

# Strategia promocji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie lubelskim dla Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego na lata 2008 – 2013

---

3W-Studio

Lublin, 30 czerwca 2008.



# Spis treści

<b>1. Wstęp.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Proces strategiczny .....</b>	<b>6</b>
2.1 Istota procesu strategicznego.....	7
2.2 Uczestnicy procesu strategicznego.....	9
2.3 Podprocesy o szczególnym znaczeniu.....	9
<b>3. Analiza strategiczna .....</b>	<b>14</b>
3.1 Wstęp.....	15
3.2 Opis dotychczasowych działań i doświadczeń .....	16
3.3 Ocena dotychczasowych działań promocyjnych.....	20
3.4 Ograniczenia .....	22
3.5 SWOT.....	24
<b>4. Komponenty strategii.....</b>	<b>26</b>
4.1 Wizja.....	27
4.2 Cele strategii .....	27
4.3 Cele główne.....	28
4.4 Cele drugoplanowe .....	29
4.5 Mechanizmy promocji.....	29
<b>5. Główne założenia strategiczne.....</b>	<b>32</b>
5.1 Specyfika strategii .....	33
5.2 Analiza regionu.....	33
5.3 Grupy docelowe (grupy odbiorców) .....	34
5.4 Cechy komunikatów promocyjnych.....	34
5.5 Model komunikacji.....	35
5.6 Model komunikacji – ujęcie informacyjne .....	36
<b>6. Wdrożenie i realizacja strategii .....</b>	<b>41</b>
6.1 Pomiar realizacji strategii (mierniki) .....	42
6.2 Wartości mierników w czasie.....	43

6.3	Działania korygujące .....	44
<b>7.</b>	<b>Wskaźniki i mechanizmy kontrolne .....</b>	<b>45</b>
7.1	Powiązanie mierników ze strategią .....	46
7.2	Cele ewaluacji .....	46
7.3	Obszary objęte monitoringiem .....	47
7.4	Mechanizmy kontrolne .....	47
7.5	Narzędzia monitorowania.....	55
7.6	Wartości progowe.....	56
7.7	Procedury interwencyjne.....	57
7.8	Wykaz źródeł do opracowania rozdziału .....	59
7.9	Tabela wskaźników .....	59
7.10	Mapa powiązań.....	60
<b>8.</b>	<b>Projekty wykonawcze strategii .....</b>	<b>61</b>
8.1	Koncepcja kampanii promocyjnych dla Program Operacyjny Kapitał Ludzki na rok 2009 ..	62
8.2	Projekt A.....	64
8.3	Projekt B.....	69
8.4	Projekt C.....	74
8.5	Projekt D .....	78
8.6	Projekt E .....	82
8.7	Wpływ projektów na kolejne lata realizacji POKL.....	86
8.8	Ryzyka .....	87
8.9	Zastrzeżenia .....	87

# 1. WSTĘP

---

„Strategia promocji PO KL w województwie lubelskim na lata 2008-2013” dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie powstała jako dokument wyznaczający kierunki działań promocyjnych dla PO KL na lata 2008 – 2013 na terenie województwa lubelskiego. Jej celem jest koncentracja wysiłków promocyjnych – podejmowanych w ramach realizacji PO KL – wokół wspólnej grupy zasadniczych celów w sposób skoordynowany i mierzalny. Nie do przecenienia jest też fakt, że opisywane w niniejszym dokumencie działania promocyjne będą miały znaczny wpływ na wizerunek lubelskiego Urzędu Marszałkowskiego oraz władz samorządowych.

Sam kształt strategii wynika z szeregu czynników:

- Ograniczeń i zobowiązań programu EFS.
- Specyfiki działania funduszy europejskich.
- Specyfiki grup odbiorców skupionych wokół PO KL w województwie lubelskim.
- Specyfiki mediów w województwie lubelskim.
- Diagnozy stanu wyjściowego strategii, przedstawiającej sytuację społeczno-gospodarczą województwa lubelskiego.
- Powiązań z innymi dokumentami na szczeblu krajowym o charakterze strategicznym.

Dokument ten posiada funkcję nadrzędną wobec projektów promocyjnych realizowanych w ramach PO KL przez DEFS. Oznacza to, że w obszarze obowiązywania strategii nie powinny być realizowane projekty promocyjne, których cele nie są spójne z celami Strategii.

Podejście strategiczne prezentowane w tym dokumencie jest zgodne z projektami dokumentów:

- A. „Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007 – 2013”
- B. „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013”

Oznacza to, że w przypadku zmian w powyższej dokumentacji, niniejsza strategia powinna zostać stosownie do zmian zaktualizowana lub uzupełniona.

„Strategia promocji PO KL w województwie lubelskim na lata 2008 – 2013” obejmuje tylko te aspekty strategii, co do których istniała potrzeba doprecyzowania lub uzupełnienia względem wymienionych wyżej dokumentów strategicznych.

„Strategia promocji PO KL w województwie lubelskim na lata 2008 – 2013” opracowana została przez zespół składający się z pracowników Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie przy wsparciu konsultantów zewnętrznych z firmy 3W-Studio.

## **2. PROCES STRATEGICZNY**

---

## 2.1 Istota procesu strategicznego.

Proces strategiczny jest uporządkowanym zbiorem działań organizacji, ukierunkowanych na urzeczywistnienie długofalowych wizji (zamiarów strategicznych, aspiracji, celów strategicznych).<sup>1</sup>

Sprawność procesu strategicznego jest determinowana sposobem jego zorganizowania. Kluczowe znaczenie w tej kwestii posiada dobór aktorów procesu, przypisanie im ról w tym procesie (stosownie do posiadanych kompetencji) oraz zasobów niezbędnych do wykonywania przydzielonych zadań. Niezmiernie istotną kwestią jest opracowanie sprawnego mechanizmu koordynacji działań wykonywanych przez uczestników procesu strategicznego. Działania te są współzależne, a często także współdzielone i z tego powodu powinny być ze sobą doskonale zsynchronizowane.

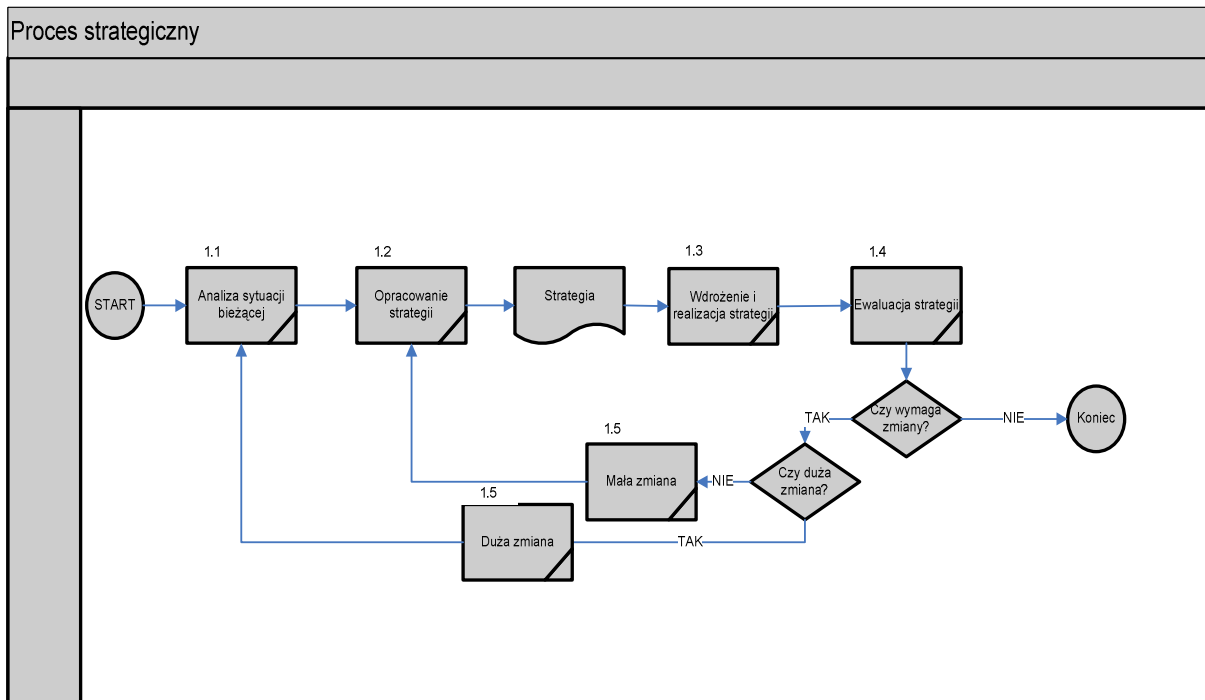
Proces strategiczny składa się z następujących podprocesów:

- analiza strategiczna (analiza sytuacji bieżącej),
- decyzje strategiczne (opracowanie strategii),
- wdrożenie i realizacja strategii,
- ewaluacja strategii,
- modyfikacja lub zmiana strategii.

Przedstawiona poniżej mapa procesu strategicznego jest pomocna w trakcie jego analizy i modyfikacji.

---

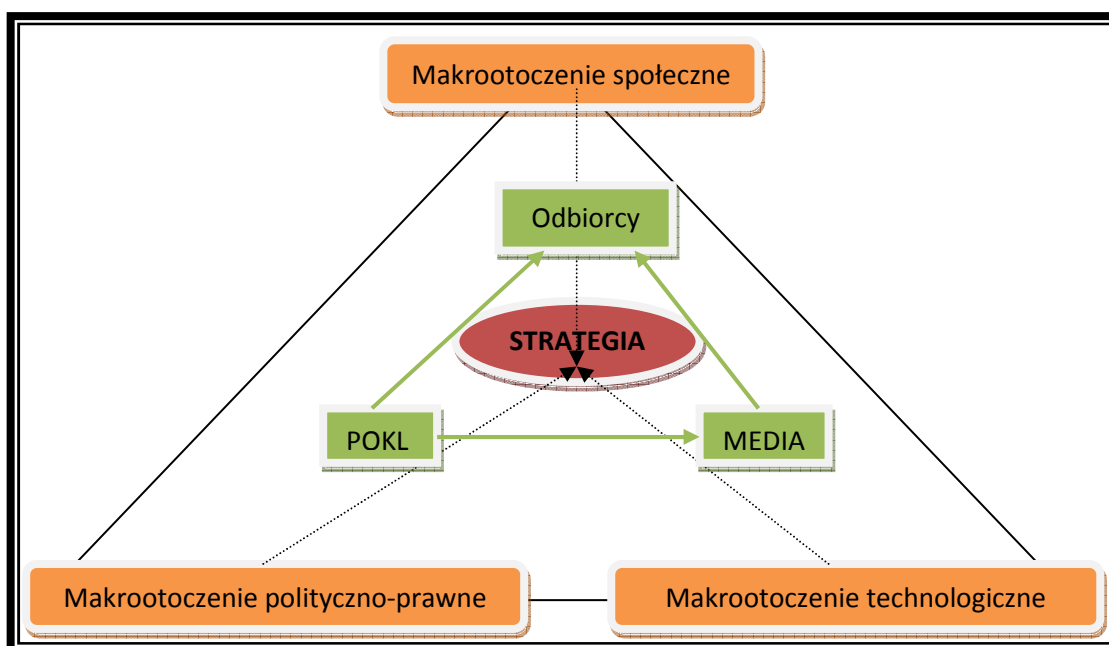
<sup>1</sup> A. Żuk: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa; [w:] A. Sitko-Lutek: Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna; PWN, Warszawa 2007.



Rysunek 1. Mapa procesu strategicznego.

Produktem przedstawionego powyżej procesu strategicznego jest strategia, rozumiana jako zbiór kluczowych celów organizacji oraz sposobów ich realizacji.

Ogólny model strategii komunikacji PO KL przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 2. Model otoczenia zewnętrznego strategii.

Strategia komunikacji PO KL stanowi wypadkową szans i zagrożeń, będących czynnikami zewnętrznymi (otoczenia) oraz silnych i słabych stron, będących czynnikami wewnętrznymi (organizacyjnymi).



## 2.2 Uczestnicy procesu strategicznego.

Powszechnie stosowaną praktyką przeprowadzania procesu strategicznego jest angażowanie w proces zarówno członków organizacji, jak też konsultantów zewnętrznych. Zaangażowanie konsultantów zewnętrznych w proces strategiczny jest wskazane wówczas, gdy członkowie organizacji nie dysponują wystarczającą wiedzą i doświadczeniem w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz są obciążeni codziennymi obowiązkami operacyjnymi.<sup>2</sup> Konsultanci zewnętrzni nie są podmiotami codziennych relacji pomiędzy członkami organizacji, przez co formułowane przez nich opinie są bardziej obiektywne.<sup>3</sup>

Strategia niejednokrotnie inicjuje proces radykalnych zmian w organizacji, generując tym samym wysoki poziom niepewności pracowników. W takim przypadku motywacja zewnętrzna wynikająca z zachęt materialnych okazuje się często niewystarczająca.

W tym kontekście niezbędne jest zapewnienie wsparcia ze strony pracowników dla procesu zmian w organizacji, co wymaga między innymi zredukowania odczuwanej przez nich niepewności. Wsparcie to można uzyskać poprzez partycypację i komunikację.

Partycypacja pracowników niższych szczebli w procesie formułowania strategii pozwala im występować w roli współautorów strategii oraz skłania ich do ponoszenia odpowiedzialności za jej wdrożenie i realizację. Strategia przestaje być traktowana jako koncepcja kadry kierowniczej i staje się również koncepcją pracowników, którzy - będąc jej współautorami - rozumieją jej założenia i sposoby realizacji, a ponadto dążą do jej urzeczywistnienia, gdyż odzwierciedla ona ich indywidualne lub grupowe cele. Partycypacja pracowników jest jednym ze źródeł motywacji wewnętrznej, powszechnie uznawanej za bardziej skuteczną od motywacji zewnętrznej.<sup>4</sup>

Partycypacja pracowników wpływa na skuteczne redukcje ich niepewności wynikającej z uczestnictwa w procesie zmian wynikającym ze strategii. Redukowanie niepewności odbywa się poprzez dostarczanie pracownikom tych informacji, których niedobór w konkretnej sytuacji jest przez nich odczuwalny i powoduje niepewność.<sup>5</sup>

Redukowanie niepewności w kontekście procesu strategicznego powinno odbywać się dodatkowo poprzez komunikowanie strategii pracownikom na wszystkich szczeblach, co jest warunkiem sprawnego jej wdrożenia i realizacji. Powinno ono w szczególności dotyczyć tych pracowników, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani w proces jej opracowywania i z tego względu nie dysponują wiedzą na jej temat.

## 2.3 Podprocesy o szczególnym znaczeniu.

Wśród podprocesów składających się na proces strategiczny znajdują się te, których realizacja wymaga szczególnego zaangażowania ze strony organizacji ze względu na to, iż towarzyszą one codziennemu jej funkcjonowaniu i są rozciągnięte w czasie. Procesami

---

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*; PWE, Warszawa 1994.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Cz. Sikorski: *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*; Difin, Warszawa 2004.

<sup>5</sup> Cz. Sikorski: *Zachowanie ludzi w organizacji*; PWN, Warszawa 2001.

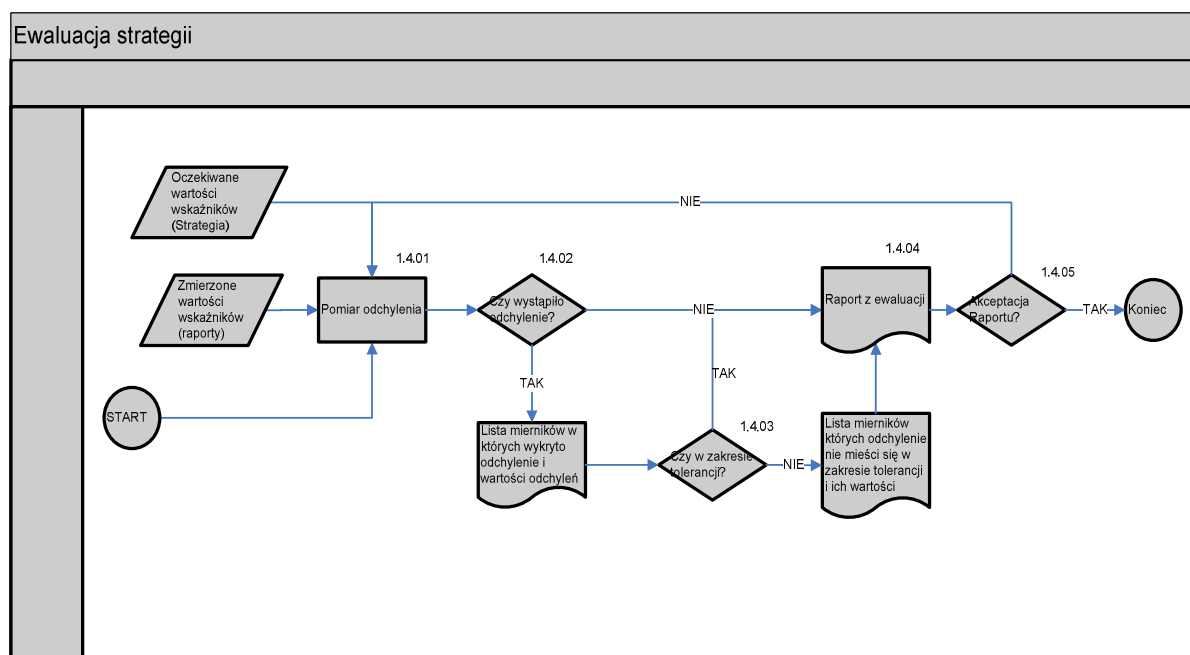
tymi są ewaluacja strategii oraz modyfikacja strategii. Obydwa one urzeczywistniają ideę kontrolingu strategii i są ukierunkowane na zapewnienie efektywności strategicznej.

### Ewaluacja strategii

Ewaluacja oznacza systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu działania (także strategii) pod kątem przyjętych kryteriów. Jej celem jest usprawnienie (udoskonalenie) przedmiotu ewaluacji.

Ewaluacja strategii jest częścią procesu strategicznego. Obejmuje ona wydawanie opinii o wartości strategii poprzez systematyczne, jawne zbieranie i analizowanie informacji na jej temat, w odniesieniu do zdefiniowanych celów, kryteriów i wartości.

Podproces ewaluacji strategii komunikacji PO KL przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 3. Ewaluacja strategii.

Ewaluacja strategii odbywa się przy pomocy wskaźników monitoringowych, które są ustalane w trakcie opracowywania strategii. Możliwość przypisania wskaźników monitoringowych do poszczególnych celów strategicznych jest uzależniona od sposobu ich sformułowania.

Właściwie zdefiniowany cel powinien spełniać jednocześnie wszystkie spośród niżej podanych warunków, które składają się na zasadę SMART:<sup>6</sup>

<b>Specific</b>	jasno określony,
<b>Measurable</b>	wymierny, mierzalny
<b>Agreed</b>	uzgodniony z pracownikami,
<b>Realistic</b>	realistyczny,
<b>Time related</b>	usytuowany w czasie.

**Tabela 1. Zasada definiowania celów SMART.**

Jeżeli cele strategiczne są formułowane zgodnie z zasadą SMART, wówczas tworzone są podstawy do kontrolingu strategii.

Kwantyfikowalne, usytuowane w czasie oraz jasno określone, nie budzące wątpliwości interpretacyjnych cele pozwalają na bezproblemowy wybór właściwych wskaźników monitoringowych oraz opracowanie harmonogramu ewaluacji.

Realizacja podprocesu ewaluacji strategii wymaga posiadania informacji na temat:

- rodzaju wskaźników monitoringowych wykorzystywanych do ewaluacji strategii,
- zaplanowanych (docelowych) wartości poszczególnych wskaźników,
- rzeczywistych wartości poszczególnych wskaźników zmierzonych w ustalonych punktach czasowych,
- wielkości dopuszczalnych (tolerowanych) odchyłeń pomiędzy docelowymi a rzeczywistymi wartościami poszczególnych wskaźników,
- częstotliwości dokonywania pomiaru stopnia realizacji strategii przy pomocy poszczególnych wskaźników monitoringowych.

Instrukcję ewaluacji strategii promocji PO KL, uwzględniającą odpowiedzialność poszczególnych stanowisk za realizację działań w ramach podprocesu ewaluacji, zawiera załącznik nr 10.3 – „Instrukcje Procesu Strategicznego Strategii Promocji PO KL”.

### **Modyfikacja strategii**

Modyfikacja strategii jest podprocesem procesu strategicznego, którego celem jest bieżące dostosowywanie strategii do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych (otoczenia) i wewnętrznych (organizacyjnych).

Modyfikacja strategii może przybierać postać aktualizacji strategii, bądź jej zmiany. Z pierwszym przypadkiem mamy do czynienia wówczas, gdy stwierdzone odchylenia pomiędzy docelowymi, a rzeczywistymi wartościami poszczególnych wskaźników

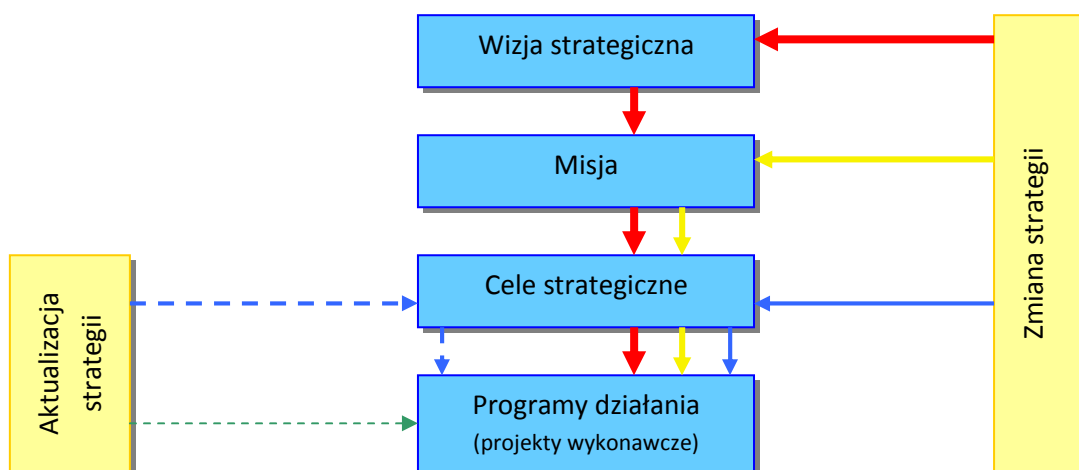
<sup>6</sup> E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*; UMCS, Lublin, 2000.

monitoringowych nieznacznie przekraczają wartości tolerowane i niewielka korekta strategii umożliwi jej dalszą realizację.

Zmiana strategii staje się niezbędna w sytuacji, gdy gruntownym zmianom uległy uwarunkowania strategiczne w postaci szans, zagrożeń, czy też atutów i słabości organizacji.

Poniższy rysunek prezentuje anatomie strategii. Są na nim zaakcentowane te jej komponenty, które ulegają zmianie w przypadku aktualizacji strategii oraz jej zmiany. Zmiana strategii w skrajnym przypadku ma charakter radykalny i polega na ponownym opracowaniu od podstaw każdego z komponentów strategii.

Podproces modyfikacji strategii bazuje na raporcie z ewaluacji. Raport ten zawiera listę wskaźników monitoringowych w odniesieniu do których zarejestrowano odchylenia nie mieszczące się w zdefiniowanych granicach tolerancji.



Rysunek 4. Komponenty strategii i ich modyfikacja.

Aktualizacja strategii najczęściej przyjmuje postać modyfikacji sposobu jej realizacji, a więc dotyczy programów działania (projektów wykonawczych). W sytuacji, gdy przyczyny rozbieżności pomiędzy zaplanowanymi, a uzyskiwanymi rezultatami strategii tkwią w nieadekwatności niektórych celów strategicznych do bieżącej sytuacji, wówczas należy poddać je modyfikacji. Należy przy tym zaznaczyć, że aby modyfikacja strategii zachowała charakter aktualizacji, wiązka kluczowych celów strategicznych (tzw. rdzeń strategii) nie może ulec zmianie. Ulegają jej natomiast drugorzędne cele strategiczne. W takiej sytuacji zazwyczaj konieczne staje się także uaktualnienie programów działania, które stanowią naturalne rozwinięcie celów strategicznych.

W sytuacji, w której aktualizacja strategii okazuje się niewystarczająca, konieczne jest przeprowadzenie jej zmiany. W przypadku, gdy zasadniczym zmianom ulegają uwarunkowania strategiczne, wówczas zmiana strategii ma charakter radykalny i obejmuje misję, a niekiedy także wizję strategiczną. Zmiana tak zagregowanych komponentów strategii jak wizja, czy misja skutkuje koniecznością wprowadzenia odpowiednich zmian także w bardziej szczegółowych jej komponentach, takich jak cele strategiczne i programy

działania. Komponenty strategii zaprezentowane na rysunku 4 charakteryzują się bowiem zależnością hierarchiczną.

Reasumując, decyzja odnośnie zakresu modyfikacji strategii i sposobu jej przeprowadzenia powinna być podjęta na podstawie:

- oceny rangi wskaźników monitoringowych, których rzeczywiste wartości różnią się od wartości zaplanowanych,
- wielkości odchyłeń pomiędzy wartościami rzeczywistymi a docelowymi wskaźników monitoringowych,
- przyczyn stwierdzonych odchyłeń.

Instrukcję modyfikacji strategii promocji PO KL, uwzględniającą odpowiedzialność poszczególnych stanowisk za realizację działań w ramach podprocesu modyfikacji, zawiera załącznik „Instrukcje Procesu Strategicznego Strategii Promocji PO KL”.

# **3. ANALIZA STRATEGICZNA**

---

### 3.1 Wstęp

Wytyczne dotyczące promowania i informowania o EFS dla Polski zostały zawarte w dokumencie „Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007 – 2013”. Celem działań informacyjno – promocyjnych Europejskiego Funduszu Społecznego jest stworzenie spójnego obrazu pomocy płynącej z Unii Europejskiej. Cele długofalowe: wspieranie realizacji celów zawartych w PO KL, zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku EFS, wspieranie realizacji celów określonych w NSS służących zapewnieniu maksymalnego i efektywnego wykorzystania środków pochodzących z UE.

Działania informacyjne i promocyjne prowadzone przez administrację publiczną mają upowszechnić wiedzę na temat możliwości i mechanizmów uzyskiwania pomocy. Ich celem pośrednim jest także podniesienie ogólnego poziomu wiedzy o celach europejskiej polityki spójności. Katalog celów ogólnych i szczegółowych działań informacyjnych i promocyjnych określa „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013.

Podjęmowane działania kierowane są więc zarówno do potencjalnych beneficjentów, jak i do ogółu społeczeństwa. Rozbudowana jest lista adresatów informacji i promocji oraz zestaw podejmowanych akcji: kampanie reklamowe, działania PR, działania marketingowe i promocyjne, bezpośrednia działalność doradcza.

Działania promocyjno – informacyjne są prowadzone przy wykorzystaniu różnorodnych mediów (zarówno lokalnych, jak i o zasięgu wojewódzkim), kanałów i narzędzi komunikacji. Ich właściwy dobór ma na celu precyzyjne i skuteczne dotarcie do odpowiednich grup odbiorców wynikających z poszczególnych priorytetów PO KL, jak i do ogółu społeczeństwa Lubelszczyzny.

Sami beneficjenci funduszy PO KL mają obowiązek promowania własnych projektów oraz informowania o fakcie współfinansowania projektów ze środków unijnych. Powinni z założenia informować przede wszystkim potencjalnych beneficjentów ostatecznych o realizowanych przy wsparciu EFS projektach.

Z nakreślonych powyżej obserwacji wyłania się obraz złożonego, wielostopniowego systemu promocji i informacji o EFS, dotyczących także PO KL. Obowiązek podejmowania działań promocyjno – informacyjnych spoczywa na wielu podmiotach, na różnych szczeblach administracji publicznej, ale też na jednostkach od niej niezależnych.

Analiza obejmuje działania podejmowane przez te podmioty w okresie od początku 2007 roku do czerwca 2008 roku. W szczególności analizie poddano działania przeprowadzone od października 2007 roku do maja 2008 roku. Źródłem analizy były dostępne raporty dotyczące działalności promocyjnej PO KL, wywiady z pracownikami DEFS, ROEFS oraz przedstawicielami i znawcami mediów z terenu województwa lubelskiego. Uzupełnieniem analizy działań promocyjnych jest analiza skuteczności mediów (opisana w załączniku).

## 3.2 Opis dotychczasowych działań i doświadczeń

Działania promocyjne były prowadzone w dwóch grupach: aktywne i pasywne. Poprzez działania aktywne rozumie się działania inicjowane przez DEFS UMWL w Lublinie w obszarze PO KL. Działania pasywne zostały zainicjowane przez beneficjentów. Rola DEFS UMWL w Lublinie w obszarze działań pasywnych sprowadziła się do obsługi interesantów kierujących się do ośrodków PO KL.

Pełen katalog prowadzonych działań przedstawia się następująco:

### 1. Działania aktywne:

- Publikacje prasowe.
- Ogłoszenia prasowe (konkursy, nabór asesorów).
- Audycje radiowe (godzinna audycja w Radio Centrum).
- Spotkania z beneficjentami: konferencje, seminaria, warsztaty, wykłady.
- Udział w targach pracy.
- Publikacje o charakterze informacyjno – promocyjnym rozdysponowane, w tym: podręcznik zarządzania projektami miękkimi, PO KL, kalendarze książkowe poświęcone PO KL, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, plakaty promocyjne.
- Biuletyny, ulotki, SzOP.
- Publikacje na strona WWW należących do DEFS UMWL w Lublinie.

### 2. Działania pasywne:

- Konsultacje w Punkcie Informacyjnym.
- Konsultacje telefoniczne.
- Odpowiedzi przy wykorzystaniu poczty elektronicznej na nadesłane tą drogą zapytania.

Działania pasywne (aspekt ilościowy) były konsekwencją przeprowadzonych działań aktywnych (w aspekcie ilościowym i jakościowym). Analizując aspekt ilościowy wybranych działań aktywnych (ilość 158, na które składają się: spotkania z potencjalnymi beneficjentami, publikacje prasowe, ogłoszenia prasowe, audycje radiowe, konferencje, seminaria, publikacje własne) w odniesieniu do ilości przeprowadzonych działań pasywnych (ilość 3455, na które składają się: konsultacje w Punkcie, konsultacje telefoniczne, odpowiedzi na zapytania w formie e-mail) można wnioskować o jakości przeprowadzonych działań promocyjnych. Otrzymany wynikowy współczynnik zwrotu 21,87 (3455/158 - przełożenie działania aktywnego na ilość działań pasywnych) jest w pełni zadawalający. Należy przy tym pamiętać również o zidentyfikowanym znacznym wzroście zainteresowania ofertą PO KL w trakcie i bezpośrednio po przeprowadzonej akcji promocyjnej (źródło: wyniki wywiadów z pracownikami punktów informacyjnych). W okresie poprzedzającym analizowany takie zainteresowanie nie zostało zarejestrowane.

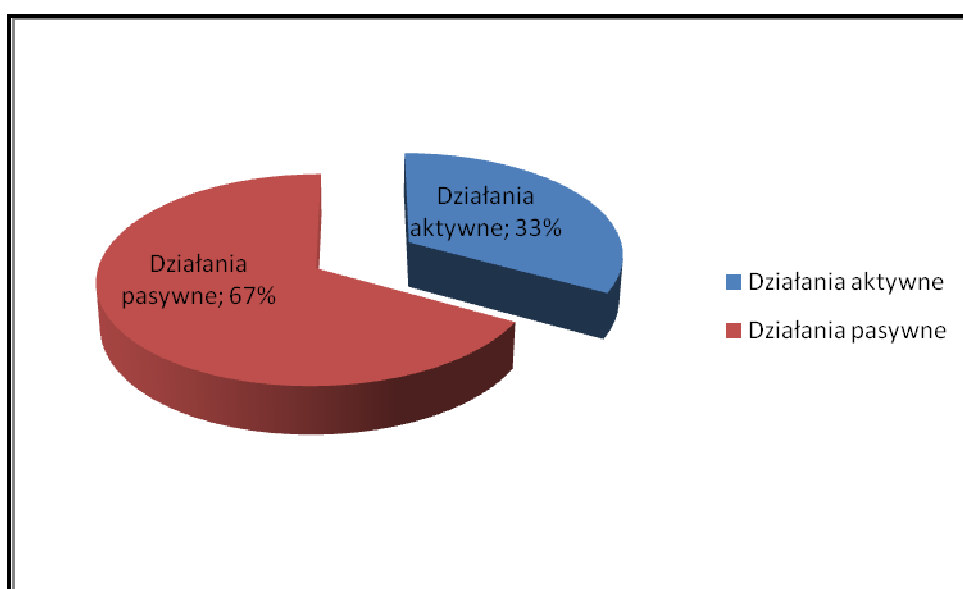


Jednocześnie w analizowanym okresie charakterystyczne jest niskie zainteresowanie mediów sprawami społeczno - ekonomicznymi regionu. Dotyczy to przede wszystkim mediów lokalnych. Wynika z tego również fakt braku uczestnictwa w prowadzonych przez DEFS UMWL w Lublinie akcjach promocyjnych.

Należy uznać, że prowadzone działania promocyjne były skuteczne, a więc wzbudziły zainteresowanie i zaangażowanie potencjalnych beneficjentów.

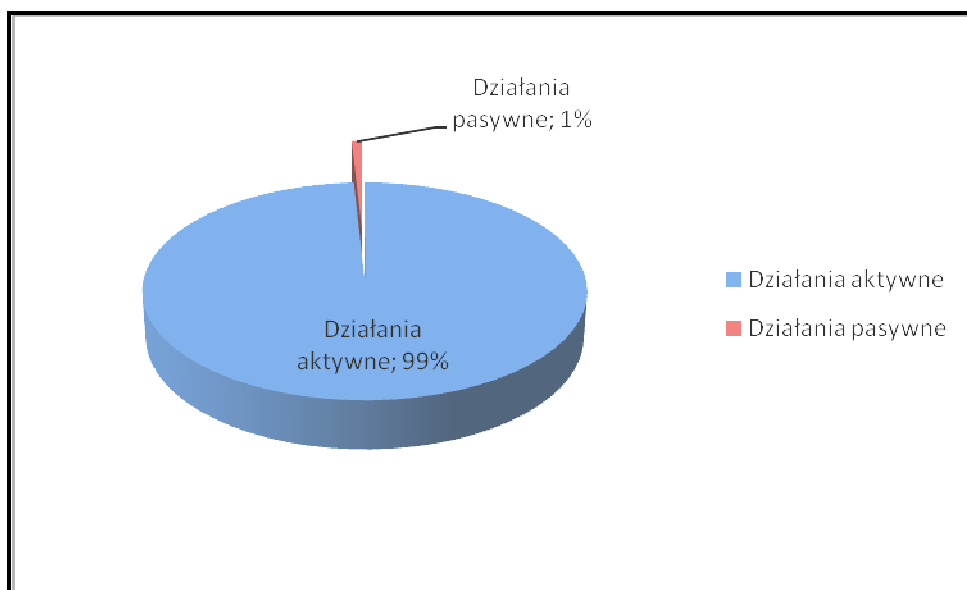
W wyniku aktywnie prowadzonych działań promocyjnych, do których jednostki realizujące PO KL są zobowiązane, wzrosła konieczność obsługi wzbudzonego zainteresowania (działalność pasywna). Na przestrzeni badanego okresu (październik 2007 – maj 2008) rozkład tych dwóch rodzajów działań przedstawiał się następująco:

- W aspekcie ilościowym zrealizowanych typów działań:



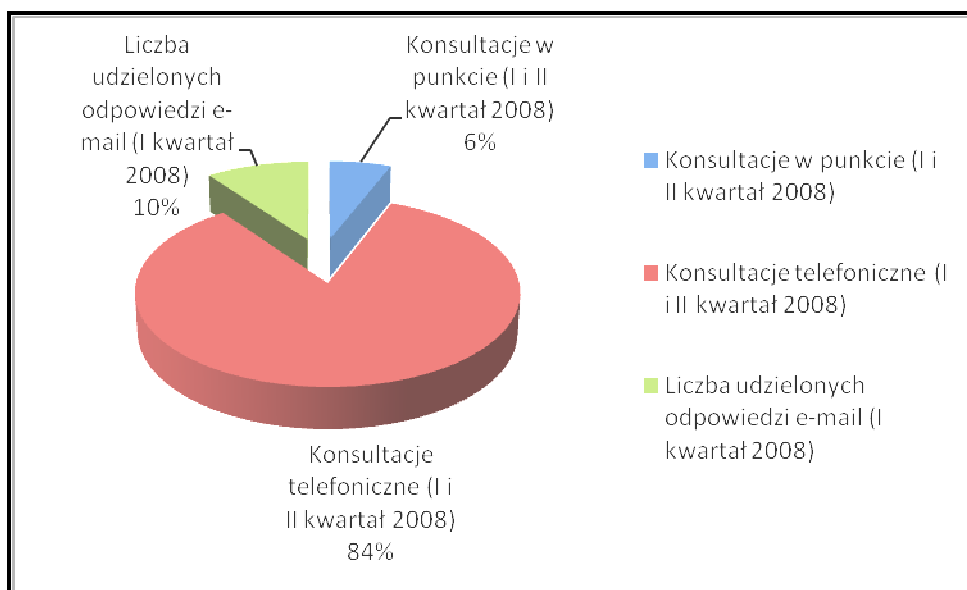
Rysunek 5. Działalność aktywna i pasywna w promocji PO KL w ujęciu ilości działań.

- W aspekcie ilości odbiorców zrealizowanych typów działań:



Rysunek 6. Działalność aktywna i pasywna w promocji PO KL w ujęciu ilości odbiorców działań.

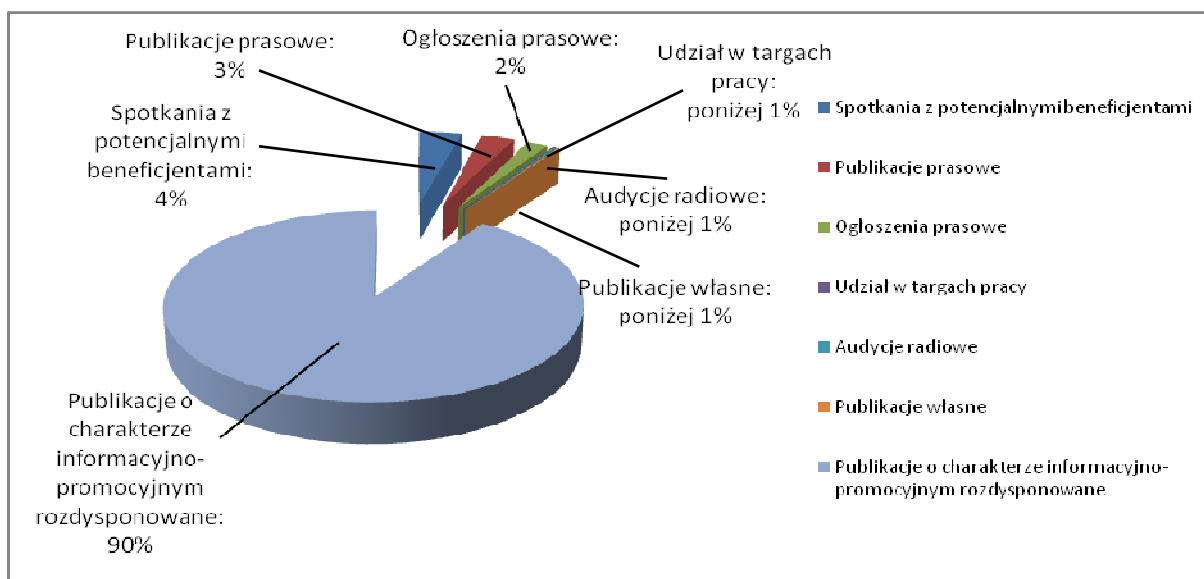
Pozwala to wnioskować o mniejszej liczbie działań aktywnych, jednak kierowanych do szerokiego grona potencjalnych beneficjentów. Aspekt ilości odbiorców pozwala również ocenić jakość prowadzonych działań promocyjno – informacyjnych jako wysoce skuteczną w kwestii promowania ogólnych idei i logotypów EFS w województwie lubelskim.



Rysunek 7. Struktura działań pasywnych.

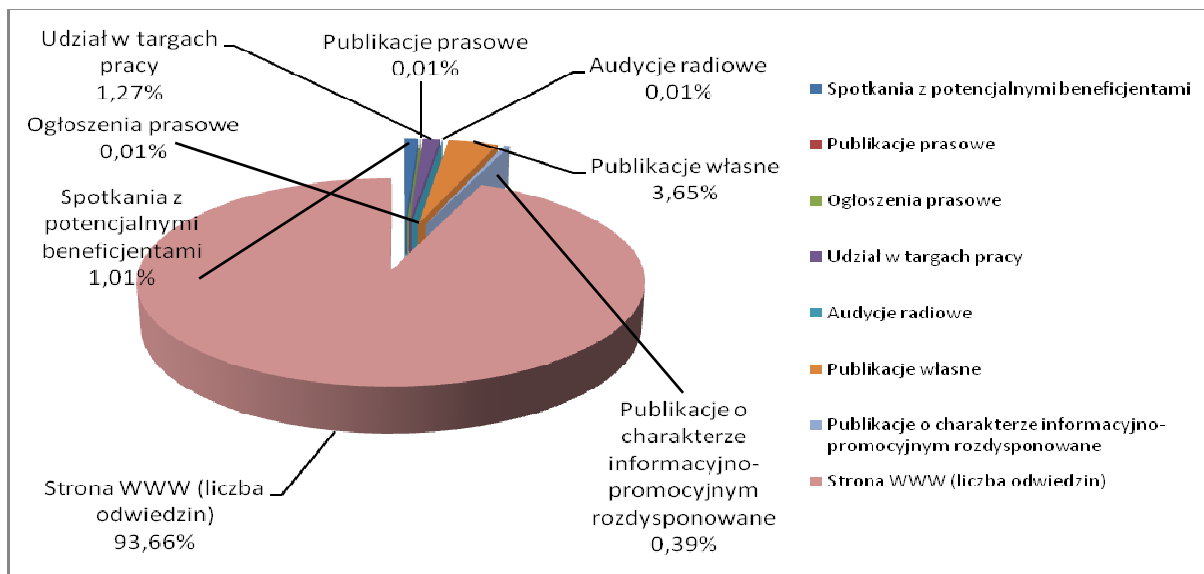
Pozostała grupa działań (działania aktywne) to przede wszystkim promocja na stronach WWW, publikacje o charakterze promocyjno – informacyjnym, bezpośrednie spotkania z zainteresowanymi osobami, takie jak: konferencje, seminaria, warsztaty czy wykłady oraz ogłoszenia i publikacje prasowe. Różnorodność prowadzonych działań pozwoliła na wzmożone, a przez to również skuteczniejsze oddziaływanie na potencjalnych beneficjentów. Autorzy dokumentu chcą w tym miejscu nadmienić, że metodyka realizacji PO KL wymusza na DEFS UMWL w Lublinie zamieszczanie jedynie ogłoszeń prasowych. W związku z powyższym, szeroki wachlarz prowadzonych działań świadczy o zaangażowaniu DEFS w działania promocyjne.

- Udział ilości działań:



Rysunek 8. Struktura działań aktywnych.

- Udział ilości odbiorców tych działań:



Rysunek 9. Struktura działań aktywnych w ujęciu ilości odbiorców.

### **3.3 Ocena dotychczasowych działań promocyjnych**

#### **Perspektywa wewnętrzna**

Z perspektywy wewnętrznej DEFS, największy nacisk położono na obsługę potencjalnych beneficjentów za pośrednictwem spotkań bezpośrednich (seminaria, odwiedziny w punkcie informacyjnym, etc.). Jednak – w przypadku oceny działania punktów informacyjnych – podczas wywiadów z pracownikami DEFS i ROEFS pojawiały się opinie mogące świadczyć o konieczności poprawy niektórych aspektów funkcjonowania punktów. Najczęściej były to:

- 1) Brak zrozumienia i aprobaty dla rozgraniczenia usług informacyjnych od konsultacyjnych w Punktach Informacyjnych sieci ROEFS.
- 2) Niewystarczające zatrudnienie w Punktach Informacyjnych w chwili wzmożonego zainteresowania beneficjentów (termin składania wniosków).
- 3) Zbyt skromna ilość drukowanych materiałów promocyjnych przeznaczona dla Klientów Punktów Informacyjnych.
- 4) Ryzyka zasobowe (ograniczona ilość pracowników dysponująca wiedzą możliwą do obsługi Klientów w zakresie priorytetów PO KL).
- 5) Ograniczenie szybkości udzielania Klientom Punktów Informacyjnych wyczerpującej odpowiedzi wynika z konieczności konsultacji wieloszczeblowych.

Powyższe wnioski bazują na wywiadach udzielonych przez pracowników.

#### **Perspektywa zewnętrzna**

Ocena zewnętrzna działań promocyjnych odbywała się w dwóch wymiarach i pochodziła z dwóch odrębnych źródeł:

- 1) Ocena efektywności promocji – dokonywana przez DEFS.
- 2) Ocena ogólna, dokonana przez przedstawicieli lub specjalistów z zakresu mediów na terenie województwa lubelskiego.

W obu wymiarach zidentyfikowano:

- 1) Brak mierzalnych powiązań między działalnością promocyjną a obciążeniem punktów informacyjnych (ogólnie stwierdzano istnienie wpływu).
- 2) Brak spójnej strategii promocji – brak widocznego pomysłu na promocję i ograniczenie się do działań jednorazowych.
- 3) Wysoki stopień komplikacji przekazu – zarówno język, jak i sformułowania używane w komunikacji PO KL oceniane były jako zbyt skomplikowane.
- 4) Nikła ilość działań – brak wyraźnych haseł lub ram czasowych, mogących zidentyfikować konkretny projekt, lub zespół zadań promocyjnych.
- 5) Zawile relacje z przedstawicielami mediów; pomimo nawiązania współpracy z mediami obie strony nie wyrażały zadowolenia co do efektywności i jakości tej współpracy.

- 6) Brak działań skierowanych do uczestników projektów – obie grupy wskazywały konieczność prowadzenia tego typu działań.
- 7) Koncentrację aktywności konkursowej zidentyfikowano w największych ośrodkach miejskich województwa (Lublin, Zamość, Chełm, Biała Podlaska)

## **Wnioski**

Analiza pozwoliła na sformułowanie dziewięciu wniosków dotyczących dotychczasowej działalności promocyjnej PO KL:

- 1) *Trudna do wykazania efektywność dotychczasowych działań promocyjnych.*  
Brak mierników lub pomiarów w odniesieniu do konkretnego działania promocyjnego – mierzenie efektywności promocji.
- 2) *Działania informacyjne i komunikacyjne prowadzone były na podstawie ogólnych założeń przygotowanych przez IZ.*  
Brak wyraźnego szkieletu kampanii i komunikatów kluczowych dostosowanych do specyfiki PO KL dla Lubelszczyzny.
- 3) *Konieczność opracowania modelu komunikacji (skuteczność kanałów komunikacji w kontekście zdefiniowanych grup docelowych).*  
Dysproporcja między działaniami pasywnymi i aktywnymi oraz brak desygnacji poszczególnych kanałów komunikacji do obsługi działań promocji. Wykorzystanie w ograniczonym stopniu potencjału nowoczesnych technologii informacyjnych.
- 4) *Konieczność intensyfikacji działań w kierunku budowy relacji z mediami.*  
Dotychczasowe relacje nie satysfakcjonowały obu stron w wystarczającym stopniu. DEFS UMWL w Lublinie wskazał na brak zainteresowania wśród mediów tematyką społeczno – gospodarczą, szczególnie na poziomie lokalnym (powiat) oraz utrudniony kontakt z dziennikarzami, wynikający z braku ich wiedzy w obszarze PO KL; szczególnie specyfika programu dla Lubelszczyzny, specyfika poszczególnych priorytetów. Respondenci, pracownicy DEFS, zapraszani do ośrodków medialnych, wskazywali na brak profesjonalizmu ze strony dziennikarzy prowadzących wywiady. Środowisko dziennikarskie wskazało na utrudniony kontakt z instytucjami skupionymi wokół tematyki PO KL. Trudność wynika z nieregularnych spotkań z przedstawicielami DEFS UMWL w Lublinie (np. konieczność organizowania „śniadań prasowych”) oraz utrudniony i nieefektywny kontakt z Biurem Prasowym UMWL w Lublinie.
- 5) *Potrzeba uproszczenia przekazu (język, sformułowania).*  
Trudny, skomplikowany i fachowy przekaz w początkowej, promocyjnej fazie komunikacji. Klienci punktów informacyjnych zgłaszali trudną w odbiorze treść komunikatów promocyjno – informacyjnych. Trudność wynikała przede wszystkim z fachowego języka specyficznego, zrozumiałego jedynie dla osób o wyższym poziomie wiedzy z zakresu tematyki EFS. Odbiorca, którego dotychczasowy kontakt z PO KL jest znikomy, nie rozumie w pełni treści skomplikowanego komunikatu. Potrzeba uszczegółowienia oraz wyjaśnienia powoduje kontakt z punktem informacyjnym.

Uproszczenie języka jest wskazane we wstępnej promocyjnej fazie skupionej na wspólnych celach PO KL dla Lubelszczyzny, posługującej się logotypami EFS. W kolejnych

fazach informacyjnych niezbędne jest posługiwanie się przyjętym, uznanym za poprawny i spójny, językiem komunikatów.

6) *Konieczność opracowania mechanizmów skutecznego przekazywania wiedzy Ekspert – Pracownik.*

Pracownicy Punktów Informacyjnych ocenili swoją pracę jako zdecydowanie efektywniejszą w czasie bieżącego wsparcia ekspertów DEFS. Podczas wywiadów pracownicy wyraźnie wskazali na potrzebę budowy skutecznych mechanizmów wspomagających ich pracę.

7) *Konieczność stałego szkolenia pracowników i przeglądu systemu motywacji.*

Braki kompetencyjne stanowią utrudnienie w wytworzeniu efektów na coraz wyższym poziomie w coraz krótszym czasie. Stawiane przez Klientów pytania są na coraz wyższym stopniu szczegółowości, co wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych personelu. Okresowy przegląd systemu motywacji jest skuteczną formą podnoszenia zaangażowania personelu i poprawy stanu bieżącego w rozsądnym czasie.

8) *Wybiórczy odzew na ogłaszane konkursy (w wymiarze obszaru geograficznego i priorytetu).*

Dotychczasowe akcje promocyjne bazowały na podstawowych działaniach. Obecnie należy przejść do kolejnego, bardziej zaawansowanego etapu skutecznej promocji. W oparciu o wyniki analiz powyższych działań, zgodnie z opracowaną i przyjętą strategią promocji oraz wynikami pomiarów skutecznej realizacji w różnych wymiarach i na różnym poziomie szczegółowości, należy uwzględnić moderowanie podejmowanych działań.

9) *Znaczna ilość wniosków błędnych formalnie oraz merytorycznie, niska punktacja wniosków w wielu konkursach.*

Zauważalny wśród grupy potencjalnych beneficjentów zróżnicowany poziom zrozumienia idei EFS. Zbyt mała ilość potencjalnych beneficjentów, których wiedza merytoryczna oraz doświadczenie w kwestii opracowania wniosków, spełnia konieczne wymagania formalne. Znaczny odsetek potencjalnych beneficjentów nie rozumie celów, identyfikacji problemów, metodyki składania wniosków i realizacji projektu. Wszystkie te fakty przekładają się na znaczny odsetek wniosków o niskiej jakości.

### **3.4 Ograniczenia**

Podjęmowane działania promocyjne - wymieniane w niniejszej strategii - podlegają ograniczeniom lub wynikają z nich obowiązki wobec UMWL w Lublinie i realizacji PO KL. Dzieje się tak z powodu warunków zdefiniowanych przez instytucje nadrzędne wobec DEFS. Do podstawowych ograniczeń należą:

#### **Nadrzędność „Planu Komunikacji PO KL”**

W rozdziale II „Planu Komunikacji PO KL” figuruje zapis:

*„Plan komunikacji jest dokumentem strategicznym dla PO KL – wyznacza on orientacyjne kierunki działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych w latach 2007-2015. Z uwagi na szerokie ramy czasowe realizacji PO KL niemożliwe jest określenie pełnej listy szczegółowych zadań, zależy to bowiem od stopnia zaawansowania realizacji*

*Programu i wyników jego monitorowania. Z tego względu, Plan komunikacji jest dokumentem ramowym.”*

W kontekście powyższego ograniczenia, niniejszy dokument należy traktować jako uzupełnienie i interpretację „Planu Komunikacji PO KL” dla województwa lubelskiego. Należy mieć na uwadze wpływ przyszłych zmian w „Planie Komunikacji PO KL” i adekwatnie do nich aktualizować zapisy niniejszej strategii.

### **Zakres kampanii promocyjnych**

Według założeń „Planu Komunikacji PO KL” – instytucje pośredniczące nie mogą prowadzić kampanii informacyjno – reklamowych w mediach ogólnopolskich. Reguluje to zapis w rozdziale VI (strona 24):

*„Za organizację spójnych kampanii informacyjno - reklamowych w mediach ogólnopolskich odpowiada Instytucja Zarządzająca. W przypadku komponentu centralnego, wszelkie działania w zakresie ATL realizowane przez IP/IP2/KOEFS powinny być uwzględnione i opisane w Rocznym planie promocji i informacji.”*

### **Materiały promocyjne**

Istnieją ograniczenia dotyczące standaryzacji i możliwości samodzielnej produkcji materiałów promocyjnych (gadżetów), a także ich standaryzacji, zapisane w rozdziale VI (strona 22) w następującej formie:

*„Aby ułatwić instytucjom uczestniczącym w realizacji Programu, a także beneficjentom realizującym projekty skuteczną identyfikację wizualną, a także możliwość wypełnienia zobowiązań wynikających z Rozporządzenia 1828/2006 i niniejszego Planu Komunikacji, Instytucja Zarządzająca opracuje zestaw jednolitych graficznie gadżetów i materiałów drukowanych (plakaty, naklejki informacyjne, standy itp.) oraz udostępni ich wzory. Ponadto w ramach Programu funkcjonować będzie tzw. „gadget shop” – instytucja/ firma wybrana w drodze zamówienia publicznego przez IZ, gdzie za pomocą katalogu on-line każdy zainteresowany podmiot będzie miał możliwość zamówienia odpłatnie dowolnej ilości oficjalnie zatwierdzonych gadżetów/ materiałów drukowanych z możliwością personalizacji (np. umieszczenia własnego logo, tytułu projektu itp.). Takie rozwiązanie poprzez efekt skali oraz kontrolę jakości prowadzoną przez IZ ułatwi dostępność materiałów promocyjnych, przy zachowaniu standardów wizualizacji Programu. Funkcjonowanie „gadget shop” nie wyklucza możliwości realizacji działań przez inne podmioty.”*

### **Identyfikacja wizualna**

Wszystkie działania promocyjne, wydruki, publikacje elektroniczne oraz nośniki podlegają zasadom wizualizacji, opublikowanym w załączniku numer 1 „Planu Komunikacji PO KL” jako „wytyczne dotyczące oznaczania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”

### **Pozostałe zobowiązania wynikające z „Planu komunikacji PO KL”**

Pozostałe zobowiązania Instytucji Pośredniczącej zostały zapisane w rozdziale VI (strona 25):

*„Instytucje Pośredniczące są szczególnie zobligowane do inicjowania i monitorowania publikacji prasowych o zasięgu lokalnym i regionalnym dotyczących poszczególnych grup odbiorców oraz publikacji internetowych, w tym artykułów tematycznych. Instytucja*

Zarządzająca prowadzi bieżący monitoring mediów wraz z analizą wydźwięku publikacji/ artykułów/ audycji. Instytucja ogłaszająca konkurs (odpowiednio IP/ IP2) zgodnie z Ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, zobowiązana jest do umieszczenia informacji o ogłaszanym konkursie, co najmniej w prasie regionalnej. Wszelkie inne odpłatne ogłoszenia w prasie powinny być szczególnie uzasadnione i powinny w bezpośredni sposób wynikać z Rocznego Planu informacji i promocji. W przypadku wszelkich działań o charakterze ponad regionalnym IP/ IP2/ KOEFS, mają obowiązek poinformowania IZ o planowanej kampanii informacyjnej co najmniej z 2 miesięcznym wyprzedzeniem (dotyczy również kampanii informacyjnych realizowanych ze środków innych niż Pomoc Techniczna PO KL, w tym realizowanych w ramach projektów systemowych IP).”

### Inne ograniczenia

Istnieją również zobowiązania wynikające z konieczności realizacji działań informacyjno – promocyjnych, wynikających z Rocznego Planu Działania Pomocy Technicznej POKL oraz wytycznych Instytucji Zarządzającej, obowiązki wynikające z przestrzegania Ustawy o Zamówieniach Publicznych i ustawy o Finansach Publicznych, jak również potrzeba wieloszczeblowej konsultacji podejmowanych działań.

### 3.5 SWOT

Poniższy diagram prezentuje szanse, zagrożenia dla działań promocyjnych oraz silne i słabe strony dotyczące otoczenia promocji - zidentyfikowane podczas przygotowania strategii.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyszkolona i zaangażowana kadra posiadająca wiadomości i potencjalne środki do przekazywania informacji.</li> <li>• Własne kanały informacyjne.</li> <li>• RIGR jako uznane narzędzie podnoszące skuteczność komunikacji wewnętrznej</li> <li>• Chęć i otwartość na rozwój współpracy z mediami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczające zatrudnienie w punktach informacyjnych w chwili wzmożonego zainteresowania beneficjentów (termin składania wniosków). Pracownicy punktów podkreślają trudność w obsłudze przekraczającego ich możliwości zainteresowania beneficjentów.</li> <li>• Pomimo tendencji poprawy nadal zauważalny brak w pełni sprawnej i ustandaryzowanej komunikacji wewnętrznej pomiędzy zaangażowanymi jednostkami wdrażającymi podległymi DEFS UMWL w Lublinie. Pracownicy punktów sieci ROES podkreślają brak wiedzy o działaniach (aktywnych i pasywnych) prowadzonych przez DEFS.</li> <li>• Język dokumentów często niezrozumiały dla potencjalnego beneficjenta. Pracownicy wielokrotnie tłumaczą potencjalnym beneficjentom treść i istotę kierowanych do nich komunikatów.</li> <li>• Za słabe związanie się z poszczególnymi dziennikarzami, specjalizującymi w tematyce funduszy unijnych w tym PO KL. Słabość wynika jednocześnie z nikłego zainteresowania mediów sprawami społeczno-ekonomicznymi, zaś najbardziej oczekiwaną formą propagowania są news'y.</li> <li>• Zbyt skromna ilość drukowanych materiałów</li> </ul>



	<p>promocyjnych. Zainteresowanie potencjalnych beneficjentów trafiających do punktów informacyjnych przekracza dostępne materiały drukowane. Pracownicy niejednokrotnie wyszukują informacje a następnie drukują, kopiują.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak szczegółowych harmonogramów: działań promocyjnych, rozwoju serwisu internetowego (ważnego źródła wiedzy dla beneficjentów).</li> <li>• Ze strony pracowników Punktów informacyjnych sieci ROEFS brak zrozumienia i aprobaty dla rozgraniczenia usług informacyjnych od konsultacyjnych.</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepsza organizacja pracy punktów informacyjnych, pozyskanie kolejnych zasobów osobowych.</li> <li>• Rozwijanie, innych niż tradycyjne, metod docierania do potencjalnych beneficjentów (media alternatywne).</li> <li>• Dalsze prace w kierunku ujednoczenia przekazu w oparciu o RIGR.</li> <li>• Bardziej dynamiczna, aktywna praca Zespołu Informacyjno - Prasowego w Kancelarii Marszałka.</li> <li>• Możliwość prowadzenia własnej działalności wydawniczej.</li> <li>• Rozwój komunikacji i promocji z użyciem Internetu oraz narzędzi informatycznych wbudowanych w stronę WWW.</li> <li>• Wypracowanie strategii i dążenie do realizacji wytyczonych celów. Stwarza to szansę zintensyfikowania działań oraz prowadzenia ich w sposób bardziej skoordynowany.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samodzielna realizacja dużych, długich kampanii promocyjnych z wykorzystaniem różnorodnych kanałów komunikacji zgodnie z analizą ich skuteczności w kontekście grup docelowych. Brak wsparcia ze strony profesjonalnych firm konsultingowych.</li> <li>• Rotacja doświadczonych pracowników instytucji podległych DEFS UMWL w Lublinie wynikająca np. z atrakcyjności innych obszarów na rynku pracy.</li> <li>• Trwanie przy zbyt skomplikowanym języku komunikatów może powodować ograniczenie w dotarciu do potencjalnych beneficjentów.</li> </ul>

# **4. KOMPONENTY STRATEGII**

---

## 4.1 Wizja

Województwo lubelskie ma szansę na dynamiczny rozwój i poprawę sytuacji na rynku pracy dzięki wykorzystaniu funduszy europejskich przeznaczonych na budowę i rozwój kapitału ludzkiego swoich mieszkańców. Szansa ta może zostać wykorzystana dzięki pobudzeniu grupy beneficjentów (projektodawców).

Strategia ma na celu takie zorganizowanie działań promocyjnych, aby wykorzystując środki EFS właściwie podnieść kapitał intelektualny lubelszczyzny. W ujęciu długofalowym będzie oznaczać to podniesienie szeregu wskaźników, którymi parametryzowany jest kapitał intelektualny. Wskaźniki te mogą ulec poprawie dzięki działaniom przewidzianym w poszczególnych priorytetach:

- 1) Priorytet VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich
- 2) Priorytet VII – Promocja integracji społecznej
- 3) Priorytet VIII – Regionalne kadry gospodarki
- 4) Priorytet IX – Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach

Wizja ta ma szansę na realizację tylko i wyłącznie dzięki właściwemu wykorzystaniu dostępnych środków przez grupę beneficjentów (wnioskodawców). Z drugiej zaś strony, stworzone przez beneficjentów szanse muszą zostać wykorzystane przez grupę docelową. W dużym uproszczeniu – są to dwa główne podmioty działań promocyjnych, których aktywność niezbędna jest do osiągnięcia wizji.

## 4.2 Cele strategii

Cele strategii służą osiągnięciu zamierzonych efektów wizerunkowych i operacyjnych. Cele główne to te, których realizacja jest niezbędna do osiągnięcia zaplanowanej wizji (opisanej w rozdziale 4.1). W wieloletniej perspektywie czasu, wpływ danego celu na realizację wizji może ulegać zmianom. Planowana siła tego wpływu została opisana dwoma parametrami:

- Wysoki wpływ – ponadprzeciętny wpływ celu na realizację wizji, realizacja celu nastawiona na poprawę dotychczasowych wyników.
- Normalny wpływ – zwykły wpływ na realizację wizji, realizacja celu nastawiona na utrzymanie dotychczasowych wyników.

### 4.3 Cele główne

#### **Zapewnienie napływu wniosków konkursowych na poziomie przewyższającym alokację środków przeznaczonych na dany konkurs**

Celem działalności promocyjnej jest taka aktywizacja beneficjentów, aby Komisje Oceny Projektów miały swobodę wyboru najlepszych wniosków przy zapewnieniu maksymalnego wykorzystania przeznaczonych na dany konkurs alokacji finansowych.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka

#### **Podniesienie poziomu jakości wniosków**

Strategia ma również na celu podniesienie poziomu jakości wniosków składanych przez beneficjentów, która wyraża się w punktacji uzyskiwanej przez dany wniosek. Liczba punktów jest zależna m.in. od poziomu edukacji wnioskodawcy w zakresie dotyczącym danego projektu i znajomości zasad PO KL.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Wysoka	Normalna	Normalna	Normalna

#### **Zapewnienie dostępu do informacji o działaniach prowadzonych w ramach PO KL**

PO KL jest programem ogólnodostępnym – oznacza to, że potencjalnie każda instytucja i firma, może wziąć udział w konkursie wniosków. Celem strategii jest takie promowanie działalności PO KL, aby potencjalni beneficjenci mieli zapewniony dostęp do informacji o działalności PO KL i umożliwienie im skutecznego aplikowania o środki.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka

#### **Utworzenie na Lubelszczyźnie pozytywnego wizerunku EFS oraz organizacji realizujących projekty PO KL**

Cel obligatoryjny – wynikający z natury PO KL i funduszy europejskich.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka

#### **Osiągnięcie preferowanych poziomów wskaźników strategicznych promocji PO KL**

Na potrzeby strategii została zdefiniowana lista wskaźników mierzących poziom wdrażania strategii. Wraz z listą powstała tabela ich wartości preferowanych, ostrzegawczych i alarmujących.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka

#### **Zgodność zachowań beneficjentów z przyjętą strategią promocji PO KL**

Osiągnięcie stanu w którym działania promocyjne powodują wzrost zainteresowania w wskazanych kanałach komunikacji z PO KL.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ważność</b>	Wysoka	Normalna	Normalna	Normalna	Normalna

## **4.4 Cele drugoplanowe**

To cele, których realizacja powinna w sposób naturalny towarzyszyć działaniom promocyjnym jednak nie są one bezpośrednio niezbędne do osiągnięcia wizji. Jednakże, w miarę postępu realizacji strategii, w szczególnych okolicznościach – cele drugoplanowe mogą stać się celami pierwszoplanowymi.

#### **Równomierne zaangażowanie geograficzne i tematyczne po stronie odbiorców kampanii**

Osiągnięcie stanu, w którym zaangażowanie gmin województwa lubelskiego następuje w sposób równomierny lub proporcjonalny do udziału obszarów silniej zurbanizowanych. Jest to nawiązanie do zjawiska zidentyfikowanego i opisanego w rozdziale 3.3. punkt b podpunkt 7 niniejszego dokumentu.

#### **Wprowadzenie standardu obsługi informacyjnej wnioskodawców**

Uzyskanie poprawy wskaźników satysfakcji z jakości obsługi w punktach informacyjnych.

#### **Ewaluacja i aktualizacja strategii**

Osiągnięcie stanu w którym przebieg strategii jest badany i aktualizowany w minimum rocznym cyklu.

## **4.5 Mechanizmy promocji**

### **AIDA**

Całość działań promocyjnych powinna być bliska jednej z podstawowych zasad marketingu: AIDA+S<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Ferrell, O.C. and Hartline, Michael (2005). *Marketing Strategy*. Thomson South-Western.

Zasada ta prezentuje uproszczony proces interakcji odbiorcy z działaniami marketingowymi, które w tym przypadku należy przypisać do całości działań promocyjno-konkursowych realizowanych w ramach POKL.

- **A** — Attention (uwaga) — przyciągnięcie uwagi klienta do produktu.
- **I** — Interest (zainteresowanie) — zainteresowanie klienta właściwościami produktu.
- **D** — Desire (pożądanie) — przekonanie klienta, że produkt jest mu potrzebny i może zaspokoić jego potrzeby.
- **A** — Action (działanie) — właściwe przekonywanie klienta do zakupu tego właśnie produktu.

Obecnie niektóre źródła dodają jeszcze jedną literę:

- **S** — Satisfaction (satysfakcja) — usatysfakcjonowanie klienta, co spowoduje, że znowu wybierze ten sam produkt i poleci go innym.

Przypisanie konkretnych działań promocyjnych PO KL do powyższej zasady powinno w praktyce wyglądać następująco:

<b>A</b>	Zdobycie uwagi odbiorców przez częstą obecność w mediach.
<b>I</b>	Zdobycie i utrzymanie zainteresowania przez ciekawą formę dotarcia i prezentacji promocji.
<b>D</b>	Uzyskanie stanu pożądania po stronie odbiorcy przez ukazanie konkretnych, wymiernych korzyści płynących z udziału w PO KL.
<b>A</b>	Odbiorca decyduje się na udział w konkursie lub działaniach organizowanych przez beneficjentów.
<b>S</b>	Dzięki wysokim standardom obsługi – beneficjent i beneficjent ostateczny są zadowoleni z efektów współpracy z PO KL.

### Zasada 3/11

Realizacja działań według modelu AIDA+S współgra zasada 3/11<sup>8</sup> według której usatysfakcjonowany odbiorca działań PO KL opowie o swoim zadowoleniu trzem znajomym osobom, w przypadku braku satysfakcji – opowie o nim jedenastu osobom. Zasada ta bazuje na podstawowym mechanizmie marketingu – polecaniu danego produktu lub usługi.

<sup>8</sup> Llosa, S. (1999), Contributions to the study of satisfaction in services, AMA SERVSIG Service Research Conference 10-12 April, New Orleans, pp.121-123

## Model KANO

Model KANO<sup>9</sup> wskazuje na czynniki produktu lub usługi dla których odbiorca działań promocyjnych zostaje skłoniony do współpracy. W skrócie – są to atrybuty danego produktu lub usługi, które w zależności od realiów rynku oraz produktu/usługi charakteryzują się różnym wpływem na decyzje konsumenckie. W przypadku PO KL stosując model KANO można uzyskać lepszy efekt promocyjny, właściwie definiując i prezentując wybrane atrybuty działalności konkursowej i poszczególnych priorytetów. Istotnym jest, aby przekaz promocyjny opierał się na tym samym modelu atrybutów.

Atrybut	Percepcja
<b>Basic factors (B) – must-have, not linear</b>	Atrybuty, które są wpisane w naturę produktu lub usługi. Np. Podstawową funkcją samochodu jest jazda.
<b>Excitement factors (E) – alternative utility, not linear</b>	Atrybuty alternatywne, podnoszące atrakcyjność produktu lub usługi. Np. Samochód wyposażony w odtwarzacz DVD
<b>Performance factors (P) – alternative utility, linear</b>	Atrybuty wskazujące na wydajność produktu/usługi. Np. Samochód powinien móc jechać z prędkością 100km/h
<b>Indifferent attributes (I)</b>	Atrybuty nie mające wpływu na satysfakcję z produktu/usługi Np. Dodatkowe ubezpieczenie samochodu
<b>Reversed attributes (R)</b>	Atrybuty odwrotne – powodują satysfakcję, gdy nie występują w danym produkcie/usłudze Np. Elektroniczne ograniczenie prędkości pojazdu

Tabela 2. Opis modelu KANO.

<sup>9</sup> Kano, N. (1984), Attractive quality and must-be quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, pp. 39-48

# **5. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE**

---



## 5.1 Specyfika strategii

Niniejsza strategia koresponduje z wytycznymi zapisanymi w dwóch dokumentach mających znaczenie strategiczne dla działań promocyjnych PO KL:

- „Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach NSS na lata 2009 – 2013”.
- „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013”.

W wymienionych dokumentach istnieją różne podziały grup odbiorców i modele interakcji z nimi. Specyfiką „Strategii Promocji PO KL na lata 2008 – 2013 na terenie województwa lubelskiego” jest interpretacja i uzupełnienie dyrektyw strategicznych o specyficzne dla województwa lubelskiego realia odnoszące się zarówno do charakterystyki grup odbiorców, otoczenia czy profilu działań promocyjnych.

## 5.2 Analiza regionu

Województwo Lubelskie jest trzecim co do wielkości województwem w Polsce i zajmuje 8% powierzchni kraju<sup>10</sup>. Jest to jeden z najuboższych regionów w Polsce i Unii Europejskiej<sup>11</sup>. Ponad 70% powierzchni województwa to obszary rolne. Ogółem zamieszkuje je 2 206 200 osób, z czego 46,7% to mieszkańcy miast. 58,4 % mieszkańców Lubelszczyzny to osoby w wieku produkcyjnym.

W ujęciu Kapitału Ludzkiego należy wyróżnić kilka dodatkowych faktów<sup>12</sup>:

- 5% mieszkańców to studenci,
- 9,7% mieszkańców posiada wyższe wykształcenie,
- 35% mieszkańców nie jest zainteresowanych szkoleniami,
- 44,5% nie zna żadnego języka obcego,
- Średnia liczba wykonywanych zawodów w życiu (mobilność zawodowa) – 2,27,
- Około 4% mieszkańców utrzymuje się z prowadzenia działalności gospodarczej,
- 55% badanych korzysta z Internetu,
- 32% badanych deklaruje gotowość uzyskania dodatkowych kwalifikacji i umiejętności samodzielnie „gdyby zaistniała taka potrzeba”,
- Wysoka determinacja w chęci zmiany swojego losu (8 na 10),

---

<sup>10</sup> GUS – Rocznik statystyczny województw 2007, Warszawa

<sup>11</sup> Wodecki, A. (2007). *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny Raport 2007*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

<sup>12</sup> Wodecki, A. (2007). *Kapitał Intelektualny Lubelszczyzny Raport 2007*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

- Średnie zadowolenie z życia na poziomie średnio – wysokim (7,4 na 10).

Informacje te kreują obraz mieszkańców Lubelszczyzny jako społeczeństwa czekającego na zmianę, gotowych na poprawę swojego losu i skorzystanie z szansy. Z drugiej zaś strony społeczeństwo to wydaje się być zamknięte na samodzielne działanie, ograniczające swoją determinację w dążeniu do zmiany.

### 5.3 Grupy docelowe (grupy odbiorców)

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy
<b>Zewnętrzne</b>	Uczestnicy projektów	Istniejący, Potencjalni
	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy
	Projektodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna
	Środowiska akademickie	
	JST	
	PUP	
	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy
<b>Wewnętrzne</b>	PKM	
	WUP	
	IZ	
	Regionalna informacyjna grupa robocza	
	Regionalna grupa sterująca ewaluacją	

Tabela 3. Grupy docelowe promocji PO KL.

Powyższy podział można również doprecyzować poprzez zastosowanie profili komunikacyjnych zaprezentowanych w dokumencie „Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach NSS na lata 2009-2013” na stronie 24. Wymienione grupy docelowe są doprecyzowaniem zapisów z dokumentu: „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013” – rozdział IV (strona 7).

### 5.4 Cechy komunikatów promocyjnych

#### Komunikaty wizerunkowe

Cechują się ogólnym przekazem, mającym na celu przełamanie barier społecznych, dostarczenie podstawowych informacji o korzyściach PO KL i budowanie pozytywnego wizerunku Unii Europejskiej na terenie województwa. Ich celem jest wskazanie istnienia EFS i jego prezentacja w kontekście szans, możliwości dokonania zmiany.

#### Komunikaty informacyjne

Cechują się szczegółowym przekazem dotyczącym działalności operacyjnej. Ich celem jest dostarczenie informacji o odbywających się konkursach, miejscach najbliższych spotkań, szkoleń, seminariów oraz wskazanie źródeł dodatkowych informacji.

## 5.5 Model komunikacji

### Kanały i narzędzia komunikacji

Na podstawie analizy otoczenia strategii wyodrębniono i sklasyfikowano następujące grupy mediów:

Typ mediów	Media komercyjne i publiczne		Media własne
	Tradycyjne	Alternatywne	
<b>Wojewódzkie</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
<b>Lokalne</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

Tabela 4. Kanały i narzędzia komunikacji.

Ze względu na cechy komunikatów promocyjnych (punkt 5.3), podział ten podlega dalszemu doprecyzowaniu.

### Model komunikacji – ujęcie wizerunkowe

Ze względu na specyfikę mediów i poszczególnych grup odbiorców – ich wzajemna interakcja powinna przebiegać w następujący sposób:

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Media
<b>Zewnętrzne</b>	Uczestnicy projektów	Pełen zakres
	Beneficjent	Pełen zakres (w zależności od priorytetu)
	Wnioskodawca	Własne, lokalne publiczne i komercyjne, media alternatywne
	Media	Media własne
	Liderzy opinii	Wojewódzkie i regionalne
	Środowiska akademickie	Lokalne komercyjne i publiczne, własne
	JST	Media własne
	PUP	Media własne

	Opinia publiczna	Pełen zakres
<b>Wewnętrzne</b>	PKM	Media własne, komunikacja wewnętrzna
	WUP	
	Regionalna informacyjna grupa robocza	
	Regionalna grupa sterująca ewaluacją	

**Tabela 5. Model komunikacji - ujęcie wizerunkowe.**

Powyższe podejście jest doprecyzowaniem zapisów zamieszczonych w dokumentach:

- A. „Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach NSS na lata 2009-2013” – rozdział 5 (strona 18-19).

## 5.6 Model komunikacji – ujęcie informacyjne

Wśród grup odbiorców PO KL wyraźnie zarysowują się grupy odbiorców specyficzne dla każdego z priorytetów. Z udziałem ekspertów i przedstawicieli lubelskich mediów przeprowadzono analizę skuteczności w dotarciu do wybranych grup będących w zainteresowaniu PO KL.

<b>Grupa</b>	<b>Kanały dotarcia</b>
<b>Osoby prowadzące działalność gospodarczą</b>	Spotkania, reklama lub ogłoszenie w prasie
<b>Osoby chcące podnieść kwalifikacje zawodowe</b>	Szeroka komunikacja w mediach regionalnych
<b>Bezrobotni</b>	TV, Radio, Korespondencja z Urzędów Pracy, punkty informacyjne w Urzędach Pracy.
<b>Młodzież</b>	Imprezy młodzieżowe (lokale i miejsca spotkań), Internet, eventy
<b>Niepełnosprawni, osoby dyskryminowane na rynku pracy</b>	Ośrodki pomocy, Radio, TV
<b>Środowiska naukowe</b>	Internet, Radio
<b>Mieszkańcy wsi</b>	Spotkania, ogłoszenia w parafiach, ogłoszenia w gminie, ogłoszenia przy sklepach,

<b>Lokalni liderzy opinii</b>	Spotkania, radio, prasa
<b>Osoby wykluczone społecznie</b>	Ośrodki Pomocy Rodzinie, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej

Tabela 6. Model komunikacji - ujęcie informacyjne.

### **Komunikaty kluczowe**

PO KL posiada ustalone hasło promocyjne (zdefiniowane na poziomie całego programu) – „Człowiek – najlepsza inwestycja”. W miarę możliwości i potrzeby dotarcia do specyficznych grup odbiorców hasło to powinno być interpretowane lub wspomagane dodatkowymi przekazami hasłowymi, mającymi na celu między innymi przełamanie bariery obojętności. Dodatkowe hasła wspomagające przekaz powinny być również widoczne podczas wykorzystywania mediów alternatywnych oraz w formach kampanii typu „teaser” (realizacja kampanii promocyjnej bez wyraźnego wskazania przedmiotu lub nadawcy w celu zbudowania oczekiwania i zainteresowania odbiorcy, np. kampania reklamowa „Heyah”).

### **Forma i cechy komunikatów**

Dobór form dotarcia z informacją wynika ze specyfiki grup odbiorców, jak i mediów. Na podstawie analizy skuteczności mediów w województwie lubelskim, przeprowadzonej na potrzeby niniejszej strategii wśród 20 przedstawicieli mediów stwierdzono, że:

- 1) Najskuteczniejszą formą dotarcia z informacją jest forma wywiadu ze znaną osobistością, zaproszenie na spotkanie lub reklama.
- 2) Za najmniej skuteczne uznano felieton, reportaż i ulotkę (*źródło: Załącznik „Analiza skuteczności mediów, rozdz. 5, tabela „Skuteczność poszczególnych form dziennikarskich, str. 44)*
- 3) Zalecane kanały komunikacji powinny mieć jak najszerszy zakres, czyli: zasięg działania, głębokość penetracji informacją, widoczność promocji, a więc – zakres wojewódzki. Kanały te dedykowane są zarówno do ogółu społeczeństwa, jak i do węższych grup docelowych. 90% głosów wskazało na: internet, radio, telewizję, spotkania oraz billboardy, jako skuteczne kanały komunikacji.
- 4) Rynek medialny zdefiniował główne bariery dla skuteczności komunikatu (w kontekście różnych grup docelowych), a mianowicie: trudny język – 80% głosów, brak pomysłu na kampanię i reklamę, nudny, monotony przekaz, komunikat nacechowany „myśleniem urzędniczym” w negatywnym znaczeniu (stereotypy).
- 5) Przyszła promocja powinna skupić się wokół: ustalonego hasła kampanii, sukcesu ludzi objętych wsparciem, lokalnych „bohaterów”, ukazania „ludzkiej twarzy” EFS – łącznie 80% respondentów.
- 6) Wskazano na koncepcję osiągnięcia sukcesu promocyjnego jako eksponowanie efektów, a nie drogi prowadzącej do nich. Ekspozycja powinna nastąpić w oparciu o: czytelne logo pokazane w ciekawy sposób, długą kampanię i często emitowane krótkie komunikaty.

## Komunikacja wewnętrzna

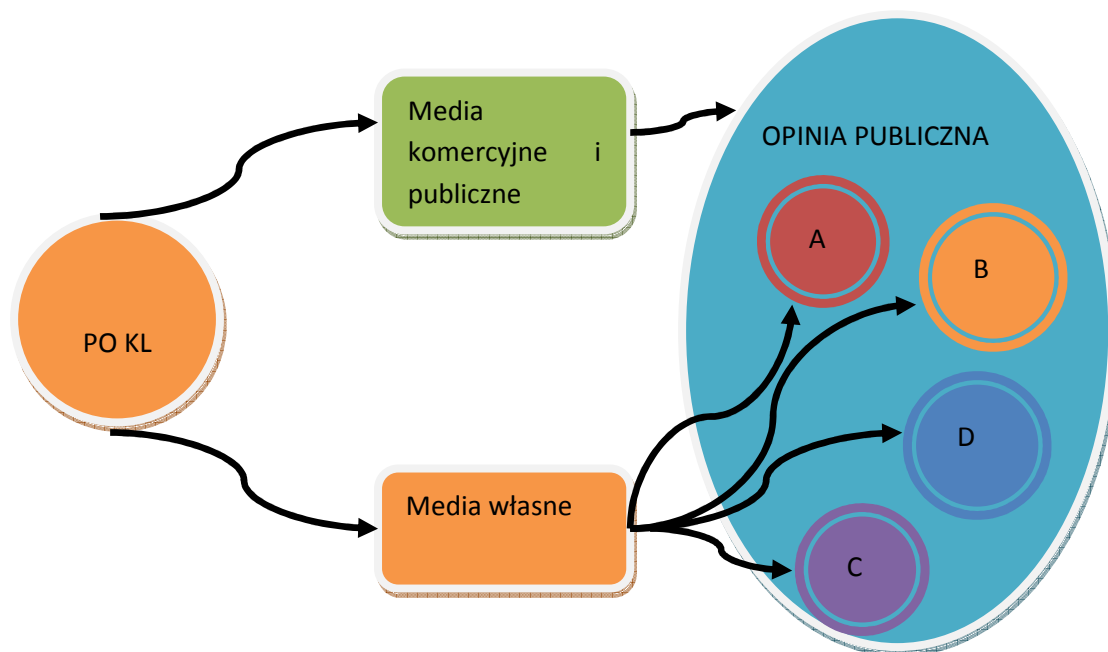
Koordinacja działań promocyjnych na terenie województwa wymaga zaangażowania określonej grupy osób z szeregu firm i instytucji. Istotnym czynnikiem wspomagającym zarządzanie w takiej formie współpracy jest komunikacja wewnętrzna. Zalecany minimum jest posiadanie wspólnej i aktualnej wiedzy o prowadzonych i planowanych działaniach promocyjnych przez wszystkich członków zespołu.

## Model komunikacji promocji w działaniu – nadawanie

Proces nadawania komunikatów promocyjnych powinien odbywać się zarówno za pośrednictwem mediów publicznych i komercyjnych, jak i mediów będących w posiadaniu DEFS (serwis WWW, newsletter, biuletyny, ulotki, seminaria).

Należy zwrócić uwagę na profilowanie obu tych grup mediów. Media komercyjne i publiczne mają większy potencjał do oddziaływania na opinię publiczną i szerokie dotarcie z informacją do wszystkich grup odbiorców. Media własne – to najskuteczniejsze narzędzie do prowadzenia dedykowanej komunikacji na temat priorytetów PO KL i informacji z nimi związanych.

Dodatkowy efekt promocyjny można i należy uzyskiwać poprzez komplementarne łączenie mediów i wykorzystywanie ich specyfiki.

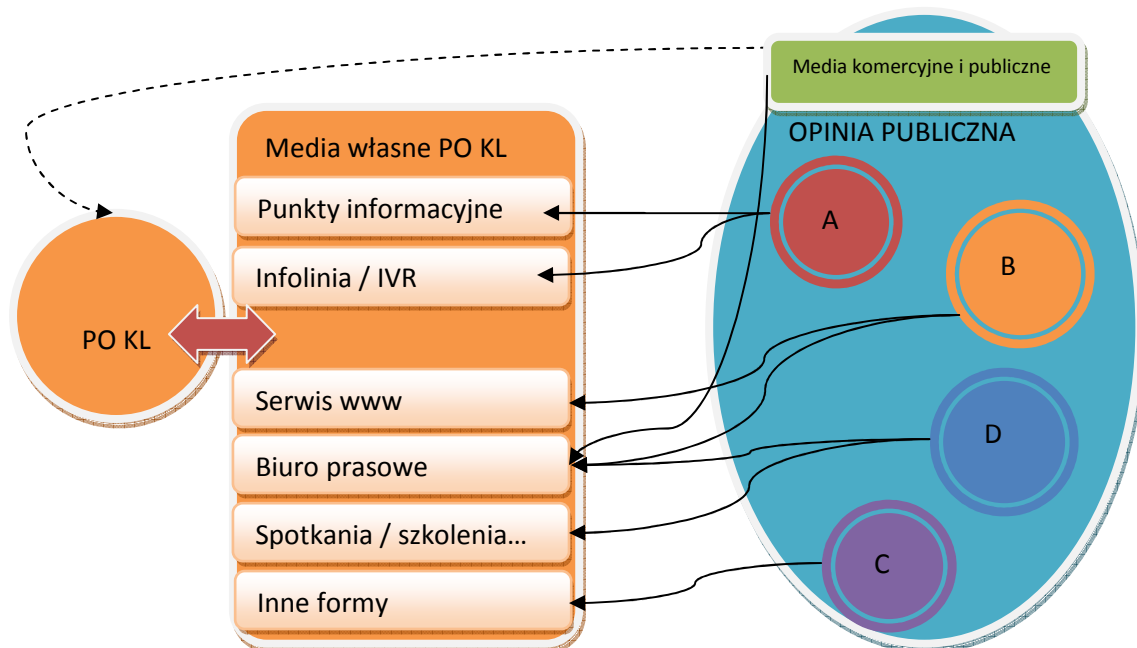


Rysunek 10. Model komunikacji – nadawanie.

Komunikacja to również odbiór, a celem działań promocyjnych jest aktywizacja poszczególnych grup odbiorców do podjęcia określonych działań. Z tego powodu istotne jest

precyzowanie kanałów komunikacji i form komunikacji za pośrednictwem których grupa odbiorców (lub grupy) miałyby komunikować się z instytucjami zaangażowanymi w realizację PO KL. Takie podejście pozwala na właściwe przygotowanie się tych instytucji do obsługi osób zainteresowanych – wprowadza też klarowność i transparentność w komunikacji.

Podstawą są w tym przypadku Media własne, obsługiwane przez wykwalifikowany personel PO KL. Media komercyjne i publiczne w tym działaniu mogą wspomóc PO KL zdobycie informacji zwrotnych przez aranżowanie debaty publicznej. Dlatego w tym ujęciu modelu media publiczne i komercyjne należy traktować jako element opinii publicznej.



Rysunek 11. Model komunikacji – odbiór.

Promując działalność PO KL należy mieć na uwadze zmianę świadomości odbiorców dokonującą się w miarę komunikowania. W dużym uproszczeniu, proces ten przebiega w czterech kolejnych fazach:

Nazwa fazy	Opis
<b>Data</b> (Dane)	<p>Odbiorcy za pomocą różnych mediów otrzymują różnego rodzaju dane (niekompletne informacje). Np. „NSS”, „EFS”, „PO KL”, „DEFS”.</p> <p><i>Długość trwania fazy jest odwrotnie proporcjonalna do intensywności i zakresu kampanii informacyjnej prowadzonej do opinii publicznej.</i></p>
<b>Information</b> (Informacja)	<p>Dane zaczynają tworzyć konkretne informacje. Np. „W województwie Lubelskim realizowany jest PO KL”</p>

	<i>Czas trwania tej fazy zależy od promowanego modelu komunikacji i dostępności informacji o PO KL.</i>
<b>Knowledge</b> (Wiedza)	<p><b>Zespół informacji tworzy wiedzę i możliwość korzystania z niej. Np. „ Realizację PO KL na terenie mojego województwa koordynuje DEFS, jest on realizowany w podziale na cztery priorytety”</b></p> <p><i>Faza wiedzy w przypadku PO KL zależy od doboru komunikatów kluczowych i skuteczności w ich wypromowaniu. Istotne jest tutaj ukazanie odbiorcy konkretnych i wymiernych korzyści.</i></p>
<b>Wisdom</b> (Mądrość)	<p><b>Zaawansowana możliwość wykorzystywania wiedzy do realizacji swoich celów połączona z doświadczeniem. Np. „Wnioski dotyczące priorytetu 6 powinny... „</b></p> <p><i>Faza mądrości czyli uzyskanie dojrzałego odbiorcy jest zależne od utrzymania konsekwencji w promowaniu modelu komunikacji oraz stałego poziomu obecności w otoczeniu odbiorcy.</i></p>

Podobne ujęcie powyższego modelu w aspekcie czasowym zostało zaprezentowane w dokumencie „Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013” w rozdziale VIII (strona 35).



# **6. WDROŻENIE I REALIZACJA STRATEGII**

---

## 6.1 Pomiar realizacji strategii (mierniki)

### Wprowadzenie

Poprawne przełożenie strategii promocji na system mierzenia jej wyników daje dużą szansę realizacji przyjętej strategii. Ponadto właściwie dobrane i uszczegółowione mierniki są warunkiem koniecznym realizacji strategii.

Celem systemu mierzenia wyników powinno być:

- Wspieranie działań pracowników i procesu decyzyjnego Instytucji Wdrażających PO KL w województwie lubelskim.
- Świadomość przyjętych progów wartościowych, poprzez dostępność informacji dla wszystkich zaangażowanych w procesie wdrażania.
- Zapewnienie spójnego rozumienia strategii promocji i mierników jej realizacji.
- Koncentrowanie uwagi i wysiłków pracowników na oczekiwanych rezultatach strategicznych oraz pożądanym poziomie.
- Doprecyzowanie wizji przyszłości PO KL.

### Wskaźniki główne

Wykorzystywane w ewaluacji wskaźniki badają końcowe, pośrednie i bezpośrednie konsekwencje działań promocyjnych, takie jak: identyfikacja, świadomość istnienia programu lub postawa względem niego wśród różnych grup odbiorców i ich reakcja w postaci dobrej jakości wniosków.

- G1 - Działania wizerunkowe
- G2 - Aktywne zaangażowanie
- G3 - Opinia beneficjentów

### Wskaźniki strategiczne

Celem wskaźników jest mierzenie efektywności przyjętej strategii w każdym z wymienionych obszarów. Z drugiej perspektywy należy mierzyć działania, które znajdują pośrednie przełożenie na osiągnięcie celów strategii komunikacji:

- S1 – Rozpoznawalność logotypów
- S2 – Spotkania promocyjne
- S3 – Wydarzenia medialne
- S4 – Promocja na stronach WWW
- S5 – Zainteresowanie newsletter'em
- S6 – Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – projekty konkursowe
- S7 – Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych
- S8 – Ocena wniosków
- S9 – Pokrycie alokacji finansowej
- S10 – Satysfakcja z obsługi personelu EFS
- S11 – Liczba zgłoszonych zastrzeżeń na brak dostępności informacji: niekompetencja pracownika punktu informacyjnego, brak informacji lub błędna informacja umieszczona na

stronie WWW, brak możliwości pozyskania informacji drogą telefoniczną lub mailową (zbyt długi czas oczekiwania).

Wskaźniki te określają wartości w wymiarach: priorytet/ region/ zaludnienie. Sposób pomiaru wskaźnika (kategoryzacja) umożliwia podanie wartości dla wybranego przez mierzącego priorytetu PO KL, regionu województwa lubelskiego, obszaru ze względu na wielkość zaludnienia.

### **Wskaźniki diagnostyczne**

Celem wyróżnienia wskaźników diagnostycznych jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o hipotetyczną przyczynę odchyień wskaźników strategicznych i wskazania wartości ostrzegawczych i alarmujących. Z założenia wskaźniki diagnostyczne nie są monitorowane w przypadku poprawnych wartości wskazanych przez wskaźniki strategiczne.

- D1 – Wizyty na stronach WWW
- D2 – Działalność konsultacyjna
- D3 – Akceptacja formalna wniosków
- D4 – Akceptacja merytoryczna wniosków
- D5 – Jakość wniosków
- D6 – Audyt komunikacyjny
- D7 – Kontrola realizowanych projektów

## **6.2 Wartości mierników w czasie**

Wartości mierników będą ulegać zmianie w miarę postępu prac promocyjnych. Istotne jest dokonanie pomiaru stanu mierników bazowych przed rozpoczęciem prac – czyli na koniec roku 2008.

W miarę postępowania prac i dokonywania pomiarów wartość mierników może spadać lub wzrosnąć. W przypadku spadku wskaźnika – dostępne są zestawy gotowych działań, mogących zatrzymać spadek, a długofalowo – nadrobić straty.

Dokładna tabela mierników wraz z preferowanymi wartościami i opisem mechanizmów kontrolnych stanowi załącznik numer 10.8.

## 6.3 Działania korygujące

Poniższa tabela prezentuje ścieżkę postępowania w przypadku uzyskania stanu wskaźnika innego niż oczekiwany.

Stan ostrzegawczy	Stan alarmujący
Sprawdzenie źródła zaniżonego wyniku przez analizę danych cząstkowych (np. wymiar region, kampania, zaludnienie)	
Sprawdzenie wyników cząstkowych dla analogicznych wskaźników pozyskanych w zakładanym interwale czasowym	Sprawdzenie wyników wszystkich (lub wybranych) wskaźników (zarówno diagnostycznych, jak i strategicznych)
Sprawdzenie wyników dla innych wskaźników powiązanych z analizowanym	Sprawdzenie/ zażądanie raportów ze stanu realizacji działań promocyjnych w danym regionie, priorytecie, kampanii, podległej jednostce
Sprawdzenie/ zażądanie raportów ze stanu realizacji działań promocyjnych w danym regionie, priorytecie, kampanii, podległej jednostce	Identyfikacja potencjalnych przyczyn: brak działań, działania zrealizowane nieprawidłowo (zły dobór mediów, niepoprawna wizualizacja), błąd w założeniach projektu promocyjnego (zbyt mały nakład), inne
Identyfikacja potencjalnych przyczyn: brak działań, działania zrealizowane nieprawidłowo (zły dobór mediów, niepoprawna wizualizacja), błąd w założeniach projektu promocyjnego (zbyt mały nakład), inne	Analiza zebranych informacji i zdefiniowanie Planu Naprawczego
Likwidacja przyczyny (podjęcie działań niezrealizowanych, podjęcie działań dodatkowych, korekta założeń projektu) i intensyfikacja działań promocyjnych w regionie/priorytecie/wizerunkowych.	Likwidacja przyczyny zgodnie z przyjętym Planem Naprawczym, w tym: intensyfikacja działań promocyjnych, uruchomienie dodatkowych działań
Uzyskanie dodatkowego pomiaru wskaźnika po implementacji działań naprawczych (opcjonalnie, w miarę możliwości)	Pozyskanie dodatkowego pomiaru wskaźnika w ustalonym momencie realizacji Planu Naprawczego (opcjonalnie, w miarę możliwości)
Jeśli wskaźnik nie ulegnie poprawie – wykonanie audytu lub zamówienie konsultacji firmy zewnętrznej.	

# **7. WSKAŹNIKI I MECHANIZMY KONTROLNE**

---

## 7.1 Powiązanie mierników ze strategią

Poprawne przełożenie strategii promocji na system mierzenia jej wyników daje dużą szansę realizacji przyjętej strategii. Ponadto właściwie dobrane i uszczegółowione mierniki są warunkiem koniecznym realizacji strategii.

Celem systemu mierzenia wyników powinno być:

- Wspieranie procesu decyzyjnego i działań Instytucji Wdrażających PO KL w województwie lubelskim.
- Świadomość przyjętych progów wartościowych, poprzez dostępność informacji dla wszystkich zaangażowanych w procesie wdrażania.
- Zapewnienie spójnego rozumienia strategii promocji i mierników jej realizacji.
- Koncentrowanie uwagi i wysiłków pracowników na oczekiwanych rezultatach strategicznych oraz pożądanym poziomie.

Powiązanie mierników ze strategią promocji, to przede wszystkim:

- Zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych.
- Uwzględnienie i podkreślenie czynników przyszłego sukcesu.
- Podkreślenie związku z wynikami rozwojowymi regionu.

## 7.2 Cele ewaluacji

Nadrzędnym celem ewaluacji jest uzyskanie obiektywnej oceny realizacji przyjętej Strategii Promocji PO KL oraz ocena poszczególnych składowych rozumianych jako: weryfikacja przyjętych założeń procesu oraz stopnia ich realizacji, otrzymanych rezultatów.

Ewaluacja odnosi się do długoterminowych efektów realizacji planów oraz ich oddziaływania, aczkolwiek pomiary dokonywane są minimum w cyklach rocznych. Celem ewaluacji jest dostarczenie rzetelnych i przydatnych informacji o efektach przebiegu realizacji strategii, wspierając w ten sposób proces decyzyjny oraz współdziałanie wszystkich partnerów zaangażowanych w realizację Strategii promocji PO KL.

Przy prowadzeniu ewaluacji działań informacyjnych i promocyjnych badane jest oddziaływanie Strategii Promocji PO KL i stopień realizacji celów zawartych w tym dokumencie w odniesieniu do zdefiniowanych grup docelowych.

Pomiar dokonywany jest za pomocą wskaźników i porównywany z wartościami określonymi w celach operacyjnych Strategii Promocji PO KL, planów działania na lata dla poszczególnych priorytetów PO KL.

Dokument ten zawiera również ogólne wskazania dotyczące działań zaradczych (korygująco – naprawczych) w przypadku uzyskania odstępstwa pomiaru uzyskanego od pomiaru oczekiwanego (pożądanego).

### 7.3 Obszary objęte monitoringiem

Skuteczność przyjętej strategii promocji rozumiana jest jako **efektywność podjętych działań promocyjnych**. Przez efektywność podjętych działań promocyjnych należy rozumieć ich adekwatność do wytyczonego celu strategicznego działań promocyjnych i informacyjnych oraz do nakreślonych celów operacyjnych.

Obszary objęte monitoringiem pokrywają obszary ujęte w Strategii Promocji POKL, a w szczególności:

- działania wizerunkowe EFS,
- budowanie społecznego poparcia i aktywnego zaangażowania,
- poinformowanie potencjalnych beneficjentów o możliwościach uzyskania środków finansowych w ramach EFS oraz profesjonalnego wsparcia doradczego w celu pozyskania dostępnych środków,
- przekazanie informacji o sekwencji czynności oraz wskazanie miejsca, gdzie potencjalny beneficjent znajdzie uszczegółowienie poszczególnych czynności w celu uzyskania środków finansowych z EFS,
- wsparcie potencjalnych beneficjentów w procesie pozyskiwania środków finansowych oraz budowanie zaufania do Instytucji Wdrażających EFS,
- rozwój współpracy z lokalnymi partnerami społeczno - gospodarczymi, środowiskami opiniotwórczymi, naukowymi.

### 7.4 Mechanizmy kontrolne

#### Definicje i wzory wskaźników

Wykorzystywane w ewaluacji wskaźniki badają końcowe, pośrednie i bezpośrednie konsekwencje działań promocyjnych, takie jak: identyfikacja, świadomość istnienia programu lub postawa względem niego wśród różnych grup odbiorców i ich reakcja w postaci dobrej jakości wniosków.

Definicje i wzory wskaźników zostały przedstawione w załączonym arkuszu kalkulacyjnym.

Ustalone w drodze warsztatów wskaźniki zostały podzielone na grupy w różnych płaszczyznach:

1. Strategiczne i diagnostyczne.
2. Ilościowe i jakościowe.
3. Wizerunkowe i informacyjne.

Powyższe zostało wstępnie uszczegółowione i zapisane w macierzach:

**Wskaźniki strategiczne:**

	<b>Wskaźniki ilościowe</b>	<b>Wskaźniki jakościowe</b>
<b>Wskaźniki wizerunkowe</b>	<p>SI1 <b>Rozpoznawalność logotypów</b> - % populacji społeczeństwa identyfikujących logotypy EFS, NSS – PO KL</p> <p>SI2 <b>Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin</b> - Udział % liczby gmin (względem beneficjentów ostatecznych), na terenie których zrealizowano/realizowane są projekty w stosunku do łącznej liczby gmin województwa</p> <p>SI3 <b>Spotkania promocyjne</b> - Liczba spotkań (konferencje, seminaria, imprezy masowe w województwie) zorganizowanych przez instytucje promujące EFS</p> <p>SI4 <b>Wydarzenia medialne:</b> liczba komunikatów prasowych (artykułów, ogłoszeń, itp. ), liczba relacji w mediach, liczba konferencji prasowych, liczba uczestników konferencji prasowych, liczba audycji radiowych i telewizyjnych</p> <p>SI5 <b>Promocja na stronach WWW</b> – liczba news’ów na stronach internetowych DEFS, WUP w Lublinie oraz ROEFS w odniesieniu do harmonogramu news’ów</p> <p>SI6 <b>Materiały promocyjne</b> - Liczba materiałów promocyjnych i informacyjnych przekazanych zainteresowanym</p>	<p>SJ1 <b>Rozpoznawalność logotypów</b> - % populacji społeczeństwa poprawnie identyfikujących logotypy EFS z możliwościami uzyskania środków finansowych na rozwój.</p> <p>SJ2 <b>Zainteresowanie nowościami</b> - Liczba prenumeratorów newsletter’a</p> <p>SJ3 <b>Rozpoznawalność zakresu Programu</b> - Udział % populacji społeczeństwa poprawnie identyfikujących zakres celów Programu</p>



	- miernik na poziomie Programu	
<b>Wskaźniki akcyjne (informacyjne)</b>	<p><b>SI7 Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin</b> - Udział % gmin (względem siedziby wnioskodawców), z terenów których wnioskodawcy złożyli wnioski w stosunku do łącznej liczby gmin województwa.</p> <p>- miernik na poziomie priorytetu</p> <p><b>SI8 Działalność szkoleniowa</b> - Liczba zorganizowanych konferencji, seminariów, warsztatów, spotkań, szkoleń kierowanych do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów oraz grup docelowych.</p> <p>- miernik na poziomie priorytetu</p> <p><b>SI9 Zakres działalności szkoleniowej</b> - Liczba uczestników zorganizowanych konferencji, seminariów, warsztatów, spotkań, szkoleń kierowanych do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów oraz grup docelowych (na każdą formę oddzielnie).</p> <p>- miernik na poziomie priorytetu</p> <p><b>SI10 Materiały informacyjne</b> - Liczba materiałów promocyjnych i informacyjnych przekazanych zainteresowanym (kontekst grup potencjalnych beneficjentów).</p> <p>- miernik na poziomie Programu</p>	<p><b>SJ4 Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin</b> - Udział % gmin (względem siedziby wnioskodawców) z terenów których wnioskodawcy realizują projekty w stosunku do łącznej liczby gmin województwa.</p> <p><b>SJ5 Ocena wniosków</b> - Średnia wartość punktowa zaakceptowanych wniosków w konkursie w odniesieniu do dotychczasowej średniej dla danego poddziałania.</p> <p><b>SJ6 Pokrycie alokacji finansowej</b> – Czy złożone wnioski umożliwiły rozdysponowanie alokacji finansowej w danym roku?</p> <p><b>SJ7 Poziom satysfakcji potencjalnych beneficjentów</b> z obsługi personelu EFS (ocena jakości szkoleń, warsztatów, udzielanych porad, konsultacji na podstawie ankiety) badany deklaratywnie.</p>

**Wskaźniki diagnostyczne:**

	<b>Wskaźniki ilościowe</b>	<b>Wskaźniki jakościowe</b>
<b>Wskaźniki wizerunkowe</b>	<p>D11 <b>Strony internetowe</b> - Liczba odwiedzin stron DEFS, ROEFS, WUP poświęconych EFS, PO KL</p> <p>- miernik na poziomie Programu</p> <p>D12 <b>Wydarzenia medialne</b> – ilość przekazanych mediom komunikatów prasowych (artykułów, ogłoszeń, itp.)</p>	<p>DJ1 <b>Deklaratywna ilość beneficjentów rozważających złożenie wniosku</b></p> <p>- miernik na poziomie priorytetu</p>
<b>Wskaźniki akcyjne (informacyjne)</b>	<p>D11 <b>Działania promocyjne</b> - Liczba działań promocyjnych skierowanych na likwidację „białych plam” w rozbiciu na kanały komunikacyjne</p> <p>- miernik na poziomie działania</p> <p>D12 <b>SWP</b> - Liczba wizyt w Systemie Wizualizacji Projektów (SWP)</p> <p>- miernik na poziomie Programu</p> <p>D13 <b>Badanie zainteresowania</b> - Ilość złożonych wniosków w zestawieniu z bieżącą alokacją środków finansowych</p> <p>D14 <b>Działalność konsultacyjna</b> – Liczba udzielonych konsultacji w DEFS, WUP, ROEFS (w siedzibie, telefonicznie, pisemnie, mailowo) – nie mniej niż....</p> <p>D15 <b>Zgodność z harmonogramem publikacji</b></p>	<p>DJ2 <b>Akceptacja formalna wniosków</b> – Udział % liczby wniosków zaakceptowanych formalnie w stosunku do złożonych wniosków (jakość szkoleń i działań doradczych)</p> <p>- miernik na poziomie poddziałania</p> <p>DJ3 <b>Akceptacja merytoryczna</b> - Udział % liczby wniosków zaakceptowanych merytorycznie w stosunku do zaakceptowanych formalnie wniosków (jakość szkoleń i działań doradczych)</p> <p>- miernik na poziomie poddziałania</p> <p>DJ4 <b>Jakość wniosków</b> – Poziom punktów uprawniających do otrzymania dofinansowania (przy podobnych alokacjach)</p> <p>- miernik na poziomie poddziałania</p> <p>DJ5 <b>Audyt komunikacyjny</b> - Ocena wewnętrznego audytu komunikacyjnego (komunikacja wewnętrzna)</p>

		<p>między zaangażowanymi jednostkami)</p> <p>- miernik na poziomie jednostki/ priorytetu</p> <p><b>DJ6 Wskaźniki ilości konsultacji w grupie docelowej</b> do średniej ilości punktów w grupie wniosków (liczba różnych potencjalnych beneficjentów odwiedzających Punkty Informacyjne &lt;DEFS, WUP, ROEFS&gt;, liczba odpowiedzi mailowych, liczba różnych potencjalnych beneficjentów kontaktujących się z infolinią)</p> <p>- miernik na poziomie poddziałania</p> <p><b>DJ7 Kontrola realizowanych projektów</b> - Liczba pozytywnych wyników kontroli realizowanych projektów w losowo wybranej grupie beneficjentów</p> <p>- miernik na poziomie pojedynczego projektu</p>
--	--	---

W wyniku dalszych prac (kolejne warsztaty z udziałem kierownictwa wyższego szczebla DEFS UMWL w Lublinie), lista wskaźników została uzupełniona o następujące informacje:

- Opis szczegółowy,
- Wzór wraz z opisem,
- Metody, częstotliwość i moment pomiaru,
- Wartości progowe wraz z listą potencjalnych przyczyn i zalecanymi działaniami.

Zastosowany wzór uwzględnia cel miernika w kontekście możliwości właściwego określenia wartości progowych.

Zwracana przez wskaźnik wartość może być:

- Procentowa (łatwość odniesienia do maksymalnej wartości 1),
- Procentowa z możliwym skokiem wartości (zastosowana do przyjętego systemu ocen),
- Liczbowa (łatwość definiowania i oceny wartości progowych jak „wielkości liczbowych”, bez wartości maksymalnej).

Wdrożenie niektórych ze zdefiniowanych wskaźników wymaga wcześniejszego pozyskania wartości bazowych. Zakłada się, że takie wartości zostaną pozyskane na koniec 2008 roku. W oparciu o wartości bazowe zostaną zdefiniowane wartości progowe dla tych wskaźników, co umożliwi ich wdrożenie w 2009 roku.

### **Wskaźniki strategiczne**

Celem wskaźników jest mierzenie efektywności przyjętej strategii w każdym z wymienionych obszarów. Z drugiej perspektywy należy mierzyć działania, które znajdują pośrednie przełożenie na osiągnięcie celów strategii komunikacji:

- rozwój wewnętrznej komunikacji oraz wymiany doświadczeń pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w procesie promocji i wdrażania EFS,
- podniesienie kompetencji pracowników wszystkich instytucji zaangażowanych w proces wdrażania EFS,
- pozyskanie skutecznych ambasadorów dobrej marki EFS wśród partnerów instytucji wdrażających oraz dotychczasowych beneficjentów, którzy uzyskali dotacje z EFS,
- nagłośnienie realizacji projektów współfinansowanych z EFS.

W załączniku zostały zdefiniowane następujące wskaźniki strategiczne:

ID	Nazwa
S1	Rozpoznawalność logotypów
S2	Spotkania promocyjne
S3	Wydarzenia medialne
S4	Promocja na stronach WWW
S5	Zainteresowanie newsletter'em
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin - wnioski konkursowe
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin - realizacja projektów konkursowych
S8	Ocena wniosków
S9	Pokrycie alokacji finansowej
S10	Satysfakcja z poziomu obsługi ze strony pracowników DEFS
S11	Liczba zgłoszonych zastrzeżeń na brak dostępności informacji

### Wskaźniki diagnostyczne

Celem wyróżnienia wskaźników diagnostycznych jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o hipotetyczną przyczynę odchylenia wskaźników strategicznych i wskazania wartości ostrzegawczych i alarmujących. Założenia wskaźniki diagnostyczne nie są monitorowane w przypadku poprawnych wartości wskazanych przez wskaźniki strategiczne.

Zidentyfikowane wskaźniki diagnostyczne mają podwójną rolę:

- Uszczegółowienie wskazań wskaźnika strategicznego w wymiarach:
  - Obszar: porównanie wielkości gminy (szczególnie względem 25.000 mieszkańców), rozłożenie geograficzne,
  - Kategoria pomiaru: priorytet/ działanie/ poddziałanie,

- Powiązanie innego wskaźnika, którego rolą jest zawężenie/ identyfikacja natury nieprawidłowości.

ID	Nazwa
D1	Wizyty na stronach WWW
D2	Działalność konsultacyjna
D3	Akceptacja formalna wniosków
D4	Akceptacja merytoryczna wniosków
D5	Jakość wniosków
D6	Audyt komunikacyjny
D7	Kontrola realizowanych projektów

### Wskaźniki główne

W celu pozyskania pomiaru skuteczności przyjętej strategii, bez konieczności analizy wszystkich wskaźników oraz z uwagi na różną wagę poszczególnych wskaźników, w drodze kolejnych warsztatów zostały zdefiniowane trzy wskaźniki główne, które będą monitorowane w pierwszej kolejności:

ID	Nazwa
G1	Działania wizerunkowe
G2	Aktywne zaangażowanie – wnioski
G3	Opinia beneficjentów

Szczegółowy opis wskaźników, lista zagregowanych przez nie wskaźników strategicznych wraz z wagami oraz koncepcją wartości progowych została zawarta w załączniku do tego dokumentu.

## 7.5 Narzędzia monitorowania

Uzyskanie wyników pomiarowych wymaga zastosowania właściwych narzędzi, specyficznych dla zaproponowanych wskaźników.

Dedykowane narzędzia:

- Rejestracja i kategoryzacja złożonych wniosków w IP/ IW. Kategoryzacja w perspektywie: profilu potencjalnego beneficjenta, poddziałania, parametrów wniosku (waga punktowa, kwota, obszar potencjalnego beneficjenta, obszar ostatecznych beneficjentów, deklarowany czas trwania projektu, inne).
- Ankiety prowadzone w punktach informacyjno (CAPI), telefoniczne (CATI), internetowe (CAWI).
- Audyt w obszarach: informacyjnym, zarządzania projektem .
- Rejestracja liczby materiałów promocyjno-informacyjnych.
- Rejestracja i kategoryzacja event'ów.
- *Dashboard* – narzędzie/ metodologia, przypominające „deskę rozdzielczą”, na której widzimy główne wskazania. W przypadku zidentyfikowanych odchyleń bądź nieprawidłowości mamy możliwość identyfikacji przyczyny poprzez analizę wartości dla wskaźników szczegółowych.
- Rejestracja i kategoryzacja wydarzeń promocyjnych z udziałem mediów.
- Elektroniczne zliczanie liczby odwiedzin stron/ podstron, wizyt w SWP.
- Wsparcie rejestracji i automatycznej kategoryzacji beneficjentów/ wniosków/ wydarzeń/ wyników ankiet oraz uzyskanie automatycznych raportów przy użyciu narzędzi informatycznych, których celem jest:
  - minimalizacja udziału czynnika ludzkiego (w tym błędów),
  - uzyskanie wyników analiz w znacznie krótszym czasie i możliwość szybszego podjęcia działań zaradczych/naprawczych,
  - skierowanie właściwych i kolejnych działań promocyjno - informacyjnych w obszary, które wymagają takiej interwencji,
  - identyfikacja obszarów wymagających działań na różnym poziomie szczegółowości w bardzo szybkim czasie,
  - ułatwienie pracy urzędnikom, których celem jest wsparcie potencjalnych beneficjentów oraz uczestników projektów EFS.

## 7.6 Wartości progowe

Dla każdego wskaźnika (głównego i strategicznego) zostały zdefiniowane 3 wartości progowe. Wartości zostały uszczegółowione w wyniku warsztatów strategicznych, w których udział wzięli przedstawiciele kierownictwa DEFS oraz konsultanci 3W-Studio.

Poniższa tabela jest szkicem wartości progowych dla każdego ze wskaźników.

Nazwa wartości	Wartość	Opis wartości	Potencjalne przyczyny	Zalecane działania
Oczekiwana	Przedział dla oczekiwanego rezultatu lub wskazanie wartości „co najmniej”	Zgodność wyników działań promocyjno-informacyjnych z założeniami strategii komunikacji		
Ostrzegawcza	Przedział wartości	Nieznaczne odchylenie od normy, wymagającym jednak pewnych działań zaradczych celem właściwego ukierunkowania działań zmierzających do realizacji zakładanej wartości oczekiwanej dla wskaźnika	Lista przyczyn	Lista rekomendowanych działań
Alarmująca	Przedział wartości	Istotne odchylenie od normy, wymagającym podjęcia natychmiastowych działań naprawczych celem zapewnienia możliwości osiągnięcia zakładanej wartości oczekiwanej dla wskaźnika.	Lista przyczyn	Lista rekomendowanych działań

Zdefiniowanie twardych wartości progowych wymaga:

- określenia bazy - odniesienia w oparciu o dotychczasowe doświadczenia DEFS oraz wyniki analiz skuteczności działań informacyjnych DEFS oraz podległych jednostek,
- pozyskania wiedzy o bazie w okresie próbnym (do końca 2008 roku) i włączeniu wskaźnika od początku 2009 roku,
- odniesienia do twardych wartości zdefiniowanych w dokumentacji DEFS.



## 7.7 Procedury interwencyjne

Osiągnięcie wartości ostrzegawczej bądź alarmującej dla pojedynczego wskaźnika strategicznego wymaga podjęcia właściwych działań zgodnie z przyjętą sekwencją proceduralną:

- Działania diagnostyczne – identyfikacja przyczyn złego stanu rzeczy.
- Działania zaradcze zmierzające do zahamowania dalszej niekorzystnej zmiany wskaźnika.
- Inicjatywa naprawcza, której celem są działania korygujące w ramach projektu.
- Modyfikacja celów na lata przyszłe oraz koncepcja i metodyka ich realizacji.
- Opcjonalna aktualizacja przyjętej strategii/ ewaluacja celów kampanii/ projektów/ działań promocyjnych.

Celem rozdziału jest opis procesu diagnostyki i działań korygujących, zmierzających do pozyskania wiedzy i wyboru właściwych działań naprawczych, umożliwiających osiągnięcie zakładanych celów strategicznych.

### **Sekwencja działań interwencyjnych dla stanu ostrzegawczego**

Celem działań jest pozyskanie możliwie pełnej i szczegółowej informacji o potencjalnej przyczynie złego zjawiska oraz podjęcie działań zaradczo - korygujących. Właściwe działania umożliwią nadrobienie strat i powrót do oczekiwanego stanu.

#### **Sugerowana sekwencja czynności zawiera:**

1. Sprawdzenie źródła zaniżonego wyniku przez analizę danych cząstkowych (np. wymiar region, wymiar priorytet, wymiar kampania, wymiar wielkość zaludnienia).
2. Sprawdzenie wyników cząstkowych dla analogicznych wskaźników pozyskanych w zakładanym interwale czasowym.
3. Sprawdzenie wyników dla innych wskaźników powiązanych z analizowanym.
4. Sprawdzenie/ zażądanie raportów ze stanu realizacji działań promocyjnych w danym regionie, priorytecie, kampanii, podległej jednostce.
5. Identyfikacja potencjalnych przyczyn: brak działań, działania zrealizowane nieprawidłowo (zły dobór mediów, niepoprawna wizualizacja), błąd w założeniach projektu promocyjnego (zbyt mały nakład), inne.
6. Likwidacja przyczyny (podjęcie działań niezrealizowanych, podjęcie działań dodatkowych, korekta założeń projektu) i intensyfikacja działań promocyjnych w regionie/ priorytecie/ wizerunkowych/ innych (zwiększenie zakresu, rozmiaru).
7. Uzyskanie dodatkowego pomiaru wskaźnika po implementacji działań naprawczych (opcjonalnie, w miarę możliwości).

8. Jeśli wskaźnik nie ulegnie poprawie – wykonanie audytu lub zamówienie konsultacji firmy zewnętrznej.

### **Sekwencja działań interwencyjnych dla stanu alarmowego**

Celem działań jest inicjatywa naprawcza, przegląd i korekta przyszłych zaplanowanych działań (na lata przyszłe) zmierzających do:

- Wytyczenia nowych kierunków działań promocyjnych.
- Zdefiniowania planu naprawczego.
- Intensyfikacji prac w obszarach, gdzie zidentyfikowano stan alarmujący, zgodnie z przyjętym planem naprawczym.

### **Sugerowana sekwencja czynności zawiera:**

1. Sprawdzenie źródła zaniżonego wyniku przez analizę danych cząstkowych (np. wymiar region, wymiar priorytet, wymiar kampania, wymiar wielkość zaludnienia).
2. Sprawdzenie wyników wszystkich (lub wybranych) wskaźników powiązanych z analizowanym (zarówno diagnostycznych, jak i strategicznych).
3. Sprawdzenie/ zażądanie raportów ze stanu realizacji działań promocyjnych w danym regionie, priorytecie, kampanii, podległej jednostce.
4. Identyfikacja potencjalnych przyczyn: brak działań, działania zrealizowane nieprawidłowo (zły dobór mediów, niepoprawna wizualizacja), błąd w założeniach projektu promocyjnego (zbyt mały nakład), inne.
5. Analiza zebranych informacji i zdefiniowanie Planu Naprawczego:
  - Modyfikacja celów na lata przyszłe.
  - Podniesienie wartości progowych (celem osiągnięcia zakładanego poziomu na koniec 2013 roku).
  - Przyjęcie działań korygujących w ramach projektów/ kampanii promocyjnych.
  - Aktualizacja strategii promocji.
  - Wsparcie ze strony zewnętrznych konsultantów – celem zdefiniowania skutecznych działań naprawczych.
6. Likwidacja przyczyny zgodnie z przyjętym Planem Naprawczym, w tym: intensyfikacja działań promocyjnych, uruchomienie dodatkowych działań.
7. Pozyskanie dodatkowego pomiaru wskaźnika w ustalonym momencie realizacji Planu Naprawczego (opcjonalnie, w miarę możliwości).

## 7.8 Wykaz źródeł do opracowania rozdziału

1. Wyniki wywiadów strategicznych przeprowadzonych w DEFS UMWL w Lublinie w dniach:
  - a. 2008-06-03,
  - b. 2008-06-06,
  - c. 2008-06-11.
2. Wyniki wywiadów biznesowych przeprowadzonych w DEFS UMWL w Lublinie w dniu 2008-05-26.
3. Dokument: „Wskaźniki monitorowania skuteczności Strategii promocji PO KL w województwie lubelskim”, przekazany przez DEFS UMWL w Lublinie.
4. Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013.
5. Plan komunikacji PO KL 2007-2013.
6. Wiedza ekspercka personelu 3W-Studio.

## 7.9 Tabela wskaźników

Uszczegółowienie listy wskaźników (głównych, strategicznych i diagnostycznych) zostało zawarte w dokumencie:

*POKL\_PS\_Wskaźniki i mechanizmy kontrolne strategii.xls* – arkusze:

- Wskaźniki główne.
- Wskaźniki strategiczne i diagnostyczne.

## 7.10 Mapa powiązań

		Rozpoznawalność logotypów	Spotkania promocyjne	Wydarzenia medialne	Promocja na stronach WWW	Zainteresowanie newsletter'em	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin - wnioski konkursowe	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin - realizacja projektów	Ocena wniosków	Pokrycie alokacji finansowej	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	Liczba zgłoszonych protestów na brak dostępności informacji
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Wizyty na stronach WWW	D1	X	X	X	X	X	X			X		X
SWP	D2						X					
Działalność konsultacyjna	D3		X		X		X		X	X		X
Akceptacja formalna wniosków	D4						X		X	X		
Akceptacja merytoryczna wniosków	D5						X		X	X		
Jakość wniosków	D6						X		X	X		
Audyt komunikacyjny	D7								X			X
Kontrola realizowanych projektów	D8							X				X

### Opis:

#### 1. Powiązania (czytanie wierszami):

Wartości zwracane przez mierniki diagnostyczne wpływają (z różnymi wagami) na wskaźniki strategiczne. W odniesieniu do wartości wagi pojedynczego miernika diagnostycznego pozyskamy wpływ zmiany na wartość zwracaną przez wskaźnik strategiczny. Takie powiązanie, przedstawione przy wykorzystaniu powyższej macierzy, umożliwia monitoring wartości wskaźników strategicznych w kluczowych obszarach. Właściwy dobór wag dla wskaźników diagnostycznych umożliwia bowiem identyfikację nieprawidłowości na wyższym stopniu ogólności.

Zastosowany mechanizm umożliwia, w przypadku zmiany wartości miernika diagnostycznego, pozyskanie wiedzy o przełożeniu tej zmiany na zmianę niektórych wskaźników strategicznych.

#### 2. Ścieżka diagnostyczna (czytanie kolumnami):

Podkreślenie hierarchicznych zależności pomiędzy wskaźnikami strategicznymi -> diagnostycznymi. Wskaźnik strategiczny (nagłówek kolumny) jest doprecyzowany przez wskaźniki diagnostyczne – te wiersze, w których umieszczony został symbol "X". W wyniku osiągnięcia progu ostrzegawczego lub alarmującego dla wskaźnika strategicznego należy sprawdzić stan diagnostycznych i ich tendencję w ostatnim czasie. W wyniku pogłębionej analizy zidentyfikować potencjalną przyczynę, co stanowi warunek konieczny podjęcia skutecznych działań zapobiegawczo/naprawczych.

# **8. PROJEKTY WYKONAWCZE STRATEGII**

---

## 8.1 Koncepcja kampanii promocyjnych dla Program Operacyjny Kapitał Ludzki na rok 2009

### Wprowadzenie

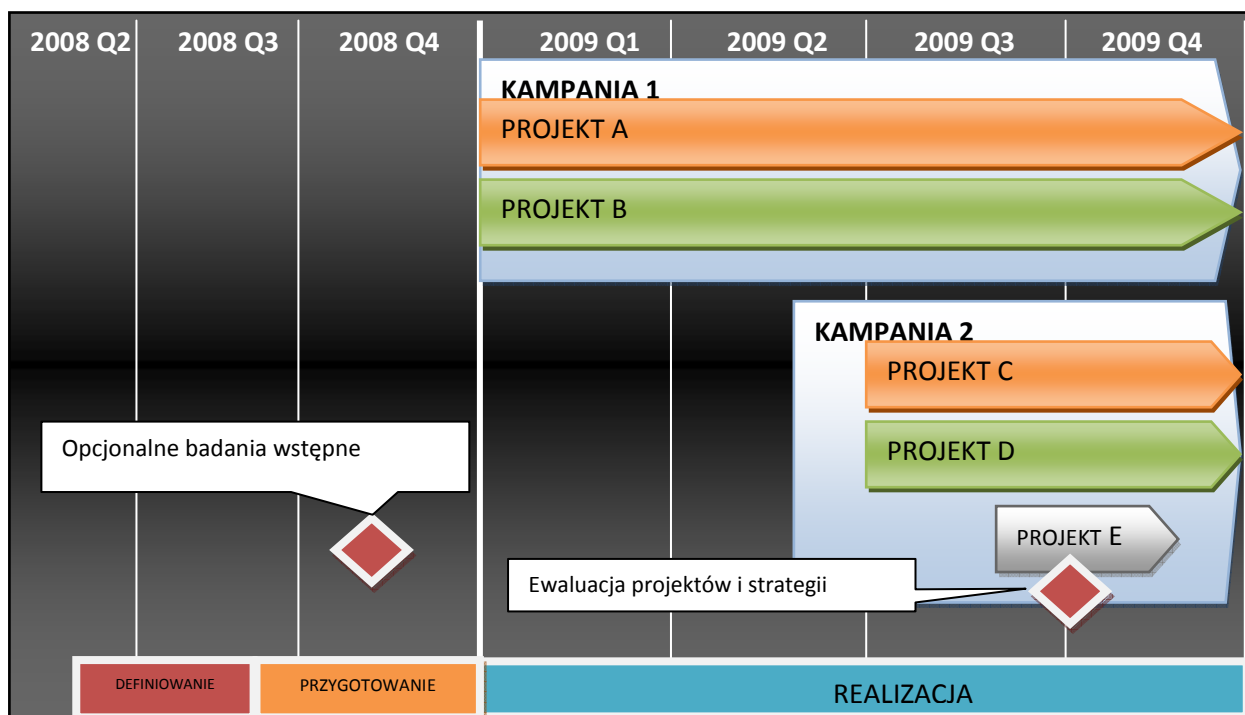
Rozdział ten opisuje ogólną koncepcję realizacji pięciu projektów promocyjnych, których celem jest wsparcie społeczeństwa i instytucji w województwie lubelskim w zakresie wykorzystania środków dostępnych w ramach PO KL, przewidzianych na rozwój Lubelszczyzny.

Na podstawie analizy uzyskanych informacji zdecydowano się na realizację celów promocyjnych dla PO KL w formie 5 projektów promocyjnych, pogrupowanych w dwóch kampaniach. Kampania pierwsza jest kampanią całoroczną, druga zaś obejmuje drugą połowę roku 2009.

Każda z kampanii posiada oddzielny zakres celów pogrupowanych w obszarach:

- Obszar celów wizerunkowych (projekt A i C) – cele wspólne PO KL dla województwa lubelskiego.
- Obszar celów informacyjnych (projekt B i D) – cele specyficzne dla konkretnych priorytetów PO KL dla województwa lubelskiego.
- Obszar celów warsztatowo – szkoleniowych (projekt E), skierowanych do potencjalnych beneficjentów w zakresie specyfiki wniosków dla konkretnych priorytetów PO KL województwa lubelskiego.

### Ogólny harmonogram realizacji projektów



Rozpoczęcie realizacji działań promocyjnych jest uwarunkowane koniecznością przeprowadzenia prac przygotowawczych i uzyskaniem stosownych decyzji przez DEFS UMWL w Lublinie dla realizacji projektów. Stąd też, aby realizacja projektów promocyjnych mogła rozpocząć się np. na początku roku 2009, niezbędne jest odpowiednio wczesne zamknięcie fazy definiowania zakresu, celów, budżetu i innych aspektów projektu.

### **Zgodność ze strategią promocji**

Projekty promocyjne są silnie powiązane z strategią promocji POKL. Rok 2009 to pierwszy pełny rok obowiązywania strategii oraz pierwsze kampanie promocyjne zorganizowane na tak szeroką skalę. Na przełomie III i IV kwartału roku 2009 powinna odbyć się ewaluacja strategii poprzedzona ewaluacją projektów promocyjnych. Wynik tej ewaluacji powinien ukształtować kolejne projekty promocyjne jak i skorygować zapisy strategii na kolejne lata.

### **Cele kampanii promocyjnych**

Zakres merytoryczny obu kampanii (przedmiot kampanii) będzie wynikał z doboru celów wyznaczonych dla poszczególnych priorytetów POKL na rok 2009. Za ogólne założenie można przyjąć:

1. Kampania 1-sza zrealizuje minimum 70% celów głównych POKL na rok 2009. Zapis ten ma charakter ogólny, ponieważ wybór celów głównych – wymienionych w rozdziale 4.3 – i zakładany stopień ich realizacji w roku 2009 nie zostały jeszcze określone.
2. Kampania 2-ga zrealizuje do 30% celów głównych POKL na rok 2009 oraz cele drugoplanowe.

Przedstawione wyżej poziomy realizacji celów nie uwzględniają ryzyk (np. możliwość niezrealizowania wszystkich założonych celów), dlatego zakładane wartości powinny być nieco wyższe.

### **Dynamika projektów**

Ze względu na komplementarny układ projektów (A do C i B do D) zakłada się, że w szczególnych przypadkach cele projektów (w ramach par A+C i B+D) mogą być przekazywane lub precyzowane w miarę postępów Kampanii 1. Proces ten jest jednostronny i podlega ewaluacji tj. projekt A może przekazać cele do projektu C, lecz nie odwrotnie.

Normalną praktyką realizacyjną powinna być tutaj ścisła współpraca między zespołami par projektowych w celu przepływu informacji, wiedzy i doświadczenia. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy projekty będą bazować na swoich wzajemnych doświadczeniach i sukcesach w drugiej połowie roku 2009.

### **Ewaluacja projektów**

Uruchomienie projektów C i D będzie poprzedzone ewaluacją efektów promocji zrealizowanych przez projekty A i B. Działanie to ma na celu uelastycznienie działań promocyjnych i możliwość korekty realizacji celów projektów A i B przez realizację projektów C i D. Należy pamiętać, że dynamika projektów i przepływ celów może spowodować konkretne ryzyka (patrz rozdział 10) metodologiczne, formalne i realizacyjne.

## Grupy docelowe i cele promocji

Obie kampanie docierać będą do właściwych projektom grup docelowych. Wydaje się, że projekty A i C mają bardziej właściwą konstrukcję dla szerokiego i ogólnego docierania z informacją. Dlatego też zakres działań promocyjnych mógłby przedstawiać się następująco:

Projekt:	Grupa docelowa	Cele
A	Opinia publiczna	Promocja wizerunkowa
B	Precyzyjne grupy	Promocja konkursów
C	Opinia publiczna	Promocja wizerunkowa (+ efekty projektu A)
D	Precyzyjne grupy	Promocja konkursów (+ efekty projektu B)
E	Interesariusze	Konferencje, sympozja, cykl spotkań wyjazdowych

<sup>\*)</sup> - efekty działań dokonanych przez beneficjentów przy użyciu wykorzystanych środków finansowych

Istotne jest fazowanie projektu np. promowanie ogólne w pierwszych dwóch kwartałach, zaś w drugiej połowie roku promocja przez prezentację efektów poprzednich konkursów i powtórna zachęta.

### Budżet

Plan finansowy dla projektów powinien zakładać w pierwszej kolejności swobodę zmiany zakresu finansowego w zależności od wyników ewaluacji.

## 8.2 Projekt A

### Ogólna charakterystyka

Projekt A ma za zadanie dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, przełamać barierę obojętności i wskazać punkt wejścia do PO KL. Projekt nastawiony na długotrwałą obecność w mediach i ogólne komunikowanie wizerunkowe.

### Cele główne

- 1) *Budowa świadomości istnienia Europejskiego Funduszu Społecznego i PO KL.*  
Wskazywanie PO KL jako szansę dla Lubelszczyzny na rozwój – szerokie i głębokie komunikowanie do wszystkich grup społecznych.
- 2) *Promocja wizerunkowa ogólnego zakresu poszczególnych priorytetów.*  
Pokazanie „wnętrza” programu, rozpiętości jego celów tak, aby każdy mógł znaleźć obszar swoich działań lub zidentyfikować szansę poprawy losu swojego i najbliższych. Działania kierowane szczególnie do osób potencjalnie zainteresowanych, którzy zidentyfikują szansę i podejmą wyzwanie.
- 3) *Promocja modelu komunikacji PO KL.*  
Co zrobić, aby zacząć korzystanie z potencjału PO KL – wskazywanie na źródła informacji i pomocy, szeroko zakrojone dostarczanie materiałów informacyjnych.
- 4) *Budowa spójnego wizerunku EFS.*  
Intensywna promocja identyfikacji wizualnej PO KL.



- 5) *Zachęta ogólna do zaangażowania.*  
Intensywne oddziaływanie na postawę, przełamywanie stereotypów, ukierunkowanie na działanie w kierunku zmiany swojego losu przy wykorzystaniu dostępnych środków EFS.
- 6) *Nawiązanie i rozwój bezpośredniej relacji z mediami i liderami opinii.*  
Bliski kontakt z mediami w celu zapewnienia stałej obecności w mediach oraz wspólnego działania na rzecz rozwoju Lubelszczyzny.

### Cele pomocnicze

- 1) *Angażowanie instytucji uczestniczących we wdrażaniu EFS.*  
Wzbudzenie zainteresowania tematyką funduszy na rozwój kapitału ludzkiego wśród opinii publicznej pośrednio wytworzy presję na pracodawców i inne instytucje mogące potencjalnie wziąć udział w konkursach.
- 2) *Budowa zaufania do instytucji zaangażowanych w proces wdrażanie PO KL.*  
Wskazywanie na DEFS UMWL w Lublinie, ROEFS, WUP jako kompetentne punkty informacyjno - doradcze dla PO KL, udzielające profesjonalnego wsparcia.
- 3) *Koordinacja komunikacji wewnętrznej PO KL.*  
Standaryzacja poziomu wiedzy pracowników w zakresie PO KL, jak również planowanych działań promocyjnych.
- 4) *Nawiązanie współpracy ze środowiskami akademickimi.*  
Nawiązanie współpracy w celu dotarcia z promocją do uczelni wyższych i studentów, jak również w celu konsultacji i badań dla podejmowanych działań promocyjnych.

### Spodziewane efekty – wpływ na wskaźniki

Projekt A będzie wpływał na zachowania poniższych wskaźników w następujący sposób:

Bardzo silne	Umiarkowane	Brak lub znikome
--------------	-------------	------------------

Wskaźniki strategiczne		
ID	Nazwa	Waga wpływu
S1	Rozpoznawalność logotypów	
S2	Event'y	
S3	Wydarzenia medialne	
S4	Promocja na stronach WWW	
S5	Zainteresowanie newsletter'em	
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – wnioski konkursowe	
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych	
S8	Ocena wniosków	
S9	Pokrycie alokacji finansowej	
S10	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	
Wskaźniki diagnostyczne		
ID	Nazwa	Waga wpływu

D1	Wizyty na stronach WWW	
D2	SWP	
D3	Działalność konsultacyjna	
D4	Akceptacja formalna wniosków	
D5	Akceptacja merytoryczna wniosków	
D6	Jakość wniosków	
D7	Audyt komunikacyjny	
D8	Kontrola realizowanych projektów	

### Forma promocji

#### 1) Grupy docelowe

Projekt A zakłada dotarcie z promocją do następujących grup docelowych:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy	Sposób adresacji
<b>Zewnętrzne</b>	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy	
	Projektodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)	
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne	
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna	
	Środowiska akademickie		
	JST		
	PUP		
	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy	
<b>Wewnętrzne</b>	PKM		
	WUP		
	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza		
	Regionalna Grupa Sterująca Ewaluacją		

#### 2) Kluczowe komunikaty i hasła promocyjne

Przy doborze pomocniczego hasła promocyjnego warto zwrócić się silnych marketingowych przekazów, często wykorzystujących wiedzę i wnioski z badania Kapitału Intelektualnego Lubelszczyzny. Hasła powinny być krótkie i w zależności od kontekstu, nośnika wskazywać na:

- Człowiek, jako najlepszy kapitał
- Moment właściwego wykorzystania szans na rozwój
- Potencjał funduszy europejskich
- Model: „Unia płaci za dobre pomysły”
- Szansę na poprawę indywidualnego losu
- Konieczność działania i zaangażowania
- Eliminację obojętności
- Grę słowną z użyciem symboliki programu (PO KL, UE)

### 3) Sugerowane formy działania

- Konferencje i śniadania prasowe
- Eventy, imprezy kulturalne
- Angażowanie autorytetów i środowisk opiniotwórczych
- Lokalne spotkania
- Intensywna i stała obecność w mediach tradycyjnych (prasa, radio, telewizja), zarówno w formie reklamy, jak i działalności informacyjnej (wywiady, publicystyka, reportaże)
- Reklama internetowa
- Wydruk oraz kolportaż ulotek i przewodników
- Produkcja strony wizerunkowej dla POKL

### 4) Zaangażowanie mediów

Projekt A ze względu na swój charakter, powinien angażować użycie mediów w następujący sposób:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

	Media komercyjne i publiczne		Media własne
	Tradycyjne	Alternatywne	
<b>Wojewódzkie</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
<b>Lokalne</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

### Ramowy harmonogram prac

#### 5) Działania przygotowawcze (styczeń-luty):

- Nawiązanie współpracy z mediami, rozpoczęcie regularnych kontaktów z mediami
- Zaplanowanie cykli promocyjnych
- Uszczegółowienie formy zaangażowania i rezerwacja udziału autorytetów oraz środowisk opiniotwórczych do wybranych działań promocyjnych
- Przygotowanie kalendarza działań komunikacyjnych (w tym harmonogram wydarzeń lokalnych o charakterze kulturalno - rozrywkowym)
- Uruchomienie monitoringu mediów
- Rozwój i standaryzacja własnych kanałów komunikacji i obsługi
- Wykup mediów lub zaangażowanie firmy zewnętrznej do tego celu

- Zaplanowanie cykli spotkań w regionach
- Szkolenia w instytucjach zaangażowanych w PO KL
- Opracowanie kalendarza działań komunikacyjnych stron internetowych

6) *Wydruk materiałów informacyjnych, produkcja reklam i gadżetów (luty);*

- Ulotki
- Przewodniki
- Gadżety
- Spoty reklamowe (radio i telewizja)
- Przygotowanie biuletynów i tekstów promocyjnych
- Przygotowanie zawartości stron internetowych do ergonomicznego i przyjaznego użytkownikowi korzystania

7) *Rozpoczęcie kampanii (od marca do końca roku);*

- Początkowo – ogólna komunikacja celów EFS dla Lubelszczyzny
- Wskazywanie modelu komunikacji (co mam zrobić aby skorzystać – gdzie znaleźć więcej informacji na ten temat) – komunikacja akcyjna
- Promocja serwisu WWW jako profesjonalnego i kompletnego centrum informacji o POKL dla Lubelszczyzny
- Promocja punktów informacyjnych jako źródła indywidualnego i bezpłatnego wsparcia konsultingowego
- Promocja haseł i lokalnej symboliki
- Udział w event'ach (zgodnie z przyjętym harmonogramem)
- Organizacja własnych eventów i ich reklama (spotkania regionalne)
- Angażowanie lokalnych autorytetów i środowisk opiniotwórczych

8) *Kulminacja kampanii (czerwiec – sierpień);*

- Udział w regionalnych wydarzeniach kulturalno - rozrywkowych (dożynki, festyny, imprezy okolicznościowe)
- Dostępność konsultantów punktów informacyjnych podczas wydarzeń regionalnych – wyjście do „społeczności”, pokazanie „ludzkiej twarzy” EFS PO KL
- Rozdawanie gadżetów połączone z zachętą do dyskusji
- Organizowanie konkursów wizerunkowych („Wymyśl hasło, które ożywi nasz region”) szczególnie wśród najmłodszych – celem aktywizacji młodego pokolenia oraz ich Opiekunów
- WUP – większa dostępność konsultantów
- Publikacja filmów ilustrujących pracę urzędu i obsługę wnioskodawców – instytucja wdrażająca istnieje dla „społeczeństwa”

9) *Wygaszanie kampanii;*

- Zmniejszenie obecności w radiu i telewizji – wskazanie różnic: „tak było, tak jest, ale to dopiero początek...”
- Koncentracja na billboardach i internecie
- Życzenia na koniec roku

**Inne uwagi i sugestie**

Poniższe uwagi i sugestie mają jedynie charakter pomocniczy. Mogą być użyteczne dla domu mediowego lub innej instytucji, która opracowywać będzie szczegółowe plany promocji.

- Projekt korzystający głównie z mediów obcych, tradycyjnych o szerokim zasięgu wojewódzkim.

- Większe nakłady powinny być położone na promocję w regionach wiejskich i gminach poniżej 25 tys. mieszkańców, mniejsze na Lublin i pozostałe miasta.
- Wskazywanie symboliki PO KL w lokalnym kontekście, przy użyciu lokalnej symboliki i przy pomocy lokalnych VIP'ów/ liderów, kształtujących opinię publiczną.
- Warto wykorzystać dość dobry dostęp do Internetu na terenie województwa i przygotować dedykowane strony wizerunkowe dotyczące PO KL.
- Język tej kampanii powinien być silnie symbolizowany, oryginalny, zachęcający, zrozumiały, unikający hermetycznego słownictwa funduszy europejskich.
- Sugerowana forma skutecznego dotarcia to wywiady ze znanymi osobami, zaproszenia na spotkania oraz reklamy.
- Wysoki wskaźnik czytelnictwa ogólnopolskiej prasy kobiecej – możliwość dystrybucji własnych materiałów informacyjnych (np. w formie papierowych, kilkunastuściennych dodatków, tzw. „insertów”, płyt CD, itp.), dołączanych do pism kobiecych kolportowanych na Lubelszczyźnie.
- Warto rozważyć zaangażowanie gwiazd show-businessu do promowania PO KL i zmiany nastawienia.

## 8.3 Projekt B

### Ogólna charakterystyka

Projekt B ma za zadanie dotrzeć do konkretnych grup beneficjentów z informacją o rozpoczynanych konkursach i dostępnych działaniach dla beneficjentów ostatecznych. Ważnym aspektem jest udostępnianie informacji o ofertach dostępnych dzięki PO KL beneficjentom ostatecznym. Projekt nastawiony na operacyjną komunikację promocyjną na potrzeby realizacji konkretnych priorytetów.

### Cele główne

- 1) *Promocja zakresu programu i ram poszczególnych priorytetów – aspekt informacyjny, akcyjny.*  
Promocja jest tu nakierowana na wykonanie przez konkretnego odbiorcę konkretnych działań przewidzianych w priorytetach.
- 2) *Przygotowanie i realizacja planu konkursów na rok 2009.*  
Przygotowanie planu uwzględniającego wszystkie konkursy przewidziane na rok 2009 i nadzór nad realizacją planu.
- 3) *Promocja konkursów.*  
Cel realizowany przez ogłaszanie konkursów promocyjnych i prezentowanie ich wyników.
- 4) *Dostarczanie materiałów dodatkowych na potrzeby konkursów.*  
Działalność wydawnicza na potrzeby organizowanych konkursów – np. zaplanowanie i wydruk ulotek.
- 5) *Edukacja w kierunku poprawy jakości wniosków konkursowych.*  
Prowadzenie działalności edukacyjnej ukierunkowanej na edukację wnioskodawców w kierunku wypełniania wniosków konkursowych. Edukacja zarówno skoncentrowana na formalnych i merytorycznych aspektach wniosków konkursowych.

6) *Koordinacja i publikacja informacji o dostępnych działaniach dla beneficjentów ostatecznych (szkolenia, miejsca pracy).*

Publikowanie informacji o efektach prac konkursowych.

### **Cele pomocnicze**

1) *Utworzenie bazy wiedzy dla wnioskodawców.*

Jest to dopełnienie celu 5.2.5.

2) *Standaryzacja poziomu wiedzy i doskonalenie pracowników ROEFS i innych organizacji aktywnych w procesie realizacji PO KL.*

Zapewnienie wsparcia merytorycznego w miejscach składania wniosków, standaryzacja poziomu wiedzy i jakości obsługi.

3) *Dystrybucja informacji o alokacji finansowej dla priorytetów.*

Prezentowanie informacji o środkach przeznaczonych do realizacji dla danego priorytetu.

### **Spodziewane efekty – wpływ na wskaźniki**

Projekt B będzie wpływał na zachowania poniższych wskaźników w następujący sposób:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

<b>Wskaźniki strategiczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
S1	Rozpoznawalność logotypów	
S2	Event'y	
S3	Wydarzenia medialne	
S4	Promocja na stronach WWW	
S5	Zainteresowanie newsletter'em	
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – wnioski konkursowe	
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych	
S8	Ocena wniosków	
S9	Pokrycie alokacji finansowej	
S10	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	
<b>Wskaźniki diagnostyczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
D1	Wizyty na stronach WWW	
D2	SWP	
D3	Działalność konsultacyjna	
D4	Akceptacja formalna wniosków	
D5	Akceptacja merytoryczna wniosków	
D6	Jakość wniosków	
D7	Audyt komunikacyjny	
D8	Kontrola realizowanych projektów	

## Forma promocji

### 1) Grupy docelowe

Projekt B zakłada dotarcie z promocją do następujących grup docelowych:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy	Sposób adresacji
<b>Zewnętrzne</b>	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy	
	Projektodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)	
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne	
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna	
	Środowiska akademickie		
	JST		
	PUP		
	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy	
<b>Wewnętrzne</b>	PKM		
	WUP		
	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza		
	Regionalna Grupa Sterująca Ewaluacją		

### 2) Kluczowe komunikaty i hasła promocyjne.

- Specyficzne dla każdego działania
- Prezentujące potencjalne korzyści w kontekście grupy i działania
- Dostosowane do grupy odbiorców dla każdego priorytetu

### 3) Sugerowane formy działania

- Działalność głównie przez media lokalne
- Własna działalność wydawnicza – instruktaże i ulotki o wypełnianiu wniosków
- Warsztaty dla instytucji beneficjentów
- Publikowanie raportów o stopniu zaangażowania poszczególnych organizacji w PO KL
- Organizowanie spotkań terenowych i edukacyjnych z potencjalnymi beneficjentami (np. przedsiębiorcami), liderami opinii, środowiskiem akademickim, etc.
- Konsultacje w punktach informacyjnych, przewidywanie okresu wzmożonego zainteresowania i podejmowanie odpowiednich działań zaradczych (skierowanie dodatkowych osób do obsługi).

#### 4) Zaangażowanie mediów

Projekt B ze względu na swój charakter, powinien angażować użycie mediów w następujący sposób:

	Bardzo silne	Umiarkowane	Brak lub znikome
	Media komercyjne i publiczne		Media własne
	Tradycyjne	Alternatywne	
Wojewódzkie	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
Lokalne	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

#### Ramowy harmonogram prac

##### 1) Działania przygotowawcze (styczeń):

- Przygotowanie kalendarza konkursów
- Przygotowanie baz wiedzy
- Przygotowanie programów szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych
- Przygotowanie raportu o najczęściej popełnianych błędach formalnych we wnioskach

##### 2) Rozpoczęcie kampanii konkursów (od lutego do końca roku lub wyczerpania środków):

- Ogłoszenia w lokalnych mediach i stronie WWW o rozpoczęciu konkursów
- Ogłoszenia o wynikach konkursów
- Publikacja wywiadów z autorami najlepszych wniosków
- Prezentacja przebiegu wybranych projektów
- *Case studies* – prezentowanie dobrych przykładów, wywiady ze zwycięzcami konkursów
- Bieżąca aktualizacja zakładki FAQ na stronach internetowych

#### Inne uwagi i sugestie

- Projekt nakierowany na realizację podstawowych, operacyjnych działań komunikacyjnych wynikających z realizacji priorytetów VI, VII, VIII oraz IX.
- Silny akcent na edukację wnioskodawców i utrzymanie relacji z nimi.



- Warto pamiętać o innych kanałach dotarcia do poszczególnych grup odbiorców danych priorytetów. Informacje uzyskane podczas analizy skuteczności kanałów komunikacji 13 pozwalają stwierdzić, że skuteczność ta wygląda następująco:

Osoby prowadzące działalność gospodarczą	Spotkania, reklama lub ogłoszenie w prasie
Osoby chcące podnieść kwalifikacje zawodowe	Szeroka komunikacja dostępnymi mediami regionalnymi
Bezrobotni	TV, radio, korespondencja z Urzędów Pracy, punkty informacyjne w Urzędach Pracy.
Młodzież	Imprezy młodzieżowe (lokale i miejsca spotkań), internet, eventy
Niepełnosprawni, osoby dyskryminowane na rynku pracy	Ośrodki pomocy, Radio, TV
Środowiska naukowe	internet, radio
Mieszkańcy wsi	Spotkania, Parafie, Ogłoszenia w gminie, ogłoszenia przy sklepach,
Lokalni liderzy opinii	Spotkania, radio, prasa
Osoby wykluczone społecznie	Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie, Ośrodki Pomocy Społecznej

Istotnym jest promowanie dobrych przykładów i wskazywanie np. zwycięzców konkursów, prowadzenie z nimi wywiadów.

<sup>13</sup> Patrz dokument „Analiza skuteczności mediów w kontekście dotarcia...”

## 8.4 Projekt C

### Ogólna charakterystyka

Celem projektu C jest również pokazanie efektów prac projektu A w postaci prezentowania konkretnych przykładów i historii ludzkich. Projekt C ma na celu spenetrować promocyjnie regiony i grupy, które nie zostały objęte tymi działaniami w ramach projektu A poprzez wykorzystanie mediów alternatywnych. Projekt realizowany w drugiej połowie roku 2009 (lipiec – grudzień). Promocję powinna charakteryzować witalność i bardziej dynamiczny język komunikacji.

### Cele główne

- 1) *Dotarcie do pozostałych grup odbiorców za pośrednictwem mediów alternatywnych.*  
Dostarczenie informacji do grup odbiorców, które z różnych przyczyn zostały pominięte lub niedoinformowane w ramach działań projektu A.
- 2) *Prezentacja efektów PO KL na konkretnych przykładach.*  
Pokazywanie w kampaniach konkretnych przykładów realizacji EFS.
- 3) *Bezpośrednie dotarcie do trudno osiągalnych grup odbiorców.*  
Wykorzystanie mediów własnych i mediów alternatywnych w celu dotarcia do grup będących poza zasięgiem mediów tradycyjnych.

### Cele pomocnicze

- 4) *Intensyfikacja ogólnych działań promocyjnych w wybranych regionach.*  
Realizacja dodatkowych działań promocyjnych w regionach, które nie uzyskały zadowalających wyników.
- 5) *Intensyfikacja działań promocyjnych projektów, w stosunku do których zidentyfikowano zmniejszone zainteresowanie.*  
Realizacja dodatkowych działań promocyjnych dla priorytetów, które nie spotkały się z zakładanym zainteresowaniem.

## Spodziewane efekty – wpływ na wskaźniki

Projekt C będzie wpływał na zachowania poniższych wskaźników w następujący sposób:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

<b>Wskaźniki strategiczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
S1	Rozpoznawalność logotypów	
S2	Event'y	
S3	Wydarzenia medialne	
S4	Promocja na stronach WWW	
S5	Zainteresowanie newsletter'em	
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – wnioski konkursowe	
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych	
S8	Ocena wniosków	
S9	Pokrycie alokacji finansowej	
S10	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	
<b>Wskaźniki diagnostyczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
D1	Wizyty na stronach WWW	
D2	SWP	
D3	Działalność konsultacyjna	
D4	Akceptacja formalna wniosków	
D5	Akceptacja merytoryczna wniosków	
D6	Jakość wniosków	
D7	Audyt komunikacyjny	
D8	Kontrola realizowanych projektów	

## Forma promocji

### 6) Grupy docelowe

Projekt C zakłada dotarcie z promocją do następujących grup docelowych:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy	Sposób adresacji
<b>Zewnętrzne</b>	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy	
	Projektodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)	
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne	
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna	
	Środowiska akademickie		
	JST		
	PUP		

	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy	
<b>Wewnętrzne</b>	PKM		
	WUP		
	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza		
	Regionalna Grupa Sterująca Ewaluacją		

7) *Kluczowe komunikaty i hasła promocyjne.*

Podobnie jak w projekcie A, pomocnicze hasła promocyjne powinny wskazywać na:

- Człowiek, jako najlepszy kapitał
- Moment właściwego wykorzystania szans na rozwój
- Potencjał funduszy europejskich
- Model: „Unia płaci za dobre pomysły”
- Szansę na poprawę indywidualnego losu
- Konieczność działania i zaangażowania
- Eliminację obojętności
- Grę słowną z użyciem symboliki programu (PO KL, UE)

Ze względu na możliwość uzyskania bardziej spersonalizowanych komunikatów, dodatkowo warto wskazywać w przekazach promocyjnych na:

- Indywidualne zaangażowanie w zmianę swojego losu
- Realną możliwość zmiany/poprawy poprzez prezentowanie prawdziwych przykładów
- Efekty działań EFS dla lokalnej społeczności

8) *Sugerowane formy działania:*

- Reklama teaserowa – np. pokazywanie ludzkich twarzy z hasłami PRZED i PO
- Wykorzystanie mediów alternatywnych – bankomaty, mailing, teatry, kina, youtube, gminne sklepy, urzędy gmin, korespondencja z Urzędów Pracy

9) *Zaangażowanie mediów*

Projekt C, ze względu na swój charakter, powinien angażować użycie mediów w następujący sposób:

Bardzo silne	Umiarkowane	Brak lub znikome
--------------	-------------	------------------

	Media komercyjne i publiczne		Media własne
	Tradycyjne	Alternatywne	
Wojewódzkie	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
Lokalne	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

### Ramowy harmonogram prac

10) *Działania przygotowawcze (lipiec):*

- Przygotowanie haseł promocyjnych
- Wytypowanie mediów promocyjnych (alternatywnych)
- Znalezienie przykładów historii ludzkich, które zmieniły się pozytywnie dzięki PO KL oraz pozyskanie zgody na uczestnictwo w kampanii

11) *Wydruk materiałów informacyjnych, produkcja reklam i gadżetów (sierpień).*

12) *Rozpoczęcie kampanii (od sierpnia do końca roku).*

13) *Kulminacja kampanii (wrzesień - październik).*

14) *Wygaszanie kampanii (listopad - grudzień).*

### **Inne uwagi i sugestie**

- Istotne jest pokazanie konkretnych efektów w postaci zmian w życiu osób, które wzięły udział w PO KL.
- Kampanie powinny być wielokierunkowe, z wyraźnym hasłem, silnym akcentem ludzkim.
- Przekaz powinien uciekać od utrwalania stereotypu „Unia daje pieniądze”.
- Warto wykorzystać informacje poszczególnych mediów na temat upodobań swoich odbiorców, czyli bardziej precyzyjne targetowanie komunikatów, np.: ten sam dziennik w poniedziałki czyta więcej mężczyzn (ze względu na dodatek sportowy), w piątki – emeryci i gospodynie domowe (ze względu na dodawany program TV).
- Warto dopuścić również humor jako metodę dotarcia.
- Należy pamiętać o silnym wpływie kobiet na mężczyzn w gminnych i wiejskich gospodarstwach domowych. Może być to skuteczna metoda dotarcia do np.: rolników.

## **8.5 Projekt D**

### **Ogólna charakterystyka**

Projekt D ma za zadanie dotrzeć do wąskich, trudno dostępnych, ale z punktu widzenia PO KL ważnych grup odbiorców. Mogą być to osoby wykluczone społecznie, mniejszości, podmioty zaangażowane w RSI, środowiska akademickie (w innym ujęciu niż projekt B).

### **Cele główne**

- 1) *Wytypowanie i dotarcie z promocją działań PO KL do specjalnych grup odbiorców.*  
Zbadanie skali występowania poszczególnych grup odbiorców w województwie lubelskim i dobór kanałów komunikacji.
- 2) *Zbadanie natury występowania wybranych problemów.*  
Działalność badawcza ukierunkowana na znalezienie najlepszego sposobu dotarcia do grup potencjalnie będących w zasięgu działań EFS. Realizacja badań społecznych ukierunkowanych na przyczyny i metody eliminacji problemów społecznych objętych zakresem EFS.

### **Cele pomocnicze**

- 3) *Nawiązanie ścisłej relacji z JST.*  
Nawiązanie współpracy z Jednostkami Samorządu Terytorialnego umożliwi pełniejsze rozeznanie w skali występowania poszczególnych problemów, mających lub mogących mieć wpływ na rozwój kapitału ludzkiego.
- 4) *Nawiązanie i rozwój współpracy z środowiskami zajmującymi się innowacją.*  
Cel wynikający ze specyfiki priorytetu.
- 5) *Nawiązanie i rozwój współpracy z wolontariatem.*  
Cel wynikający ze specyfiki priorytetu.

## Spodziewane efekty – wpływ na wskaźniki

Projekt D będzie wpływał na zachowania poniższych wskaźników w następujący sposób:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

<b>Wskaźniki strategiczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
S1	Rozpoznawalność logotypów	
S2	Event'y	
S3	Wydarzenia medialne	
S4	Promocja na stronach WWW	
S5	Zainteresowanie newsletter'em	
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – wnioski konkursowe	
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych	
S8	Ocena wniosków	
S9	Pokrycie alokacji finansowej	
S10	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	
<b>Wskaźniki diagnostyczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
D1	Wizyty na stronach WWW	
D2	SWP	
D3	Działalność konsultacyjna	
D4	Akceptacja formalna wniosków	
D5	Akceptacja merytoryczna wniosków	
D6	Jakość wniosków	
D7	Audyt komunikacyjny	
D8	Kontrola realizowanych projektów	

## Forma promocji

### 1) Grupy docelowe

Projekt D zakłada dotarcie z promocją do następujących grup docelowych:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy	Sposób adresacji
<b>Zewnętrzne</b>	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy	
	Wnioskodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)	
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne	
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna	
	Środowiska akademickie		
	JST		
	PUP		
	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy	
<b>Wewnętrzne</b>	PKM		
	WUP		
	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza		
	Regionalna Grupa Sterująca Ewaluacją		

### 2) Kluczowe komunikaty i hasła promocyjne:

- Innowacja
- Spróbuj – nic nie tracisz

### 3) Sugerowane formy działania:

- Spotkania
- Pobudzanie kreatywności
- Angażowanie wolontariatu
- Profilowanie kampanii na wskazywanie występowania konkretnych problemów na terenie Lubelszczyzny



#### 4) Zaangażowanie mediów

Projekt D, ze względu na swój charakter, powinien angażować użycie mediów w następujący sposób:

	Bardzo silne	Umiarkowane	Brak lub znikome
	Media komercyjne i publiczne		Media własne
	Tradycyjne	Alternatywne	
<b>Wojewódzkie</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
<b>Lokalne</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

#### Ramowy harmonogram prac

##### 1) Działania przygotowawcze (lipiec):

- Przygotowanie haseł promocyjnych
- Wytypowanie mediów promocyjnych (alternatywnych)
- Nawiązanie współpracy z JST, wolontariatem
- Przygotowanie badań

##### 2) Produkcja materiałów informacyjnych (sierpień)

##### 3) Prowadzenie kampanii (od sierpnia do końca roku)

##### 4) Kulminacja kampanii (wrzesień – początek grudnia)

##### 5) Wygaszanie kampanii (grudzień)

## 8.6 Projekt E

### Ogólna charakterystyka

Projekt E ma na celu działalność podsumowującą dotychczasowe działania PO KL, motywowanie wszystkich interesariuszy, instytucji pośredniczących w działania PO KL. Jego celem jest usprawnienie przepływu informacji i uspoźnienie wizji realizacji PO KL na terenie województwa, jak również gromadzenie wiedzy i doświadczeń oraz ich wymiana z innymi województwami. Działania będą realizowane na przełomie III i IV kwartału, w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące (sugerowane: wrzesień, październik, listopad).

### Cele główne

1) *Usprawnienie przepływu informacji.*

Zagwarantowanie, że wszystkie jednostki zaangażowane w realizację EFS będą posiadały zbliżony poziom wiedzy i kompetencje komunikacyjne w celu usprawnienia współpracy.

2) *Angażowanie interesariuszy.*

Zdefiniowanie grupy interesariuszy i zaangażowanie w działania PO KL ze względu na ważny interes społeczny.

3) *Gromadzenie i upowszechnianie wiedzy oraz doświadczeń z realizacji PO KL.*

Realizacja celu pomaga w uzyskaniu aprobaty społecznej oraz poprawia zaangażowanie działania PO KL.

4) *Wymiana doświadczeń z innymi województwami.*

Wymiana doświadczeń ma na celu przekazanie spostrzeżeń o najczęściej popełnianych błędach i sprawdzonych praktykach w realizacji PO KL.

### Cele pomocnicze

1) *Kontrola projektów promocyjnych.*

Nadzór nad realizacją projektów.

2) *Ewaluacja promocji.*

Dokonanie szeregu ocen ilościowych i jakościowych zrealizowanych działań promocyjnych.

3) *Działania warsztatowo - szkoleniowe kierowane do potencjalnych beneficjentów mające na celu:*

- Poprawę jakości wniosków
- Dalszą aktywizację

## Spodziewane efekty – wpływ na wskaźniki

Projekt E będzie wpływał na zachowania poniższych wskaźników w następujący sposób:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

<b>Wskaźniki strategiczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
S1	Rozpoznawalność logotypów	
S2	Event'y	
S3	Wydarzenia medialne	
S4	Promocja na stronach WWW	
S5	Zainteresowanie newsletter'em	
S6	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – wnioski konkursowe	
S7	Aktywność potencjalnych beneficjentów z terenów gmin – realizacja projektów konkursowych	
S8	Ocena wniosków	
S9	Pokrycie alokacji finansowej	
S10	Satysfakcja z obsługi personelu EFS	
<b>Wskaźniki diagnostyczne</b>		
ID	Nazwa	Waga wpływu
D1	Wizyty na stronach WWW	
D2	SWP	
D3	Działalność konsultacyjna	
D4	Akceptacja formalna wniosków	
D5	Akceptacja merytoryczna wniosków	
D6	Jakość wniosków	
D7	Audyt komunikacyjny	
D8	Kontrola realizowanych projektów	

## Forma promocji

### 1) Grupy docelowe

Projekt E zakłada dotarcie z promocją do następujących grup docelowych:

<b>Bardzo silne</b>	<b>Umiarkowane</b>	<b>Brak lub znikome</b>
---------------------	--------------------	-------------------------

Umiejscowienie	Nazwa grupy	Podtypy grupy	Sposób adresacji
<b>Zewnętrzne</b>	Beneficjent	Istniejący, Potencjalny, NGO, Przedsiębiorcy	
	Wnioskodawca	Istniejący, Potencjalny (według priorytetów)	
	Media	Tradycyjne (własne, obce), alternatywne	
	Liderzy opinii	Skala wojewódzka, skala lokalna	
	Środowiska akademickie		
	JST		
	PUP		
	Opinia publiczna	Miasta, powiaty, regiony, gminy	
<b>Wewnętrzne</b>	PKM		
	WUP		
	Regionalna Informacyjna Grupa Robocza		
	Regionalna Grupa Sterująca Ewaluacją		

### 2) Kluczowe komunikaty i hasła promocyjne:

- W komunikacji wewnętrznej – prezentowanie sukcesów PO KL w ujęciu sukcesu każdego zaangażowanego pracownika, wskazywanie kolejnych celów, odwołanie do realizacji ważnej misji „zmieniamy lubelskie”
- W działaniach szkoleniowo – warsztatowych: podnoszenie własnej wartości poprzez podnoszenie kompetencji, pozyskanie „wiary w siebie” poprzez „mogę, wiem jak”
- W kwestii podsumowania dotychczasowych działań: „jak było, jak jest” oraz odniesienie do wyobraźni: „jak może być”
- Pogłębienie aktywizacji poprzez „ja mogłem, Ty również”; zatem kierowanie zachęty i mobilizowanie wnioskodawców, którzy pozyskali środki i uruchomili projekty oraz mobilizowanie beneficjentów ostatecznych do roli ambasadorów marki EFS np. „unia zainwestowała we mnie, najbliższych, otoczenie”

### 3) Sugerowane formy działania:

- Działania wewnętrzne – konferencje, spotkania, warsztaty
- Badania opinii publicznej, sondaże
- Angażowanie dziennikarzy
- Angażowanie beneficjentów, którzy pozyskali środki na realizację projektów
- Angażowanie beneficjentów ostatecznych do roli ambasadorów marki EFS
- Audyt strategii
- Badania „tajemniczy Klient” w punktach informacyjnych

#### 4) Zaangażowanie mediów

Projekt E, ze względu na swój charakter, powinien angażować użycie mediów w następujący sposób:

	Bardzo silne	Umiarkowane	Brak lub znikome
	<b>Media komercyjne i publiczne</b>		<b>Media własne</b>
	<b>Tradycyjne</b>	<b>Alternatywne</b>	
<b>Wojewódzkie</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. bankomaty, środki komunikacji, gadżety, reklama w kinach, teatrach, telefony komórkowe, Imprezy rangi wojewódzkiej	Np. efs.lubelskie.pl, biuletyny
<b>Lokalne</b>	Prasa Radio Telewizja Plakaty Billboardy Internet	Np. imprezy lokalne, gminne sklepy, dyskoteki, nadruki na nośnikach łatwo eksponowanych w miejscach przebywania poszczególnych grup odbiorców	IP/ IW i ich działalność, korespondencja z urzędów pracy

#### Ramowy harmonogram prac

##### 1) Działania przygotowawcze (wrzesień):

- Zebranie danych z realizacji projektów A-D
- Wykonanie audytów wewnętrznych

##### 2) Spotkania wewnętrzne (październik):

- Spotkania z pracownikami ROEFS, PUP, JST, WUP, środowiska akademickie, wolontariat
- Zebranie uwag do strategii promocji
- Organizacja i przeprowadzenie szkoleń, warsztatów
- Aktywizację beneficjentów do roli ambasadorów

##### 3) Spotkania zewnętrzne (listopad):

- Przeprowadzenie spotkań promocyjnych, konferencji podsumowujących działalność na terenie woj. Lubelskiego
- Warsztaty z przedstawicielami urzędów marszałkowskich innych województw

#### Inne uwagi i sugestie

- Dystrybucja raportów podsumowujących
- Zgłoszenie uwag do strategii komunikacji FE i planu komunikacji POKL

- Warto rozważyć wyjście z inicjatywą utworzenia ogólnopolskiego forum doświadczeń we wdrażaniu POKL

## 8.7 Wpływ projektów na kolejne lata realizacji POKL

Pierwszy rok realizacji strategii jest kluczowy dla kształtu dalszych działań promocyjnych i operacyjnych. W zależności od uzyskanych efektów promocyjnych oraz wyników badań wpływu POKL na zmianę jakości życia na terenie województwa strategia powinna zostać zrewidowana i skorygowana.

W przypadku sukcesu projektów A oraz C w kolejnych latach zakres działań wizerunkowych powinien zostać zredukowany kilkukrotnie. Proporcja powinna układać się w sposób następujący:

Rok	Intensywność i zakres działań wizerunkowych
2009	100%
2010	80%
2011	40%
2012	60%
2013	80%

Przedstawione w tabeli wartości – określające intensywność i zakres działań wizerunkowych – mają charakter szacunkowy i nie wynikają z określania ryzyk, które niosą zbliżające się wybory samorządowe (rok 2010) i parlamentarne (2011), organizacja przez Polskę Euro 2012. itp., na projekty promocyjne. Wartości te wynikają z krzywej zainteresowania środkami unijnymi. Szacowanie ryzyk wymienionych powyżej nie jest przedmiotem opracowania w niniejszej strategii, ani koncepcji projektów. Powinno ono odbywać się na etapie definiowania projektu promocyjnego. Na aktualnym poziomie wpływ tych czynników (ryzyk) jest niemożliwy do oszacowania w kategoriach wpływu i znaczenia. Dlatego też zaproponowane wartości będą podlegać zmianom i doprecyzowaniom w miarę przygotowań projektów promocyjnych i ich realizacji w latach kolejnych, m.in. na podstawie obserwacji, jak Lubelszczyzna reaguje na EFS. Doprecyzowanie wartości powinno być przedmiotem prac instytucji odpowiedzialnej za szczegółowe opracowanie koncepcji projektów promocyjnych

Istotnym czynnikiem sukcesu kampanii wizerunkowych jest wypromowanie i utrzymanie konkretnego modelu obsługi wniosków i ich komunikacji. Jeśli uda się nauczyć opinię publiczną, że wszystkiego o funduszach dowie się w konkretnych punktach informacyjnych oraz w internecie, to w kolejnych latach należy ten model tylko przypominać.

Silny wpływ na wizerunek i sukces kolejnych kampanii będzie miało prezentowanie efektów działań POKL na konkretnych przykładach np. historii ludzkich, historii firm. Jest to argument najsilniej wpływający na wyobraźnię i przekonania odbiorców.

Krytycznym czynnikiem sukcesu będzie utrzymanie stałej, intensywnej obecności w mediach. Jest to działanie kosztowne, stąd olbrzymiej szansy można upatrywać w utrzymaniu dobrych relacji z środowiskiem dziennikarskim. Jest to działanie niezbędne do przełamania bariery obojętności i stagnacji rozwojowej wśród społeczeństwa.

## 8.8 Ryzyka

Na wstępnym etapie prac zidentyfikowano istnienie poniższych ryzyk:

1. Metodologiczne:
  - a. Brak metodyki projektowej,
  - b. Brak elastyczności w zarządzaniu,
  - c. Utrudniony przepływ informacji.
2. Formalne:
  - a. Obowiązek informowania IZ o działaniach promocyjnych z wyprzedzeniem,
  - b. 100 dni na formalne uruchomienie projektu.
3. Realizacyjne:
  - a. Utrudniona komunikacja między zespołami i projektami,
  - b. Koordynacja prac.

## 8.9 Zastrzeżenia

Autorzy dokumentu dołożyli wszelkich starań, aby informacje zawarte w „Koncepcji projektów” były rzetelne i kompletne. Jednak ograniczenia czasowe i metodologiczne nie pozwoliły na zweryfikowanie niektórych zagadnień mających wpływ na zaprezentowaną koncepcję projektów.

### 1. *Koncepcja vs budżet*

„Koncepcja projektów promocyjnych” nie dotyczy kwestii budżetu – nie było to przedmiotem prac, zatem zaprezentowana propozycja powinna zostać zweryfikowana w pierwszej kolejności z możliwością sfinansowania opisanego zakresu prac promocyjnych.

### 2. *Sposób realizacji*

„Koncepcja” nie prezentuje i nie wskazuje na podmiot realizujący projekty promocyjne. Można jednak przywołać opinię ekspertów z świata mediów (dokument: „Analiza skuteczności kanałów komunikacyjnych”), które w 82% przypadków sugerowały zaangażowanie firmy zewnętrznej do realizacji działań promocyjnych.

### 3. *Spójność koncepcji w realizacji*

Projekty promocyjne, ich cele oraz ramowy harmonogram prac, zostały zaprojektowane tak, aby dzięki efektowi synergii wzmocnić efekt promocyjny. Wartość działań promocyjnych zaprezentowanych w „Koncepcji” płynie nie tylko z sumy wartości poszczególnych projektów, ale również z zależności i powiązań między nimi. Dlatego też, w sytuacji zmiany zakresu któregoś z projektów, należy zrewidować zakresy pozostałych projektów.