS) i nie ona jest tą szczególną cechą wyróżniającą PI i PWP.

Spotkanie nie powinno zbyt długo trwać – sugerowany przedział czasowy wynosi od 3 do 4 godzin. Ma ono mieć charakter spotkania wprowadzającego do tematu a jego głównym celem jest oszacowanie przez uczestników, na ile planowane konkursy będą dla nich interesujące.

Na spotkaniu należy podkreślić, że szczegółowe informacje, poprzez zapewniony system wsparcia, będą zawsze dostępne dla tych, którzy będą chcieli pogłębić swoją wiedzę w danym temacie.

Po zakończeniu spotkania materiały na nim wykorzystywane powinny znaleźć się jak najszybciej na stronie internetowej IP/IPII/ROEFS w postaci pliku PDF. Jeżeli w uzyskanych danych teleadresowych znajdują się adresy e-mailowe, materiały te możemy rozesłać bezpośrednio uczestnikom.

Pamiętajmy, iż utrzymywanie kontaktu z potencjalnymi projektodawcami jest jednym z najważniejszych działań, jakie należy stale prowadzić. Poza tym przesyłana informacja może spowodować zwiększenie grupy potencjalnych projektodawców, gdyż sami uczestnicy przekazują zazwyczaj informacje swoim kolegom i znajomym, którzy nie byli na spotkaniu.

3.3.2.3 Warsztaty po ogłoszeniu konkursu

Ten typ spotkania różni się w dość istotny sposób od spotkań przed ogłoszeniem konkursu. Jego główne cechy i elementy to:

- liczba uczestników raczej nie przekraczająca 20 osób, w celu zapewnienia sprawnego przeprowadzenia zajęć praktycznych,
- daty warsztatów powinny być szeroko rozpropagowane, a uczestnicy powinni się rejestrować,
- uczestnicy z odpowiednim wyprzedzeniem powinni otrzymać materiały warsztatowe i zapoznać się z nimi, po to, aby podczas warsztatów nie dyskutować o podstawowych kwestiach związanych z konkursami,
- warsztaty mogą łączyć w sobie: prezentacje pracowników IP/IP II stopnia/ROEFS (jak praktycznie wypełniać wnioski (kluczowe obszary, na których należy się skupić, omówienie tematów, w jakich można realizować PI, zasady charakterystyki wartości dodanej PWP, błędy jakich należy unikać, kryteria wyboru projektów), ćwiczenia na prawdziwych przykładach (uczestnicy mogą przyjść z fiskalami projektowymi, ich streszczeniami, a ich treść może być weryfikowana w małych podgrupach przy wsparciu pracowników ww. instytucji)), oraz prowadzenie sesji w formie pytań i odpowiedzi.

3.3.2.4 Materiały drukowane dotyczące konkursów

Ich zaletą jest trwałość i możliwość wykorzystania przez większą liczbę odbiorców. Także forma przekazu jest przyjaźniejsza dla ludzkiego wzroku niż publikacje elektroniczne. Jednak z oczywistych powodów nie można tych materiałów aktualizować, co sprawia, że część nakładu nierzadko w ogóle nie opuszcza magazynów.

Z tego powodu trzeba rozsądnie oszacować popyt (w liczbie i w czasie) na materiały drukowane i publikować tylko te rzeczywiście użyteczne. Zaoferowanie potencjalnym projektodawcom stosu publikacji nie jest równoznaczne z ich skutecznością, zarówno w przypadku PI i PWP, jak i projektów standardowych. Wśród tych narzędzi rekomendujemy:

- a) broszura – powinien to być krótki materiał – nie więcej niż 2-8 stron – zawierający streszczenie podstawowych informacji dotyczących danego konkursu. Celem broszury jest dostarczenie naprawdę bazowych informacji dla potencjalnych projektodawców, które mogą być wśród nich rozpowszechnione po to, aby stwierdzili, czy są zainteresowani konkursem, czy działalność jaką planują może kwalifikować się jako potencjalny projekt. Broszura powinna mieć atrakcyjną, ale czytelną i przyjazną formę
- b) przewodnik dla projektodawców – powinno to być dość szczegółowe opracowanie, zawierające wszystkie informacje niezbędne dla projektodawców, tzn.:
 - jakiego rodzaju projekty można zgłaszać, podmioty uprawnione do wnioskowania o środki finansowe, typ działań/poddziałań dla PWP, formy współpracy, tematy PI, grupy docelowe, wydatki, dostępny budżet, projekty z komponentem ponadnarodowym, wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej, itp.,
 - proces selekcji i kryteria wyboru projektów,
 - w jaki sposób aplikować (składać wnioski),
 - ogólna informacja na temat przyszłego sposobu finansowania i zarządzania projektem, o ile zostanie zakwalifikowany do realizacji. Należy podać informację dotyczącą: płatności, wniosku o płatność, uzasadnienie wydatków, kontroli – ważne, aby ta informacja na tym etapie była podana w sposób „lekki” aczkolwiek realistyczny, tak, aby nie przestraszyć potencjalnych projektodawców,
 - opis zakresu pomocy dla projektodawców.

Informacja musi być podana w sposób logiczny i uporządkowany i jeśli pozwala na to budżet, warto wykorzystać w tym celu profesjonalnych grafików, dla uatrakcyjnienia jego formy i łatwiejszego czytania. Unikać należy podręczników pisanych trudnym językiem, a tym bardziej tworzenia kolejnych kopii innych prac (powielania).

3.3.2.5 Wsparcie działań ponadnarodowych

Dla działań/projektów z elementami współpracy ponadnarodowej, możemy dodatkowo zastosować narzędzia charakterystyczne tylko dla tego typu projektów, a mianowicie:

- a) narzędzia dla działań wspierających znalezienie partnera ponadnarodowego:

- podłączenie się do istniejących europejskich baz danych projektów:
 - www.transnational-toolkit.eu
 - www.leonardo.org.uk
 - www.adam-europe.eu
 - <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>,
 - zamieszczanie informacji na temat programów i projektów współpracy ponadnarodowej na stronach europejskich zajmujących się tą tematyką np. www.transnationality.eu,
 - zamieszczanie informacji na temat ogłaszanych konkursów w dostępnych bazach danych partnerów – np. <http://www.transnational-toolkit.eu/>,
 - tworzenie własnych baz danych na stronach internetowych IP/IP II stopnia– w języku polskim i angielskim - które mogą być wykorzystywane przez projektodawców,
 - informowanie, utrzymywanie bieżących, roboczych kontaktów z przedstawicielami bliźniaczych instytucji i partnerami z innych krajów członkowskich, pomoc w poszukiwaniu partnerów dla projektodawców, uczestnictwo w spotkaniach grup roboczych i spotkaniach sieci współpracy międzynarodowej (networks),
 - zachęcanie projektodawców do wykorzystywania własnych kontaktów i sieci znajomości.
- b) narzędzia dla działań wspierających budowanie ponadnarodowego partnerstwa:
- opracowanie i opublikowanie (w wersji elektronicznej, bądź drukowanej jako fragment większej publikacji) wzorcowego porozumienia ponadnarodowego po polsku i angielsku
 - przygotowanie poradnika zawierającego niezbędne informacje dla potencjalnych partnerów
 - doradztwo indywidualne w odpowiedzi na pojawiające się pytania.

3.3.3 Faza poaplikacyjna

Faza poaplikacyjna odnosi się do pomocy udzielanej beneficjentom PI i PWP, których projekty zostały wybrane do dofinansowania w drodze konkursu na PI i PWP. Pomoc ta jest niezbędna, o czym była już mowa, ze względu na specyfikę PI i PWP (współpraca z partnerami wymagająca szczególnego zaangażowania i umiejętności współpracy z różnymi środowiskami).

Pomoc, a wręcz opieka nad beneficjentami, już po podpisaniu umowy ma przyczynić się do prawidłowej realizacji PI i PWP.

Wsparcie dla beneficjentów dotyczyć powinna przede wszystkim kwestii merytorycznych:

- w przypadku PI np.: udzielania wyjaśnień odnośnie do formalnych wymagań kolejnych etapów, możliwości modyfikacji umowy, roli Sieci Tematycznych, zasad upowszechniania i mainstreamingu,
- w przypadku PWP np.: pomoc w interpretacji zapisów umowy o współpracę ponadnarodową w kontekście obowiązujących umów międzynarodowych, wyjaśnianie zasad rozliczeń pomiędzy partnerami w projekcie oraz możliwości finansowania zadań realizowanych przez partnera.

Jednoznaczne wyjaśnienie na początku wdrażania wymagań IP/ IP II stopnia względem beneficjentów (w tym w obszarze raportowania, kontraktowania, płatności, itp.) ułatwi pracę także tym instytucjom. Raporty projektowe i wnioski o płatność będą lepiej przygotowane (powinny zawierać mniejszą ilość błędów). W ten sposób ułatwione i przyspieszone będzie ich przetwarzanie w IP/ IP II stopnia. Dzięki szybszemu procesowi płatności beneficjenci w krótszym czasie otrzymają zwrot poniesionych nakładów, co gwarantuje lepsze rezultaty projektów, przyczyniając się do kształtowania wizerunku IP/IPII jako sprawnych instytucji, co z kolei może stanowić zachętę dla następnych projektodawców, aby ubiegali się o środki na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej.

Poprzez klarowne wyjaśnienie obowiązujących zasad dotyczących np. kwalifikowalności kosztów, a zwłaszcza uważne bieżące monitorowanie wdrażania projektu (szczególnie w celu uniknięcia nieprawidłowości pomiędzy planowanymi i aktualnie realizowanymi działaniami), zmniejszy się prawdopodobieństwo wystąpienia problemów, które mogłyby wskazać kontrola lub audyt projektu. Takie działanie zmniejszy również ryzyko nieprawidłowości w wydatkowaniu, a w konsekwencji konieczności zwrotu nieprawidłowo wydatkowanych środków.

W fazie poaplikacyjnej także ROEFS powinny włączyć się w proces „opieki” nad beneficjentami projektów (ich realizatorami) poprzez świadczenie pomocy doradczej oraz współpracę z IP/ IP II stopnia w adekwatnym do ich zadań zakresie.

Wsparcie dla beneficjentów nie odnosi się do pomocy dostarczanej grupom docelowym projektów, tj. odbiorcom i użytkownikom ich przyszłych rozwiązań, którzy pośrednio korzystają ze wsparcia EFS.

Tabela nr 3 Propozycja działań informacyjno-promocyjnych w fazie poaplikacyjnej

Lp.	Działanie	Cel	Czas	Grupy docelowe	Narzędzie	Zalety	Wady	Instytucje odpowiedzialne
1.	Wsparcie zarządzania realizacją PI i PWP	zapewnienie prawidłowej realizacji PI i PWP, w tym osiągnięcia założonych celów, zgodności z wymogami formalnymi i zasadami kwalifikowalności wydatków, terminowych i bezbłędnych rozliczeń	od daty podpisania umowy do daty zakończenia umowy	koordynatorzy projektów	<p>Szkolenia obejmujące swoim zakresem szczegółowe wyjaśnienie, jakie obowiązki spoczywają na osobach zarządzających projektami</p> <p>Opracowanie wzorów prawidłowych rozliczeń i raportów merytorycznych oraz ich rozpowszechnienie wśród beneficjentów</p> <p>Doradztwo indywidualne przez doradców ROEFS oraz przez pracowników IP/IPII w tych instytucjach, gdzie jest to dopuszczone i praktykowane</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rezultaty projektów będą wyższej jakości i lepiej spełnią potrzeby i oczekiwania regionu / obszaru wsparcia - dobrej jakości projekty będą katalizatorem dla innych do tworzenia nowych pomysłów i idei - lepszej jakości rozliczenia umożliwią sprawniejsze wykorzystanie alokacji na projekty 	- niepewność wystarczającej frekwencji beneficjentów, którzy pochłonęli realizacją projektu odkładają formalne kwestie „na później”	IP/IP stopnia II
2.	Wymiana zdobytej wiedzy i doświadczeń podczas realizacji PI/PWP	upowszechnianie popularyzacja dobrych praktyk i „nauka na błędach”	W trakcie całego okresu wdrażania projektu	beneficjenci pomysłodawcy przedstawiciele	<p>Sesje wymiany wiedzy i doświadczeń w formie moderowanych dyskusji w gronie max. 10-15 osób, najlepiej z udziałem eksperta obszarowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> - oba narzędzia umożliwiają bieżące wyjaśnianie wątpliwości, - uczenie się na błędach swoich i cudzych jest 	- o sukcesie sesji w dużym stopniu decyduje osoba prowadzącego, który musi wykreować przyjazna	IP/ stopnia IP II

				<p>odbiorców i użytkowników produktu finalnego</p> <p>lokalni liderzy formalni i nieformalni</p>	<p>Platforma intranetowa dla beneficjentów na stronie internetowej IP/IP II stopnia</p> <p>Wizyty monitorujące</p> <p><u>Narzędzia wspomagające:</u> zaproszenia imienne, skrócony zestaw opisów projektów przekazany na co najmniej kilka dni przed sesją</p>	<p>skutecznym i szybko przynoszącym efekty modelem edukacyjnym,</p> <ul style="list-style-type: none"> - zamknięty charakter spotkania pozwala na dokładne i obiektywne przyjrzenie się problemom, - bogate źródło dobrych praktyk - możliwe generowanie kolejnych innowacyjnych pomysłów - zapewniają beneficjentom możliwość zadawania pytań w sposób bezpośredni, nie na dużym forum ,co dla niektórych może być krępujące - szybka, bezpośrednia i praktyczna informacja zwrotna od beneficjentów - możliwość natychmiastowego reagowania na pojawiające się problemy i pytania 	<p>atmosferę współpracy</p> <ul style="list-style-type: none"> - jest to działanie dla beneficjentów „nieobowiązkowe”, więc formuła spotkania musi być przedstawiana w zaproszeniach w motywujący sposób - koszt eksperta - koszty dojazdu na miejsce 	
--	--	--	--	--	--	---	--	--

Podobnie jak w fazie przedaplikacyjnej niektóre narzędzia wymagają uzupełniającego komentarza.

3.3.3.1. Szkolenia

Seminaria szkoleniowo-informacyjne realizowane podczas całego cyklu życia projektu są bardzo skutecznym sposobem dostarczania informacji i równego wsparcia dla beneficjentów.

Podstawowymi elementami do zastosowania w tym zakresie są:

- a) spotkanie otwierające dla wszystkich beneficjentów (tzw. *kick-off meeting*); po wyborze projektów; w celu przekazania koordynatorom wszystkim projektów podstawowych informacji dotyczących:
 - etapów realizacji PI oraz obowiązków związanych z cyklem życia projektu (daty raportowania, wnioski o płatność, wizyty monitorujące, kontrole, audyty, itp.), czyli najważniejszych z punktu widzenia IP/ IP II stopnia działań dotyczących wdrażania, monitorowania i kontroli projektu
 - wzorów różnych dokumentów - np. związanych z monitorowaniem
 - opisu wsparcia, jakiej beneficjenci mogą oczekiwać od IP/ IP II stopnia
 - opisu roli KST/RST w przypadku PI.
- b) szkolenia w trakcie realizacji projektów, adresowane do koordynatorów projektów lub wskazanych przez nich członków zespołu projektowego (tematyczne); szkolenia powinny być przede wszystkim odpowiedzią na konkretnie zgłaszane zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności. Często powtarzające się zgłoszenia problemów są sygnałem do zorganizowania szkolenia.

Materiały ze szkolenia powinny być dostępne po jego zakończeniu - albo poprzez przesłanie ich uczestnikom, albo umieszczenie na stronie internetowej dostępnej dla wszystkich beneficjentów.

Szkolenia są także doskonałą okazją do stworzenia interakcji pomiędzy koordynatorami projektów, którzy mogą być zainteresowani wzajemnym wspieraniem i wymianą dobrych praktyk⁷.

3.3.3.2. Sesje wymiany wiedzy i doświadczeń

Sesje te, organizowane w celu umożliwienia beneficjentom wymiany doświadczeń i zdobytej wiedzy, w tym dobrych i złych praktyk mogą być bardzo cennym dla wszystkich stron narzędziem podczas całego cyklu realizacji projektu.

Powinny się one charakteryzować następującymi elementami:

- a) w przeciwieństwie do spotkań informacyjnych, organizowane są wg określonych tematów (np. promowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym, innowacje w obszarze ekonomii społecznej, szkoleń, edukacji, itp.) lub wg specyficznych grup docelowych (np. niepełnosprawni, imigranci, podatni na zagrożenia pracownicy, kobiety,

⁷ W odniesieniu do PI podobną platformą wymiany wiedzy i doświadczeń są spotkania ST.

więźniowie); mogą też koncentrować się na dobrych praktykach we wdrażanym programie (np. zarządzanie finansowe, umowy partnerskie, współpraca ponadnarodowa, mainstreaming),

- b) organizacja i prowadzenie sesji musi być bardzo dobrze przemyślane, a osoba prowadząca kompetentna, budząca zaufanie i taktowna; należy tu stosować sprawdzone techniki otwierające uczestników na dzielenie się swoim know-how.

Taka forma sesji może generować nowe pomysły na innowacje i wymianę/upowszechnianie dobrych praktyk w wybranych projektach. Po zakończeniu sesji konieczne jest jej pisemne podsumowanie i rozesłanie podsumowania do wszystkich uczestników.

3.3.3.3. Platforma intranetowa

Platformę tego typu najwygodniej zainstalować jako podstronę w serwisie www prowadzonym przez IP lub II stopnia. Warunkiem dostępu do niej jest zarejestrowanie i posiadanie hasła dostępu (platforma służyć ma beneficjentom i wskazanym pracownikom instytucji).

Strona taka może przykładowo zawierać:

- a) forum intranetowe, na którym członkowie zespołów wdrażających projekty mogą zadawać wszelkiego typu pytania Zespołowi Prowadzącemu prowadzić dyskusje z innymi osobami wdrażającymi projekty,
- b) poradniki, podręczniki, materiały do informacji i promocji, loga, prezentacje,
- c) wzory formularzy wniosku o płatność, wzory sprawozdań,
- d) bazę danych o projektach,
- e) informacje i narzędzia dotyczące szkoleń i seminariów (np. wszystkie informacje z dotychczasowych spotkań i szkoleń, informacje o planowanych szkoleniach, system rejestracji na szkolenia i seminaria, itp.).

3.3.3.4. Wizyty monitorujące na miejscu projektu

Na wstępie konieczne jest wyjaśnienie, że wizyty te nie mają charakteru kontrolnego i nie są obowiązkowe. Celem ich jest wsparcie beneficjenta w trakcie wdrażania projektu i lepsze poznanie prowadzonych w jego ramach działań.

Jako kluczowe dla organizacji takich wizyt można wskazać kwestie:

- a) podstawową sprawą jest, aby klarownie wyjaśnić beneficjentowi projektu cel tego typu wizyty, podkreślając jednocześnie fakt, że nie są one w żaden sposób powiązane z kontrolą czy audytem działań projektowych,
- b) wizyty takie nie powinny być organizowane zbyt często – raz – dwa razy do roku w jednej lokalizacji,

- c) tam, gdzie jest to możliwe, należy organizować wizyty w miejscu realizacji projektu, gdyż taka formuła umożliwia beneficjentom włączenie w wizytę wielu członków zespołu. Taka postawa pokazuje również zainteresowanie instytucji faktycznie wdrażanymi działaniami i postępem projektodawcy w tym zakresie,
- d) użytecznym narzędziem podczas przeprowadzanej przez IP wizytacji będzie przygotowany wcześniej, wspólny dla wszystkich tego typu wizyt, kwestionariusz z pytaniami. Takie narzędzie gwarantuje, że podczas wizyty nie zapomnimy o żadnym ważnym jej aspekcie. Wskazane jest, aby taki kwestionariusz rozesłać do beneficjentów przed wizytą, aby lepiej mogli się do niej przygotować i aby wyjaśnić podczas niej wszelkie problemy jakie pojawiły się w trakcie wdrażania poszczególnych działań,

Dlaczego warto?

Wartością dodaną wizyt monitorujących realizację projektu na miejscu będzie tworzenie/pogłębianie wzajemnych relacji/zaufania z kierownikiem projektu.

Rekomenduje się, aby wzajemne relacje i zaufanie pomiędzy IP a beneficjentem budować od początku realizacji każdego projektu. Dobry jest tu przykład województwa dolnośląskiego, gdzie współpraca ta ma charakter bieżący, beneficjent „prowadzony jest za rękę”, a jednocześnie jest też zapraszany na spotkania, seminaria, na których może podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi.

Dobłą praktyką, stosowaną już np. w województwie pomorskim, jest współpraca z ROEFS przy przeprowadzaniu tego typu wizyt. Po takiej wizycie łatwiej wziąć do ręki telefon i zapytać o dowolną rzecz związaną z realizacją projektu. Poprzez wzajemne poznanie się i partnerskie traktowanie, beneficjenci będą bardziej chętni do uczestniczenia w innych działaniach, takich jak np. seminaria związane z wymianą informacji, wiedzy i doświadczeń czy uczestnictwo w forach internetowych/intranetowych.

Wizyty takie umożliwiają także beneficjentom przedyskutowanie dowolnych problemów związanych z wdrażaniem projektu i poszukiwaniem wspólnych ich rozwiązań. Mogą też zgłaszać wówczas potrzeby określonego wsparcia, jak i sugestie służące lepszemu wdrażaniu projektów w tym rozwiązań systemowych w obszarze PI i PWP.

Wsparcie indywidualne (konsultacje, doradztwo) jako ostatnie (co nie oznacza najmniej ważne, wręcz przeciwnie) z proponowanych narzędzi, organizowane powinny być na tych samych zasadach, co w fazie przedaplikacyjnej.

IV. MONITORING I EWALUACJA SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ INFORMACYJNO-PROMOCYJNYCH

Dlaczego trzeba i warto?

Podstawowa różnica między monitoringiem a ewaluacją, ogólnie rzecz ujmując polega na tym, że ten pierwszy informuje o tym, co się dzieje podczas, gdy drugi udziela odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje. Obydwa działania stosowane łącznie mają istotne znaczenie dla zapewnienia efektywności inicjatyw podejmowanych przez nas w obszarze informacji i promocji na rzecz PI i PWP.

Konieczność realizacji działań monitorująco – ewaluacyjnych, nie tylko bezpośrednio wynika z „Wytycznych w zakresie informacji i promocji” oraz PK, ale jest także niezbędnym elementem spinającym cały proces zarządzania działaniami informacyjno – promocyjnymi. Bez monitoringu i ewaluacji nie będzie można stwierdzić, czy wdrożone działania zostały zrealizowane prawidłowo i skutecznie oraz czy nie wymagają one ewentualnych korekt.

Jak się do tego zabrać?

Pierwszym krokiem na drodze do realizacji działań monitorująco – ewaluacyjnych, tak jak przy każdym podejmowanym działaniu, będzie dokładne ich przemyślenie i zaplanowanie, co wymaga odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- a) **dlaczego** prowadzimy monitoring? - nie chodzi tu wyłącznie o nałożone na IP/ IP II stopnia, obowiązki, lecz wskazanie celu tych działań – tj. czy mają one służyć wyłącznie na potrzeby sprawozdawczości dla IZ, czy szerzej, do zarządzania zmianą, jakością, ryzykiem lub pod planowaną ewaluację działań informacyjno promocyjnych? Ważne jest, aby określone cele przypisać oddzielnie do PI i PWP;
- b) **kto** monitoruje? – zasadne jest, aby Zespół Prowadzący (wybrany wcześniej do realizacji działań informacyjno-promocyjnych) odpowiadał także za monitoring tych działań;
- c) **w jaki sposób** monitorujemy? – należy ustalić metody, narzędzia i procedury zbierania danych ilościowych i jakościowych. Podstawowym narzędziem dla IP/ IP II stopnia są sprawozdania okresowe z realizacji Pomocy Technicznej (obejmujące także działania prowadzone w tym zakresie przez ROEFS), spotkania w ramach RIGR oraz wnioski o rozliczenie wydatków, przygotowywane przez ROEFS;
- d) **co** będzie przedmiotem monitoringu i obserwacji? – określamy, które zaplanowane nakłady, procesy i efekty w obszarze działań informacyjno-promocyjnych ukierunkowanych na PI i PWP będą monitorowane,

Ważne jest, aby monitorowane wielkości odnosiły się do zaplanowanego celu naszych działań informacyjno – promocyjnych. Monitorowanie samo w sobie nie jest bowiem potrzebne, monitoring ma nam dostarczać informacji w celu podejmowania ewentualnych działań zaradczych w sytuacji kiedy odchodzimy od zaplanowanego harmonogramu.

Na co zwrócić szczególną uwagę?

W celu prowadzenia skutecznego monitoringu najważniejszym elementem jest **systematyczność** po stronie IP/ IP II stopnia, gdyż narzędzia, wskaźniki i źródła weryfikacji potwierdzające realizację działań informacyjno – promocyjnych są w zasadzie precyzyjnie określone i zdefiniowane.

Jeśli realizacja działań informacyjno-promocyjnych jest prawidłowo i systematycznie monitorowana, nie należy obawiać się ewaluacji, która jest badaniem (ocena) pośredniej i bezpośredniej konsekwencji prowadzonych przez nas działań informacyjno-promocyjnych ukierunkowanych na wybrane grupy docelowe. Badaniu podlegają zarówno przeprowadzone działania i rezultaty i - jeśli dobrze zostały zaplanowane i monitorowane – to ocena taka pozwoli na wyciągnięcie konstruktywnych wniosków na przyszłość.

Dlatego też niezbędne jest dokonywanie ewaluacji działań informacyjno – promocyjnych możliwie jak najczęściej.

Czy można ją robić częściej? Tak (o ile są dostępne środki), gdyż ewaluacja może być prowadzona także wewnątrz organizacji (systematycznie przez cały okres realizacji poszczególnych zadań), nie tylko przez zewnętrznego ewaluatora. Niezależnie jednak od zastosowanego podejścia ewaluacja musi odpowiedzieć na podstawowe pytanie, czyli **czy warto było ponieść zaangażowane nakłady (materialne i niematerialne) na zrealizowane działania informacyjno – promocyjne w kontekście osiągnięcia założonego celu.**

Ewaluację najlepiej jest prowadzić w oparciu o określone kryteria, stanowiące rodzaj systemu wartości, do których ewaluator odwołuje się podczas badań.

Najczęściej stosowane kryteria ewaluacji zostały zaprezentowane w poniższej tabeli

Tabela nr 4 Definiowanie kryteriów ewaluacji

Kryterium	Definiowanie	
Trafność	Cele a potrzeby	W jakim stopniu cele działań informacyjno-promocyjnych są adekwatne do potrzeb projektodawców/beneficjentów
Efektywność	Nakłady a efekty	W jakim stopniu poniesione nakłady na działania informacyjno-promocyjne są ekonomiczne?
Skuteczność	Plan a wykonanie	W jakim stopniu założone cele działań informacyjno-promocyjnych zostały osiągnięte?
Użyteczność	Efekty a potrzeby	Na ile rzeczywiste efekty działań informacyjno-promocyjnych są zgodne z identyfikowanymi potrzebami?
Trwałość	Wpływ na cel ogólny projektu	W jakim zakresie efekty działań informacyjno-promocyjnych są długotrwałe? Co zmieniło się w podejściu np. projektodawców/beneficjentów po jakimś czasie od zakończenia realizacji działań informacyjno - promocyjnych.

Źródło: Opracowane na podstawie publikacji „Koordynator projektu – instruktaż skutecznego zarządzania projektami unijnymi z suplementem elektronicznym do monitoringu zadań”, ODDK, Gdańsk 2009, „Poradnik Wdrażania Projektów - 100 dni koordynatora projektu (Gdańsk 2006) – autor: Alicja Zajączkowska, PrePostConsulting.

Do planowania procesu ewaluacji można przystąpić dopiero po wybraniu kryteriów ewaluacji. Poniżej podano rekomendowaną ścieżkę postępowania.

Tabela nr 5 Ścieżka planowania ewaluacji

Komponent projektu ewaluacji	Pytania ułatwiające formułowanie koncepcji ewaluacji
Cel ewaluacji	Jakie cele ma spełniać ewaluacja? Dlaczego należy poddać badaniu działania informacyjno-promocyjne? Komu i do czego będą służyć wyniki badania?
Termin badania	Kiedy przeprowadzić badanie – ewaluacja okresowa i/lub końcowa? Jaki powinien być szczegółowy harmonogram ewaluacji?
Realizator ewaluacji	Jaką ewaluację przeprowadzić – wewnętrzną czy zewnętrzną? Jak ustanowić zespół/wyłonić wykonawcę badania ewaluacyjnego?
Zakres ewaluacji – obszar przedmiotowy badania?	Co będzie przedmiotem ewaluacji – uczestnicy, produkty, efekty, procesy, rezultaty, zarządzanie, personel, itp.?
Problemy badawcze	Jak zdefiniować główne problemy badawcze? Którymi z nich badanie powinno się zająć?
Kryteria ewaluacji	Które z w/w kryteriów ewaluacji należy użyć, aby możliwa była weryfikacja problemów?
Pytania kluczowe	Jakie podstawowe pytania badawcze można sformułować w odniesieniu do zidentyfikowanych problemów i wybranych kryteriów oceny?
Zakres podmiotowy ewaluacji. Dobór próby badawczej	Kto może dostarczyć informacji na potrzeby badania? Jak dobrać i ustalić liczebność próby badawczej? Jak możemy dotrzeć do podmiotów badania?
Metody i narzędzia badawcze	Jakie metody badawcze pozwolą na pozyskanie danych i ocenie obiektów badania? Jakie narzędzia ilościowe i jakościowe zastosować w badaniu np. „desk research”, ankiety, wywiady, obserwacje?
Koszt badania	Jaki jest szacunkowy koszt badania? Jak kształtują się koszty poszczególnych metod badawczych?
Organizacja badania	Jaki będzie zakres i forma współpracy pomiędzy nami i wykonawcą (w przypadku ewaluacji zewnętrznej)? Jak będzie przebiegał proces monitorowania i kontroli postępu prac w badaniu? W jakiej formie zostanie opracowany raport z badania i w jaki sposób będzie upowszechniany?

Źródło: Opracowane na podstawie publikacji „Koordynator projektu – instruktaż skutecznego zarządzania projektami unijnymi z suplementem elektronicznym do monitoringu zadań”, ODDK, Gdańsk 2009, „Poradnik Wdrażania Projektów - 100 dni koordynatora projektu (Gdańsk 2006) – autor: Alicja Zajączkowska, PrePostConsulting.

Po przejściu przez powyższe fazy planowania pozostaje ostatni etap, tj. przygotowanie postępowania przetargowego i wyłonienie na jego podstawie przyszłego ewaluatora. Na koniec warto przypomnieć, że **ewaluacji nie należy utożsamiać z audytem**, gdyż ten skupia się na kwestiach finansowych. Ewaluacja jest procesem, który ma pomóc w zrozumieniu dlaczego tak, a nie inaczej się stało i dać odpowiedź na pytanie, co i jak można poprawić, aby osiągnąć założone cele.

Dlatego ewaluacja jest konieczna, a w połączeniu z monitoringiem, udzieli często brakującej odpowiedzi na pytanie, czy prowadzone działania informacyjno – promocyjne były skuteczne i czy przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych celów - zwiększenia liczby dobrej jakości wniosków oraz realizowanych projektów.

V. BIBLIOGRAFIA

1. „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-13, Warszawa 05.08.2009.
2. Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 01.04.2009.
3. Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego dotyczące oznaczania projektów w ramach PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 04.02.2009.
4. Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 10.06.2010.
5. Promocja innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w PO KL, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa, 2009.
6. Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce na lata 2007-13, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 23.02.2010.
7. Jak promować projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego?, Poradnik dla beneficjentów PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 04.2009.
8. Projekty Współpracy ponadnarodowej - podręcznik dla projektodawców, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa, 2009.
9. Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa, 2009;
10. Podręcznik upowszechniania i mainstreamingu”, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Centrum Projektów Europejskich, Warszawa, czerwiec 2010.
11. Model strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL – rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej Centrum Projektów Europejskich dotyczące opracowania Planów Działania, KIW CPE, Warszawa, maj 2010.
12. Dostęp do informacji oraz systemu wyboru projektów w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych, praca zbiorowa pod redakcją Małgorzaty Brennek, Instytut Sobieskiego, marzec 2009.
13. Badanie ewaluacyjne pt. „Ocena skuteczności działań promocyjnych i informacyjnych w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego kapitał Ludzki w województwie podlaskim na lata 2007-2013”, styczeń 2010.
14. Ocena skuteczności działań informacyjno-promocyjnych w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na poziomie priorytetów VI, VII,

VIII, IX – komponent regionalny oraz określenie potrzeb informacyjno-promocyjnych z punktu widzenia beneficjenta – raport końcowy, ASM.

15. „Koordynator projektu – instruktaż skutecznego zarządzania projektami unijnymi z suplementem elektronicznym do monitoringu zadań”, ODDK, Gdańsk 2009, „Poradnik Wdrażania Projektów - 100 dni koordynatora projektu (Gdańsk 2006) – autor: Alicja Zajączkowska, PrePostConsulting.
16. Osobisty Poradnik Językowy – Jak pisać o Funduszach Europejskich - Jan Miodek, Marek Maziarz, Tomasz Piekot, Marcin Poprawa, Grzegorz Zarzeczny, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
17. Miesięcznik „Marketing w Praktyce”, numer 6/2010.
18. Materiały z wizyty studyjnej we Francji w siedzibie Organizacji Racine (Réseau d'Appui et de Capitalisation des INnovations Européennes) Krajowej Instytucji Wspomagającej oraz przedstawicieli IP/IP II w 2009r.

W Poradniku wykorzystano także materiał wypracowany podczas sesji doradczych dla pracowników KIW CPE organizowanych przez firmę Avenhansen Sp. z o. o.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Opracowanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki