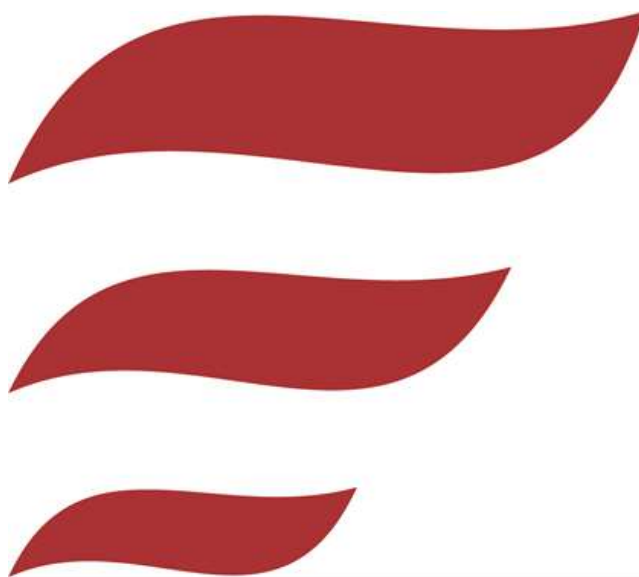


Ewaluacja działań informacyjno-promocyjnych FENG Raport z badania

2025



Wykonawca:

Grupa BST spółka z o.o.
Katowice 40-748
ul. Mieczyków 12

Spis treści

1. Wykaz skrótów	4
2. Streszczenie.....	5
2.1 Streszczenie w języku polskim	5
2.2 Streszczenie w języku angielskim.....	7
3. Wprowadzenie	11
3.1 Kontekst badania	11
3.2 Cele i zakres badania.....	13
3.3 Kluczowe definicje i założenia.....	15
3.4 Metodologia badania	16
4. Analiza wyników badania – ujęcie wielowymiarowe	22
4.1 Perspektywa użytkownika	22
4.1.1 Wizerunek FENG	22
Poziom rozpoznawalności programu oraz jego komponentów	23
Instrumenty zapamiętywane częściej niż marka	26
Wizerunek instytucji zaangażowanych we wdrażanie programu FENG	27
Rozpoznawalność wśród potencjalnych beneficjentów.....	27
Rozpoznawalność wśród beneficjentów	29
4.1.2 Budowanie świadomości grup docelowych na różnych etapach wnioskowania	32
Oczekiwania i potrzeby informacyjne.....	32
Ścieżki kontaktu z informacją i ich wpływ na decyzje użytkowników	32
Zrozumiałość i czytelność przekazu informacyjnego	45
Dostępność materiałów dla różnych grup odbiorców.....	59
Rola pośredników	66
Metody komunikacji w przyszłości	68
4.1.3 Ocena zasięgu i skuteczności działań informacyjno-promocyjnych	71
Wpływ działań info-promo na decyzje	71
Potrzeba segmentacji i modyfikacji kanałów komunikacji	81
Sposób dotarcia do poszczególnych grup docelowych	81
Analiza zasięgów	84
Identyfikacja działań o największym i najmniejszym wpływie na grupy docelowe	86
Dominujące i deficytowe obszary działań.....	88

Co działa:	88
Główne deficyty:	89
4.2 Perspektywa instytucjonalna (IZ i IP)	90
4.2.1 Modele realizacji działań info-promo (wewnętrzny, zewnętrzny, mieszany)	92
4.2.2 Zasoby zespołów info-promo, kompetencje i struktury organizacyjne	95
4.2.3 Systemy monitorowania i wykorzystanie danych.....	99
4.2.4 Porównanie podejść do realizowanych działań info-promo pomiędzy IP.....	101
4.2.5 Wnioski przekrojowe	103
Perspektywa beneficjenta, instytucji i obszarów wsparcia	103
Rola pośredników	104
5. Rekomendacje.....	106
5.1 Rekomendacje Strategiczne – dla Instytucji Zarządzającej (IZ)	106
5.1.1 Ujednolicenie standardu obsługi i informacji (w całym FENG)	106
5.1.2 Wzmocnienie horyzontalnej koordynacji	106
5.1.3 Wzmocnić „podstawę kanałów komunikacji”: WWW + newslettery + LinkedIn	107
5.1.4 Wzmocnienie informacji o usłudze Innovation Coach	108
5.1.5 Zarządzanie „szumem politycznym”	108
5.2 Rekomendacje operacyjne – dla Instytucji Pośredniczących (IP)	109
5.2.1 Strona naboru „w 1 ekranie” = „jedno miejsce prawdy”	109
5.2.2 Zwiększenie widoczności materiałów „krok po kroku”	110
5.2.3 Wsparcie komunikacji edukacyjnej.....	110
5.2.4 Wsparcie pracy infolinii.....	110
5.2.5 „Wartości horyzontalne” w miejscu decyzji	111
5.2.6 Rozwinięcie procesów monitoringu i ewaluacji	111
5.3 Tabela rekomendacji.....	112
Spis Tabel, Wykresów i Rysunków	123

1. Wykaz skrótów

B+R – badania i rozwój

B2B – firmy i ich sieć pośredników, którzy funkcjonują w relacjach firma–firma

BGK – Bank Gospodarstwa Krajowego

CATI – Computer-Assisted Telephone Interview, czyli wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo

CAWI – Computer-Assisted Web Interview, czyli wywiad wspomagany komputerowo prowadzony przez Internet w formie ankiety online

DNSH – Do Not Significant Harm, zasada „nie czyń poważnych szkód”

FE – Fundusze Europejskie

FENG – Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027

FGI – Focus Group Interview, czyli wywiad grupowy (tzw. fokus)

FNP – Fundacja na rzecz Nauki Polskiej

IDI – Individual In-Depth Interview, czyli indywidualny wywiad pogłębiony

IK UP – Instytucja Koordynująca Umowę Partnerstwa

INNOPOINT – system obsługi informacyjnej skierowany do tych Przedsiębiorców, którzy są zainteresowani skorzystaniem z programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki

IOB – instytucje otoczenia biznesu

IP – Instytucje Pośredniczące

IZ – Instytucja Zarządzająca

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

NCBR – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

OPI PIB – Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PIFE – Sieć Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich

Q&A – Questions and Answers, czyli zestaw pytań i odpowiedzi publikowany jako materiał pomocniczy dla uczestników naborów lub użytkowników program

RPD – Roczny Plan Działań Informacyjnych i Promocyjnych

2. Streszczenie

2.1 Streszczenie w języku polskim

Punktem wyjścia raportu jest przypomnienie, że program Funduszy Europejskich dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027 (FENG) kontynuuje wcześniejsze krajowe programy: Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (POIG) oraz Inteligentny Rozwój 2014-2020 (POIR), ale wyraźnie przesuwając akcent na „podwójną transformację” – zieloną i cyfrową z zachowaniem konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Komunikacja ma więc nie tylko informować, lecz także uruchamiać potencjał adaptacyjny firm i instytucji¹, w ekosystemie wielu aktorów (Instytucji Zarządzającej IZ, Instytucji Koordynującej Umowę Partnerstwa IK UP oraz Instytucji Pośredniczących IP: PARP, NCBR, BGK, FNP, OPI PIB). Strategia komunikacji porządkuje cele, grupy docelowe i narzędzia, a jej działanie przekłada się na aktywizację do udziału w naborach, przejrzystość zasad i budowę akceptacji społecznej dla planowanych interwencji.

Nadrzędnym celem badania była pomoc we wdrażaniu interwencji poprzez optymalizację procesów i zasobów wdrażania interwencji, identyfikowanie przyczyn ewentualnych odchyleń od planu, źródeł opóźnień lub blokad w realizacji interwencji i proponowanie działań korygujących. Cel strategiczny badania to ocena dostępności, przejrzystości i skuteczności działań informacyjno-promocyjnych kierowanych do beneficjentów oraz potencjalnych beneficjentów FENG.

Badanie objęło wszystkie rodzaje działań informacyjno-promocyjnych, od 2021 roku do I kwartału 2025 roku, i wykorzystało triangulację metod – desk research, wywiady pogłębione IDI z przedstawicielami instytucji zaangażowanych w prowadzenie działań info-promo oraz z przedstawicielami firm doradczych, zogniskowane wywiady grupowe FGI z przedstawicielami beneficjentów, ankiety wspierane komputerowo CAWI oraz ankiety wspierane telefonicznie CATI skierowane do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, eyetracking, social listening – aby ocenić zrozumiałość, dostępność, zasięg i skuteczność kanałów oraz wpływ niektórych

¹ Przez uruchamianie potencjału adaptacyjnego rozumie się działania wspierające zdolność firm i instytucji do reagowania na zmiany w otoczeniu – m.in. poprzez rozwój kompetencji, innowacji, elastycznych modeli działania i współpracy.

elementów komunikacji na decyzję „wchodzę/nie wchodzę” do programu FENG. Podział odbiorców działań informacyjno-promocyjnych na potencjalnych beneficjentów, beneficjentów oraz ogół społeczeństwa, stanowi ramę interpretacji analizowanych treści i sposobów przekazywania informacji.

Najistotniejszy wniosek z perspektywy użytkownika: to instrumenty „niosą” markę programu. Nazwy takie jak Ścieżka SMART czy Kredyt ekologiczny/technologiczny uruchamiają skojarzenia i odpowiadają na realne potrzeby beneficjentów, podczas gdy marka FENG pozostaje tłem. O decyzji dotyczącej udziału w naborze przesądza też jakość obsługi: szybkość i spójność odpowiedzi, dostęp do wsparcia podczas naboru oraz klarowne Q&A² po webinarach. Świadomość programu rośnie falowo w rytmie naborów (start, deadline, wyniki), a najskuteczniejszy ciąg kanałów to: krótki post w social mediach → newsletter → strona WWW z „jednym miejscem prawdy”, czyli stroną naboru zawierającą sprawdzone informacje i repozytorium dokumentów oraz materiałów wspierających udział. Część negatywnego sentymentu (sposobu mówienia o badanym temacie) w sieci wynika z komentarzy o wydźwięku politycznym, czyli takich, które odnoszą się do kwestii ideologicznych lub wyrażających przekonania polityczne autora, które nie dotyczą meritum programu.

Jakość treści i dostępność: najlepiej działają proste komunikaty „w pierwszym ekranie”, czyli dostępne zaraz po wejściu na stronę naboru. Powinny zawierać informacje: dla kogo jest dany nabór, na co, jakie są najważniejsze terminy oraz jak wziąć w nim udział. Strona www powinna zawierać jednoznaczne wezwanie do działania np. „złóż wniosek”. Badanie metodą eyetracking potwierdza, że daty naborów i hasła typu „Trwa nabór” skupiają wzrok oraz uwagę. W repozytorium dokumentów, zwanym „miejscem prawdy”, poza regulaminami i dokumentami programowymi powinny znaleźć się krótkie przewodniki, zapisy serii Q&A oraz listy kontrolne³, które będą wspierać potencjalnych beneficjentów podczas udziału w naborze. Jest to kluczowe,

² z ang. Questions and Answers, czyli pytania i odpowiedzi, sesje polegające na zbieraniu pytań od zainteresowanych i udzielaniu obszernych oraz wyczerpujących odpowiedzi

³ Listy kontrolne rozumiane jako praktyczne narzędzia wspierające realizację zadań, zawierające kluczowe kroki, które należy wykonać w danym procesie. Ich celem jest zapewnienie kompletności działań i ułatwienie monitorowania postępów.

bowiem część materiałów – co wynika z przepisów – bywa trudna do zrozumienia, gdyż napisana jest niezrozumiałym, urzędowym żargonem i ma techniczny lub prawny charakter. Wartości horyzontalne Funduszy Europejskich (równość szans, dostępność, zrównoważony rozwój, DNSH) są widoczne programowo.

Z perspektywy instytucjonalnej dominuje model mieszany: „rdzeń” merytoryczny i koncepcyjny powstaje u źródła (IZ/IP), a działania na dużą skalę i wymagające specjalistycznej wiedzy bądź sprzętu produkcji zapewniają wykonawcy zewnętrzeni. Roczny Plan Działania porządkuje rytm działań. Między IP widać różnice w sposobie kontaktu z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami oraz czytelności treści. Monitoring skuteczności publikowanych informacji skupia się głównie na zasięgach, rzadziej mierzy „przejście do działania” (konwersje), co tworzy lukę pomiarową.

Rekomendacje koncentrują się na ujednoliceniu standardu informacji i obsługi w całym FENG: strona naboru „w jednym ekranie” jako „jedno miejsce prawdy”, konsekwentny model opiekunów naborów z szybką publikacją Q&A ($\leq 72h$) oraz ułatwionym dostępem do materiałów wspierających, obowiązkowe i segmentowane newslettery IP oraz wzmocnienie obecności wartości horyzontalnych w materiałach operacyjnych. Zaleca się również monitorowanie i ograniczanie tzw. „szumu politycznego”, czyli pojawiających się w przestrzeni publicznej treści o charakterze politycznym, które mogą zakłócać odbiór informacji o programie i jego działaniach.

2.2 Streszczenie w języku angielskim

The starting point of the report is a reminder that the European Funds for a Modern Economy (FENG) 2021–2027 programme continues the previous national programmes Innovative Economy 2007–2013 (POIG) and Smart Growth 2014–2020 (POIR) while distinctly shifting its focus towards a “twin transition”: green and digital, implemented with a view to maintaining the competitiveness and innovativeness of the economy. Communication is therefore intended not only to inform but also to activate the adaptive potential of enterprises and institutions within an ecosystem of multiple actors, including the Managing Authority, Coordinating Authority for the Partnership Agreement and Intermediate Bodies (PARP, NCBR, BGK, FNP, and

OPI PIB). The communication strategy structures objectives, target groups, and tools, and its implementation translates into activation for participation in calls for proposals, transparency of rules, and the building of social acceptance for planned interventions.

The overarching aim of the study was to support the implementation of interventions through the optimisation of processes and resources, identification of potential causes of deviations from the plan, sources of delays or bottlenecks in the execution of interventions, and formulation of corrective measures. The strategic objective was to assess the accessibility, transparency, and effectiveness of information and promotional activities addressed to both beneficiaries and potential beneficiaries of FENG.

The study covered all types of information and promotional activities from 2021 through the first quarter of 2025 and applied methodological triangulation including desk research, in-depth interviews (IDI) with representatives of institutions involved in info-promo activities and consultancy firms, focus group interviews (FGI) with beneficiaries, computer-assisted web interviews (CAWI) and computer-assisted telephone interviews (CATI) with beneficiaries and potential beneficiaries, as well as eyetracking and social listening, in order to assess the clarity, accessibility, reach, and effectiveness of communication channels, as well as the influence of selected communication elements on the decision to participate or not in the FENG programme. The division of audiences for information and promotional activities into potential beneficiaries, beneficiaries, and the general public provided the interpretative framework for the analysis of content and modes of communication.

The most significant finding from the user's perspective is that the instruments themselves carry the programme's brand. Names such as SMART Pathway or Ecological or Technological Loan trigger associations and respond to the real needs of beneficiaries, while the FENG brand remains in the background. The decision to participate in a call for proposals is also influenced by the quality of service, including the speed and consistency of responses, the availability of support during the call, and clear Q&A sessions (Questions and Answers sessions gathering questions from interested parties and providing extensive, comprehensive answers) following webinars. Awareness of the programme increases in waves, following the rhythm of calls (launch, deadline, results), and the most effective channel sequence is a short social media

post, followed by a newsletter, and then a website with a “single source of truth,” that is, the call page containing verified information, document repositories, and materials supporting participation. Part of the negative sentiment observed online stems from politically charged comments expressing ideological or political beliefs unrelated to the substance of the programme.

In terms of content quality and accessibility, the most effective are concise messages visible above the fold, that is, immediately after entering the call page. These should specify who the call is for, what concerns, key deadlines, and how to participate. The website should include a clear call to action such as “Apply now.” Eyetracking results confirm that call dates and phrases like “Call open” attract users’ visual attention. The document repository, referred to as the “single source of truth,” should include, besides regulations and programme documents, concise guides, records of Q&A sessions, and checklists to assist potential beneficiaries throughout the application process. This is crucial since some materials, due to legal requirements, are written in complex bureaucratic or technical language, making them difficult to understand. The horizontal values of the European Funds (equal opportunities, accessibility, sustainable development, DNSH – Do No Significant Harm) are programmatically visible.

From an institutional perspective, a mixed model prevails. The substantive and conceptual core is developed at source (MA or IB), while large-scale or technically demanding productions are handled by external contractors. The Annual Action Plan structures the rhythm of activities. Differences among Intermediate Bodies are observable in communication styles and content clarity. Monitoring of communication effectiveness focuses mainly on reach, with less attention paid to conversion, that is, the transition from content to action, creating a measurement gap.

Recommendations focus on standardising information and service quality across FENG. These include a call page structured within one screen as the single source of truth, a consistent model of call supervisors ensuring rapid publication of Q&A within 72 hours and easy access to support materials, mandatory and segmented newsletters by Intermediate Bodies, and stronger integration of horizontal values into operational materials. Additionally, active management of political noise, understood as the presence of politically charged content in the information space that may distort the perception of programme or operational

communications during peaks of public interest, is recommended, along with closing the measurement gap through conversion indicators that track transitions from content to application.

3. Wprowadzenie

3.1 Kontekst badania

FENG – gdzie jesteśmy i co badamy.

Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027 to kontynuacja POIG 2007–2013 (Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka) i POIR 2014–2020 (Program Operacyjny Inteligentny Rozwój), ale z wyraźnym przesunięciem akcentów: poza innowacyjnością i przedsiębiorczością, silny nacisk pada na transformację zieloną i cyfrową. Program wspiera realizację projektów badawczo-rozwojowych, innowacyjnych oraz tych, które zwiększają konkurencyjność polskiej gospodarki wdrożenia zaawansowanych technologii oraz budowę konkurencyjności – zwłaszcza MŚP – oraz rozwój kompetencji w inteligentnych specjalizacjach i Przemysle 4.0. Ta „podwójna transformacja” jest wyróżnikiem wobec poprzednich perspektyw i ustawia także oczekiwania wobec komunikacji: ma być nie tylko informacyjna, ale i rozwojowa, uruchamiająca potencjał adaptacyjny firm i instytucji badawczych.

Adresaci i uczestnicy systemu.

FENG jest adresowany bezpośrednio do przedsiębiorstw, sektora nauki, konsorcjów (biznes + nauka), instytucji otoczenia biznesu, a w wybranych działaniach także do III sektora – NGO, czyli fundacji i stowarzyszeń. Po stronie wdrażania mamy Instytucję Zarządzającą (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej/Departament Programów Wsparcia Innowacji i Rozwoju), Instytucję Koordynującą Umowę Partnerstwa (koordynującą działania info-promo) oraz Instytucje Pośredniczące: PARP, NCBR, BGK, FNP i OPI PIB – to właśnie w tym wielopodmiotowym ekosystemie wdrażane są działania dotyczące komunikacji i promocji programu.

Strategia komunikacji FENG – ramy i logika.

Działania informacyjno-promocyjne realizowane są zgodnie ze *Strategią komunikacji programu FENG*⁴. Dokument porządkuje: cel strategiczny komunikacji, cele szczegółowe, grupy docelowe, misję, wizję, wartości, tożsamość i główne atrybuty programu, główny przekaz oraz zasady tworzenia treści i informowania o wsparciu z FE, jak również katalog narzędzi komunikacji. To ona wyznacza wspólny język i standardy działania dla IZ oraz IP.

Strategicznie komunikacja ma jednocześnie:

- wspierać wykorzystanie środków FENG i podnosić świadomość znaczenia FE oraz roli UE,
- zapewniać przejrzystość wydatkowania środków.

Na poziomie operacyjnym przekłada się to m.in. na: aktywizację do sięgania po wsparcie (w tym budowanie postaw proinnowacyjnych), informowanie o warunkach i ułatwieniach wnioskowania/realizacji projektów, wsparcie w budowaniu kultury innowacyjności w firmach i w realizacji projektów, a także budowę pozytywnego wizerunku programu i akceptacji społecznej dla interwencji.

W ramach tych działań realizowane są następujące cele szczegółowe komunikacji:

1. Aktywizacja do sięgania po wsparcie z programu FENG, poprzez:
 - a) Pobudzanie postaw kreatywnych wśród przedsiębiorców.
 - b) Budowanie świadomości na temat nowych form wsparcia dostępnych w programie – w kontekście szans i możliwości rozwoju działalności innowacyjnej.
 - c) Zaznajamianie potencjalnych beneficjentów z nowymi rozwiązaniami i ułatwieniami w procesie aplikowania oraz realizacji projektów.
2. Wspieranie budowania kultury innowacyjności w przedsiębiorstwach.
3. Wspieranie beneficjentów w realizacji projektów finansowanych ze środków FENG.

⁴ Strategia komunikacji programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki:
<https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl/media/145058/Strategia-komunikacji-FENG.pdf>

4. Zapewnienie wysokiego poziomu świadomości na temat: działań rozwojowych realizowanych przy wsparciu programu FENG oraz roli Unii Europejskiej jako kluczowego partnera w finansowaniu innowacji.

3.2 Cele i zakres badania

Przedmiot i horyzont badania.

Analizie podlegają działania informacyjno-promocyjne programu (w całości lub części) realizowane przez IK UP, IZ i IP od 2021 roku do I półrocza 2025 – w tym działania wspólne oraz publikacje w kanałach FE. To szeroki zakres, pozwalający ocenić spójność i efektywność całego procesu komunikacji. Weryfikowana była skuteczność dotarcia i dopasowanie kanałów do zwyczajów poszczególnych grup odbiorców (co działa najlepiej, co najgłębiej, gdzie potrzebna jest odrębna „ścieżka” dla konkretnych grup beneficjentów i potencjalnych beneficjentów).

Analiza objęła kanały cyfrowe (www, social media), materiały drukowane, wydarzenia/szkolenia, a także przestrzeń na nowe narzędzia (np. chatboty, aplikacje, webinary interaktywne). Towarzyszyć temu ma analiza danych statystycznych dotyczących między innymi ruchu na stronie www, zaangażowania w social mediach, monitoringu mediów jako twardych miar zasięgu i efektywności.

Cel nadrzędny i strategiczny.

Badanie ma na celu:

- pomóc we wdrażaniu interwencji – poprzez optymalizację procesów i zasobów oraz identyfikację przyczyn opóźnień, a także propozycję działań korygujących,
- ocenić dostępność, przejrzystość i skuteczność działań informacyjno-promocyjnych kierowanych do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów.

Cele operacyjne – oś problemowa ewaluacji.

Zakres pytań objął:

- świadomość programu i jego wizerunek,
- zrozumiałość i czytelność przekazów, w tym zgodność z zasadami prostego języka,
- dostępność (także dla osób ze szczególnymi potrzebami),

- zasięg i skuteczność kanałów,
- wpływ na decyzje o udziale w naborze,
- ocenę organizacji i zarządzania informacyjno-promocyjnego,
- rekomendacje strategiczne i operacyjne.

To praktyczna lista kontrolna oceny ekosystemu komunikacji.

Dostępność, przejrzystość, czytelność – jak będziemy patrzeć.

Ewaluacja miała sprawdzić:

- stopień zrozumiałości komunikatów, ich czytelność i zgodność z prostym językiem,
- dostępność cyfrową i informacyjną (w tym spełnianie standardów dla osób ze szczególnymi potrzebami),
- adekwatność treści do potrzeb odbiorców w procesie aplikowania i realizacji projektów,
- świadomość wartości horyzontalnych.

Szczególny nacisk położono na segmentację przekazu.

Grupy docelowe.

Po stronie adresatów komunikacji znajdują się trzy grupy, z czego dwie pierwsze są kluczowymi odbiorcami przekazów informacyjno-promocyjnych:

- Potencjalni beneficjenci – od niezainteresowanych (budowanie świadomości korzyści z innowacyjności i B+R), przez zainteresowanych (aktywizacja do składania wniosków), po zainteresowanych, którym się nie udało (działania edukacyjne i „utrzymywanie gotowości” do kolejnych naborów).
- Beneficjenci – wsparcie na różnych etapach realizacji, rozszerzanie współpracy, włączanie w komunikację.
- Ogół społeczeństwa – jako odbiorcy efektów programu, na których wpływ będzie miało podniesienie poziomu konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki.

Tak rozumiana segmentacja pozwala oceniać trafność narzędzi względem stanu potrzeb informacyjnych danej grupy.

3.3 Kluczowe definicje i założenia

Dostępność.

W badaniu „dostępność” ma wymiar zarówno techniczny, rozumiany jako spełnianie standardów przez serwisy i materiały, jak i związany z użytecznością, czyli sprawdzający czy informacja jest łatwo dostępna i możliwa do wykorzystania przez osoby ze szczególnymi potrzebami. Diagnozowana będzie także dostępność treści merytorycznych: czy beneficjent faktycznie znajduje to, czego potrzebuje, we właściwym momencie procesu.

Przejrzystość i czytelność.

Przejrzystość dotyczy zasad naborów (warunki, kryteria, ścieżki) oraz rozpoznania roli UE i publicznych środków. Czytelność natomiast wymaga używania zasad prostego języka, zrozumiałej struktury oraz łatwej nawigacji w przekazach. Podczas ewaluacji rozważano zrozumiałość komunikatów, czyli łatwość przyswojenia przekazywanych informacji i różnice między grupami odbiorców.

Skuteczność.

Skuteczność to wynik wizerunkowy i odpowiedź na pytania czy działania informacyjno-promocyjne realizują postawione przed nimi cele takie jak zwiększanie świadomości marki FENG, wspieranie decyzji o udziale w naborze, czy wsparcie w realizacji. Podczas analizy zebranych danych starano się ustalić, które narzędzia mają największy i najmniejszy wpływ na odbiorców oraz gdzie znajdują się luki informacyjne. To także kwestia dopasowania mediów i treści do segmentów odbiorców.

Wartości horyzontalne FE – rama normatywna komunikacji.

Prowadzona ewaluacja sprawdzała nie tylko zgodność materiałów z wartościami horyzontalnymi Funduszy Europejskich, ale także świadomość i zrozumienie tych wartości przez beneficjentów i potencjalnych beneficjentów. Analizie poddano również czy i w jaki sposób są one widoczne w przekazach i materiałach FENG.

Do wartości horyzontalnych należą:

- Równość płci,

- Równość szans i niedyskryminacja, w tym dostępność dla osób z niepełnosprawnościami,
- Zrównoważony rozwój,
- „Nie czyń poważnych szkód” (DNSH – Do No Significant Harm).

3.4 Metodologia badania

Celem prowadzonych analiz było uchwycenie skuteczności i efektywności działań informacyjno-promocyjnych FENG z perspektywy instytucji wdrażających, beneficjentów oraz potencjalnych beneficjentów. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem szerokiego wachlarza metod: desk research polegający na analizie dokumentów strategicznych i materiałów FENG, materiałów informacyjno-promocyjnych, wywiady pogłębione IDI z przedstawicielami instytucji zaangażowanych w prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych oraz przedstawicielami firm doradczych, wywiady grupowe FGI z przedstawicielami beneficjentów, badania ankietowe CATI wśród potencjalnych beneficjentów i CAWI wśród beneficjentów programu, a także analizy eyetrackingowe wśród wnioskodawców oraz potencjalnych beneficjentów i social listening, które obejmuje ogół wzmianek pojawiających się w Internecie, bez podziału na grupy odbiorców, w zgodzie z zasadami triangulacji,⁵ którą wprowadzono na dwóch poziomach: zarówno przy metodach pozyskiwaniu materiału badawczego, jak i podczas jego opracowywania, poprzez systematyczne zestawianie ustaleń pochodzących z wielu, różnorodnych źródeł.

⁵ Obejmowała ona także skład zespołu badawczego, celowo zróżnicowanego pod względem zaplecza teoretycznego i doświadczeń, co umożliwiało członkiniom i członkom pełnienie wobec siebie roli niezależnych obserwatorów, komentatorów i kontrolerów procesu badawczego oraz wyprowadzanych konkluzji. Tak szeroko rozumiana triangulacja stanowi w naukach społecznych istotne narzędzie podnoszące poziom pewności, zasadności i wiarygodności wyników, a także sprzyjające ich uogólnianiu. Dzieje się tak, ponieważ umożliwia badaczkom i badaczom zachowanie analitycznego dystansu wobec badanych zjawisk oraz ułatwia wyjście poza dominujące schematy interpretacji na rzecz jednoczesnego stosowania wielu perspektyw. W toku realizacji badań i opracowywania raportu zespół kierował się pragmatyzmem metodologicznym, co w praktyce oznaczało koncentrację na rekonstrukcji subiektywnych sposobów rozumienia rzeczywistości społecznej przez badanych.

W ramach badania przeprowadzono:

Analizę danych zastanych (desk research), podczas której przyjrano się między innymi takim dokumentom jak:

- Strategia Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2021-2027,
- Wytyczne dotyczące wykorzystania środków pomocy technicznej na lata 2021 – 2027,
- Wytyczne dotyczące wykorzystania środków pomocy technicznej na lata 2014 – 2020,
- Załącznik 17.2 do Strategii Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2021-2027. Strategia komunikacji programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (SK FENG),
- Strategia komunikacji FE-PARP_aktualizacja. Załącznik nr 1. i analogiczne strategie komunikacji FE pozostałych IP FENG (jeśli dostępne),
- RPD (Roczny Plan Działań) IP FENG 2024 w zakresie działań info-promo,
- RDP IK-UP oraz RDP IZ FENG
- Informacja na KM POIR info-promo 2021, 2022 i za 2023 r. (jeśli dostępna),
- RPD info-promo dla POIR 2014-2020 dla PARP, na lata 2020-2023 oraz analogiczne RPD dla NCBR, OPI, FNP oraz BGK,
- Procedura PARP „Promocja działań realizowanych w ramach programów” PR-PLN-02-FENG/FEPW i analogiczne procedury dla pozostałych IP FENG.

Analiza ta służy rozpoznaniu kontekstu badanych działań, w tym praktyk komunikacyjnych programu, wykorzystywanych kanałów, intensywności działań.

W ramach analizy materiałów informacyjno-promocyjnych weryfikacji poddano kryteria związane m.in. z: poprawnością i prostotą języka, jasnością i zrozumiałością przekazu, kompletnością informacji, dopasowaniem języka do grup docelowych oraz jakością wizualną. Analizowano strony internetowe i media społecznościowe, reklamy internetowe i tradycyjne, artykuły sponsorowane i różnego rodzaju materiały informacyjne pod kątem wskazanych kryteriów, stosując ustandaryzowaną skalę ocen. W analizie wykorzystano oprogramowanie do

analizy treści (m.in. Jasnopis) oraz standaryzowany arkusz kodowania, co pozwoliło na systematyczne kategoryzowanie elementów przekazu i przypisywanie ocen w skali, zgodnie z deskryptorami kryteriów. Dobór próby był celowo-warstwowy: dla każdej instytucji starano się uwzględnić zróżnicowane formaty w ramach trzech kategorii (www/social; reklamy/art. sponsorowane; materiały informacyjne), przy czym liczebność per kategoria/IP zależała od realnej dostępności treści (większe zbiory u PARP czy MFiPR, mniejsze u FNP i BGK). Aby ograniczyć ryzyko nadreprezentacji obszernych zbiorów, stosowano limit na liczbę materiałów z jednej kategorii/IP oraz zasadę „co najmniej po jednym materiale na kategorię”, gdy było to możliwe. Warto podkreślić, że przedstawione oceny mają charakter całościowy/zbiorczy dla danej instytucji i kategorii materiałów — nie oceniano każdego materiału z osobna ze względu na zróżnicowaną i nierówną podaż treści. Zastosowano więc podejście reprezentatywne (limity per kategoria/IP), a następnie agregację wyników w oparciu o standaryzowany arkusz kodowania i deskryptory kryteriów, co pozwoliło uzyskać spójny, porównywalny obraz jakości komunikacji mimo różnic w liczebności i dostępności źródeł. W raporcie zaprezentowano wyłącznie wyniki syntetyczne (średnie/ważone), a szczegółowe uzasadnienia ocen znajdują się w załączniku.

Badania jakościowe, w ramach, których przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami instytucji zaangażowanych w prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych (19 rozmów) oraz przedstawicielami firm doradczych (25 rozmów), a także zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z przedstawicielami beneficjentów (13 rozmów po 6-8 uczestników). Celem badań jakościowych było nie tylko poznanie opinii i sposobu rozumienia omawianych zagadnień, lecz przede wszystkim pogłębienie perspektywy realizatorów działań informacyjno-promocyjnych (IZ, IP, IK-UP), zrozumienie ich doświadczeń, wyzwań i procesów decyzyjnych. Zebrane informacje stanowiły podstawę do formułowania rekomendacji dotyczących usprawnienia systemu komunikacji, a także interpretacji wyników badań ilościowych i analiz narzędzi cyfrowych (eyetracking, social listening). Badania jakościowe zajmowały zatem centralne miejsce w logice całej ewaluacji — ich wyniki pozwoliły na pogłębione zrozumienie mechanizmów i kontekstu funkcjonowania działań info-promo, stanowiąc kluczowy punkt odniesienia dla pozostałych metod.

Eyetracking (okulografia) czyli badania obejmujące śledzenie wzroku (heat-mapy, ścieżki wzroku) pozwalające określić, które elementy przekazu przyciągają uwagę i na co najdłużej patrzy badany. Do realizacji badania zastosowano narzędzie RealEye, zaawansowaną platformę do prowadzenia badań eyetrackingowych w środowisku zdalnym, przy wykorzystaniu kamer internetowych uczestników. Rozwiązanie to umożliwia rejestrowanie i analizowanie wzorców uwagi wizualnej bez konieczności udziału w badaniu w warunkach laboratoryjnych. W ramach badania zebrano dane wzrokowe od 24 respondentów w ustandaryzowany sposób, zapewnia to porównywalność wyników dla wszystkich analizowanych materiałów. W badaniu wykorzystano sześć materiałów informacyjno-promocyjnych, prezentowanych uczestnikom przez 10–45 sekund. Obejmowały one: stronę internetową FENG (25 sekund), post NCBR na Facebooku (25 sekund), ogłoszenie prasowe w Dzienniku Gazecie Prawnej (20 sekund), artykuł sponsorowany na portalu Forbes (45 sekund), broszurę informacyjną Międzynarodowych Agend Badawczych (10 sekund) oraz broszurę informacyjną PARP (10 sekund).

Social listening polegający na monitorowaniu wzmianek o FENG w mediach społecznościowych oraz portalach branżowych. Analiza social listeningu, obecności programu FENG w dyskusjach online, została przeprowadzona z wykorzystaniem dwóch podejść: analizy za pomocą narzędzia SentiOne oraz analizy ręcznej treści publikowanych w social mediach. Monitoring zrealizowano przy użyciu narzędzia SentiOne, które pozwala na śledzenie wzmianek na portalach internetowych, forach dyskusyjnych oraz w mediach społecznościowych. W ramach monitoringu zastosowano podstawowe słowa kluczowe, obejmujące frazy „fundusze europejskie dla nowoczesnej gospodarki” oraz „FENG” wraz z ich odmianami. Jednocześnie wprowadzono szereg wykluczeń, aby wyeliminować treści niezwiązane z programem, w tym odniesienia do „feng shui” i jego wariantów językowych, imiona i pseudonimy artystów azjatyckich, słowa pojawiające się w kontekście gier komputerowych oraz wpisy w językach azjatyckich, w których występowało słowo „feng”. Analiza obejmowała okres od 12 lipca 2022 roku do 1 lipca 2025 roku, co wynikało z ograniczeń narzędzia. Należy jednak zaznaczyć, że wyniki monitoringu mają pewne ograniczenia, wynikające między innymi z braku pełnego dostępu do grup prywatnych na Facebooku oraz treści na LinkedIn, a także z możliwości błędnej klasyfikacji sentymentu, zwłaszcza w przypadku ironicznych wypowiedzi. W celu uzupełnienia

wyników monitoringu przeprowadzono ręczną analizę jakościową treści publikowanych w mediach społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem grup na Facebooku oraz platformy LinkedIn, a także komentarzy wybranych w ramach monitoringu SentiOne. Na LinkedIn badanie obejmowało wyszukiwanie treści przy użyciu fraz „FENG AND Fundusze” oraz „Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki”, ponieważ samo słowo „FENG” generowało liczne, nieadekwatne wyniki, głównie z postów azjatyckich. Wyniki wyszukiwania sortowano zarówno według daty publikacji, jak i trafności, przy czym sortowanie według trafności mogło częściowo zależeć od sieci kontaktów osoby analizującej. Analizowano treść publikacji, ich kontekst oraz charakter wypowiedzi, bez pogłębionej analizy profili autorów. W przypadku grup na Facebooku stosowano zarówno skrót „FENG”, jak i pełną nazwę programu, analizując materiały z lat 2021–2025, ze szczególnym uwzględnieniem liczby i dynamiki wzmianek, rodzaju autorów (osoby prywatne kontra instytucje) oraz najczęściej powtarzających się kategorii tematycznych. Dodatkowo dokonano przeglądu wybranych komentarzy z narzędzia SentiOne, koncentrując się na treściach uznanych przez algorytmy za istotne lub angażujące. Takie podejście pozwoliło połączyć analizę ilościową, obejmującą zasięg i dynamikę wzmianek, z analizą jakościową, pozwalającą uchwycić percepcję programu FENG, ton wypowiedzi oraz kontekst interakcji, co umożliwiło pełniejsze zrozumienie wizerunku programu w przestrzeni online.

Badania ilościowe składały się z dwóch części, z których każda realizowana była odmienną techniką. Pierwszą było przeprowadzanie badania ankietowego wspieranego komputerowo (CAWI) wśród beneficjentów FENG, które realizowane było w czerwcu i lipcu 2025 roku. Odpowiedzi udzieliło 613 osób spośród 1403 zaproszonych do badania. Drugą część stanowiły natomiast badania ankietowe wspierane telefonicznie (CATI), które przeprowadzono wśród potencjalnych beneficjentów. Zrealizowano 600 wywiadów CATI wśród podmiotów spełniających kryteria „potencjalnych beneficjentów” FENG (brak złożonego wniosku, wybrane podklasy PKD). Próba wyznaczona została proporcjonalnie do wyznaczonej populacji (Tabela 1). Rozkład terytorialny ustalono na poziomie makroregionów: południowo-zachodni 61, północny 79, centralny 46, wschodni 62, południowy 122, północno-zachodni 99, woj. mazowieckie 131. Ze względu na niedookreśloną populację wg typu podmiotu i w celu uniknięcia nadreprezentacji

mikro firm zastosowano podział kwotowy: mikro 200, małe 200, średnie 140, duże 30, instytucje naukowe 30. Tak ukształtowana struktura próby zbliża rozkład badanych do struktury rzeczywistych beneficjentów FENG i zapewnia adekwatność w analizie barier, motywacji oraz potrzeb związanych z aplikowaniem środki programu. Celem badań ilościowych jest weryfikacja ilościowa zjawisk zidentyfikowanych podczas analizy danych zastanych oraz w trakcie badań jakościowych.

Tabela 1 Charakterystyka potencjalnych beneficjentów ze względu na sekcje PKD

Sekcja PKD	Liczba podmiotów gospodarczych wg rejestru REGON	% ogółem	Liczba wywiadów
C - przetwórstwo przemysłowe	270 728	11,6%	70
F - budownictwo	375 030	16,1%	97
G - handel hurtowy i detaliczny	487 653	21,0%	126
J - informacja i komunikacja	257 620	11,1%	66
M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	384 119	16,5%	99
Pozostałe*	552 072	23,7%	142
Razem	2 327 222	100,0%	600

*Sekcje A, B, D, E, H, I, K, L, N, P, Q, S

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS pn. „Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2024”

4. Analiza wyników badania – ujęcie wielowymiarowe

4.1 Perspektywa użytkownika

4.1.1 Wizerunek FENG

Świadomość i wizerunek FENG kształtują się przede wszystkim poprzez konkretne instrumenty, a dopiero w drugiej kolejności przez samą markę FENG. W praktyce to nazwy konkretnych narzędzi, takich jak *Ścieżka SMART*, *Kredyt Ekologiczny* czy *Kredyt Technologiczny*, uruchamiają skojarzenia, bo łączą w jednym komunikacie cel, warunek i korzyść. Ten język odpowiada na realne, codzienne potrzeby firm: modernizację parku maszynowego, zakup technologii, poprawę efektywności energetycznej. Wizerunek programu nie powstaje więc z samej ekspozycji marki *Funduszy Europejskich dla Nowoczesnej Gospodarki*, lecz z rozpoznawalności i zrozumiałości poszczególnych instrumentów oraz doświadczeń towarzyszących obsłudze naborów.

O tym, jak FENG jest oceniany, w największym stopniu decyduje jakość kontaktu z instytucjami pośredniczącymi: szybkość reakcji, spójność interpretacji, przewidywalność odpowiedzi. Jak wynika z wywiadów tam, gdzie użytkownik dostaje proste streszczenia zasad, rozbudowane Q&A i może porozmawiać z opiekunem, rośnie zaufanie oraz gotowość do aplikowania. Różnice standardu pracy między instytucjami (np. rotacja opiekunów, czas odpowiedzi, czytelność materiałów) „przenoszą się” na ocenę całej marki programu.

Świadomość istnienia FENG, rozumiana jako liczba wzmianek i dyskusji toczących się w Internecie, ma charakter falowy i przewidywalny – wyraźnie rośnie w trzech momentach cyklu: przy ogłoszeniu startu naboru, w okolicach terminów naboru oraz po publikacji wyników. To wtedy proste sygnały – jasny komunikat „Trwa nabór wniosków” i podane terminy oraz jasne zaznaczenie na co można uzyskać dofinansowanie – najszybciej przyciągają wzrok i generują ruch.

W drodze informacji do użytkownika kluczowe są kanały „źródłowe”: oficjalne serwisy programu i instytucji oraz newslettery. Media społecznościowe, zwłaszcza LinkedIn, pełnią rolę sygnału i wzmocnienia, ale rzadko zastępują lekturę strony z kompletem dokumentów.

Najsprawniej działa układ: krótki post z przekierowaniem w social mediach, przypominający newsletter, strona www, gdzie wnioskodawca znajduje pełne, aktualne i spójne informacje.

W rezultacie wizerunek FENG to suma trzech porządków: poziomu zrozumienia instrumentów FENG wśród beneficjentów i potencjalnych beneficjentów, jakości obsługi i rytmu komunikacji wokół naborów. Na poziomie ogólnym oznacza to, że:

- marka zyskuje, gdy instrumenty są opisane językiem wspierającym podejmowanie decyzji o udziale w naborze, rozumianym jako zachęcająca i prosta do zrozumienia forma komunikacji, i jasno pokazują progi wejścia;
- zaufanie rośnie, gdy kontakt jest szybki i spójny, najlepiej w modelu jednego opiekuna;
- widoczność programu FENG w przestrzeni Internetu kulminuje się w momentach newralgicznych cyklu naborowego, dlatego treści powinny być wtedy szczególnie czytelne, aktualne i zogniskowane w jednym miejscu.

Poziom rozpoznawalności programu oraz jego komponentów

O samym programie, jego zasadach oraz możliwości aplikowania beneficjenci dowiadują się z różnych źródeł. Najczęściej są to firmy doradcze (49,9%), co może sugerować, że na etapie poszukiwania informacji i podejmowania decyzji badani poszukują zewnętrznego wsparcia. Pokazuje to dużą rolę firm doradczych w procesie przejścia ze wstępnego zainteresowania do udziału w naborze. Niemal tyle samo badanych (49,8%) przyznaje, że o FENG dowiedziało się ze stron internetowych dotyczących programu. Najrzadziej beneficjenci pozyskiwali informacje z ulotek i plakatów (0,7%), mediów tradycyjnych (1,1%) oraz informacyjnych wydarzeń odbywających się stacjonarnie (1,6%).

Rozpoznawalność FENG wśród potencjalnych beneficjentów jest na średnim poziomie – 56,5% respondentów deklaroowało znajomość programu, a 43,5% go nie znało. Rola firm doradczych jako źródła pierwszych informacji o programie drastycznie spada, z 49,9% wśród beneficjentów do 12,7% wśród potencjalnych beneficjentów. Ta różnica pokazuje pozytywny wpływ firm doradczych w przeprowadzaniu odbiorców z zainteresowania do działania. Wniosek

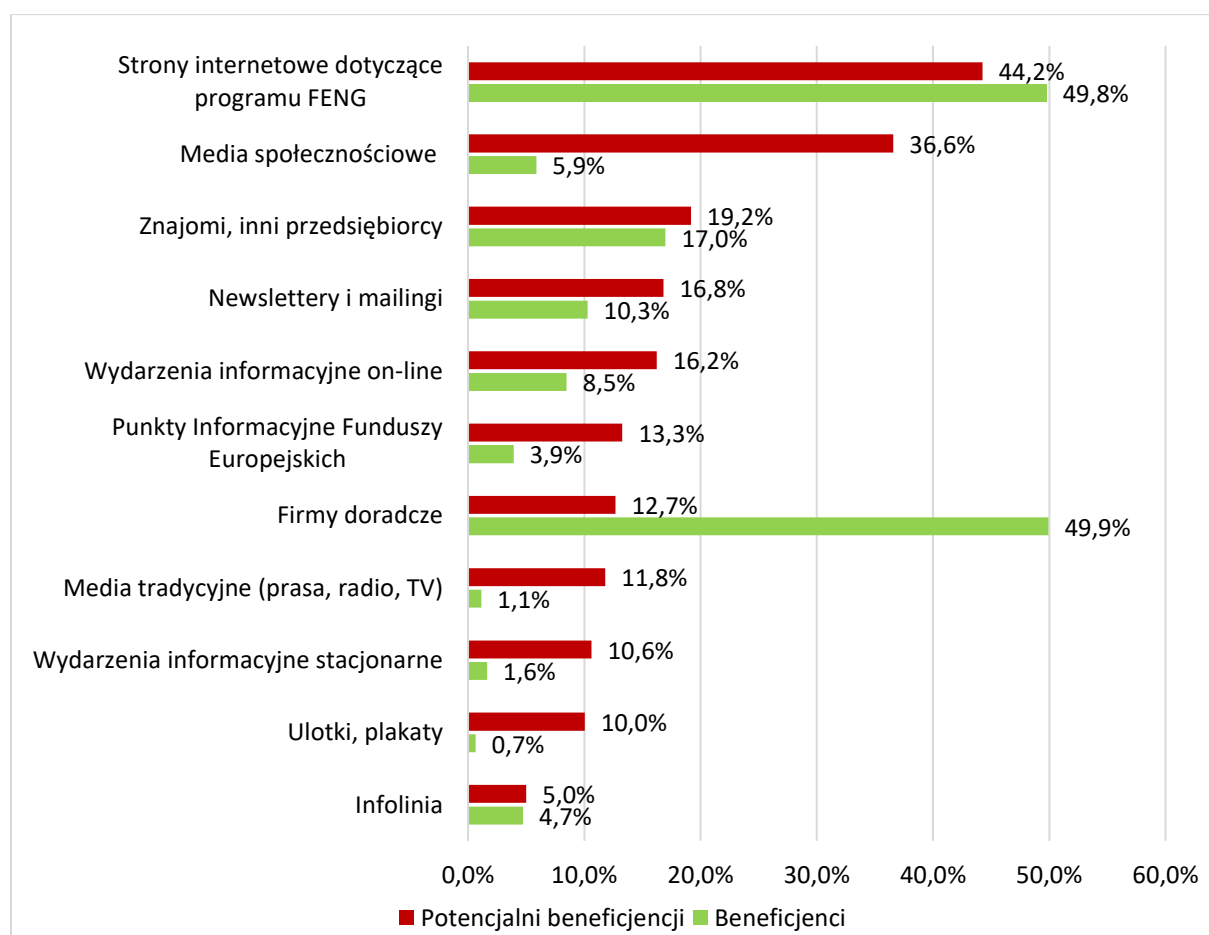
ten potwierdzają rozmówcy biorący udział w wywiadach grupowych. Pojawiają się takie stwierdzenia:

W naszym przypadku korzystaliśmy z firmy zewnętrznej, ale oczywiście pomogli bardzo.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Kluczowym źródłem wiedzy dla potencjalnych odbiorców FENG pozostaje strona internetowa (44,2%). Na znaczeniu zyskują natomiast media społecznościowe (36,6%), co pokazuje jak istotne są dla nowych beneficjentów krótkie i łatwo przyswajalne formaty treści.

Wykres 1 Skąd potencjalni beneficjenci dowiedzieli się o programie FENG w zestawieniu z informacją, skąd beneficjenci dowiedzieli się o programie FENG, a w szczególności o instrumencie, z którego korzystali.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=600 oraz na podstawie wyników badania CAWI prowadzonego wśród beneficjentów, 2025 rok, N=613

Rozmówcy w badaniu jakościowym podkreślają, że często w ramach swojej pracy są zobowiązani do „interesowania się” i poszukiwania nowych możliwości pozyskiwania środków. Wśród źródeł informacji o FENG pojawiają się: strony internetowe, media społecznościowe, szkolenia, informacje od współpracowników, np. pracowników naukowych zainteresowanych udziałem w konkretnym programie lub firm świadczących usługi doradcze. Warto zauważyć, że wśród rozmówców nie wszyscy są doświadczonymi beneficjentami, część z nich po raz pierwszy realizuje projekt, dzięki czemu mogli precyzyjnie wskazać kanały, poprzez które po raz pierwszy zetknęli się z programem FENG. Z przeprowadzonych rozmów wyraźnie wynika, że podczas gdy doświadczeni beneficjenci korzystają z systematycznego monitorowania stron instytucji i wewnętrznych mechanizmów uczelnianych czy firmowych, mniej doświadczeni rozmówcy, na przykład Ci, którzy realizują swój pierwszy projekt, trafiają na informacje raczej okazjonalnie – dzięki newsletterom, poczcie pantoflowej czy nawet rozmowom z bankiem. Informacje trafiają do nich również poprzez social media, jednak ich udział, co pokazują badania ilościowe, nie jest tak istotny w pozyskiwaniu wiedzy o FENG, a w szczególności o instrumentach, z których korzystali. Narzędzia te pełnią dużo istotniejszą rolę pośród potencjalnych beneficjentów, którzy nie podjęli jeszcze decyzji o udziale w naborze.

Jako pracownik mam obowiązek przeglądania wszystkich stron internetowych, wszystkich instytucji, które mogą ogłosić konkursy dla uczelni, więc takie informacje zbieramy jako pracownicy [nazwa miejsca pracy] i na naszej stronie internetowej prowadzonej przez Dział Informacji i Promocji wszystkie konkursy są, że tak powiem potocznie, wyłapywane. Robimy też szkolenia o tych konkursach. (...) Przede wszystkim te informacje pozyskujemy ze stron internetowych instytucji ogłaszających konkursy.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Głównie strony internetowe i spotkania z przedstawicielami firm. Niedawno było u nas też takie spotkanie z przedstawicielami Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, więc też od nich uzyskujemy informacje na temat konkursów, możliwości aplikowania.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Dostajemy sporo maili z różnymi zaproszeniami do kontaktu od firm, które to organizują [wsparcie w pozyskiwaniu środków]. (...) Szczerze mówiąc bardzo rzadko z tego korzystam i pierwszy taki kontakt

teraz wyszedł zupełnie przypadkowo w trakcie rozmowy z bankiem i padła propozycja, że coś się nowego otwiera za chwilę i czy możemy z jakąś inwestycją poczekać, żeby z tego skorzystać.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Instrumenty zapamiętywane częściej niż marka

Na poziomie ogólnym widać jasny wzór: odbiorcy pamiętają nazwy instrumentów, a nie markę FENG. To *Ścieżka SMART*, *Kredyt Ekologiczny* czy *Kredyt Technologiczny* uruchamiają skojarzenia. Beneficjenci znają konkretne instrumenty, zależnie od ich potrzeb oraz obszaru działań. Marka FENG pojawia się jedynie „w tle”, choć raczej nie jest mylona z programami regionalnymi. Ten obraz jest spójny i pojawia się w wielu przeprowadzonych rozmowach. W rozmowach bardzo rzadko używana jest pełna nazwa programu, rozmówcy preferują stosowanie skrótu. Natomiast posługiwanie się nazwami konkretnych instrumentów jest dla rozmówców naturalne i intuicyjne. Dzięki temu nie tylko łatwiej je zapamiętać, ale także przypisać do indywidualnych potrzeb. Instrumenty, zwłaszcza *Kredyt Ekologiczny* i *Kredyt technologiczny*, opisują prawdziwy problem firmy, np.: potrzebę modernizacji infrastruktury dążącą do ograniczenia zużycia energii pierwotnej czy zakupu innowacyjnej technologii. To język codziennych potrzeb i decyzji. Treści o B+R i innowacyjności w *Ścieżce SMART* są dla badanych mniej intuicyjne. Przedsiębiorcy, którzy opowiadali o tym działaniu przyznali, że mają trudność z odróżnieniem „badań przemysłowych” od „prac rozwojowych”.

Samo działanie „Kredyt technologiczny” było nam dobrze znane. Natomiast sam program FENG, powiedzmy, że w takich zarysach bardziej. My jesteśmy firmą, która prowadzi też badania przemysłowe, więc z racji tego albo sięgamy po te środki na poziomie krajowym, albo regionalnym. Więc samo to, że obecnie jesteśmy też w procesie oceny projektu w ramach Ścieżki Smart, pokazuje, że ten program w tym zakresie, w jakim jest dla nas potrzebny, jest nam znany. Natomiast bardziej nas interesuje nie sam program, a możliwości sfinansowania tego, co realnie w firmie jest potrzebne. Nazwa programu jakkolwiek się będzie nazywać, to nie ma na nas wpływu.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

[O marce FENG] Oczywiście my jesteśmy w tej wąskiej, elitarnej grupie, która zdobyła te środki i coś na ten temat wie. Natomiast przeciętny zjadacz chleba w ogóle nie wie, co to jest. Gdyby pani zrobiła sondę

na ulicy, to mógłbym się z dużą dozą pewności założyć, że na 100 zapytanych osób nie wiem, czy by Pani znalazła jedną, która by wiedziała co to jest.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Oczywiście już się ze znajomymi zaznajamiamy z pełną dokumentacją, to ten FENG się przewijał praktycznie na każdej stronie materiału. Instytucje muszą informować o tym, jakie jest źródło finansowania, więc jak już ktoś wie, gdzie szukać, czego szukać, to ten FENG jest widoczny. Tylko nie każdy wie, gdzie należy tych informacji szukać. One się same nie przebijają, takie mam wrażenie.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Aby zwiększyć rozpoznawalność marki FENG warto prowadzić kampanię informacyjną, która konsekwentnie pokazuje, że wszystkie instrumenty są częścią jednego programu. Należy stosować prosty, zrozumiały język, powiązany z prawdziwymi potrzebami beneficjentów oraz prezentować przykłady projektów. Dzięki temu FENG będzie postrzegany nie tylko jako zbiór działań, ale jako spójny program wspierający rozwój przedsiębiorstw. Kampania pozwoli wzmocnić rozpoznawalność marki FENG, a jednocześnie nie pozbawi komunikacji jej praktycznego wymiaru – beneficjenci wciąż będą mogli utożsamiać się z instrumentami odpowiadającymi na ich potrzeby, ale równolegle zaczną traktować je jako część spójnego, nadrzędnego programu.

Wizerunek instytucji zaangażowanych we wdrażanie programu FENG

ROZPOZNAWALNOŚĆ WŚRÓD POTENCJALNYCH BENEFICJENTÓW

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest rozpoznawana przez 61,4% potencjalnych beneficjentów. Najlepsze wyniki odnotowano wśród instytucji badawczych i naukowych (70,0%) oraz średnich przedsiębiorstw (65,7%). Odsetek osób, które nie znają PARP, wynosi 20,1%, a 18,6% zadeklarowało brak pewności.

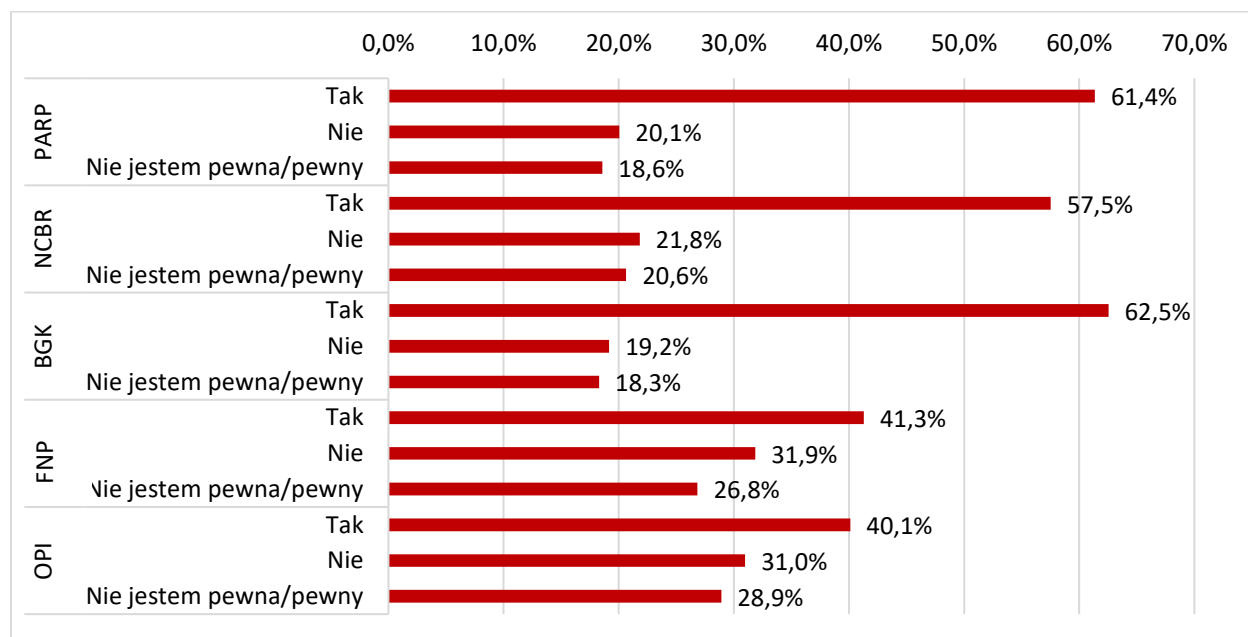
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) wskazało 57,5% respondentów. Instytucja ta jest najlepiej rozpoznawalna wśród instytucji badawczych i naukowych (75,0%) oraz dużych przedsiębiorstw (66,7%). Brak znajomości NCBR zadeklarowało 21,8% badanych, a 20,6% nie było pewnych swojej odpowiedzi.

Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) uzyskał 62,5% wskazań. Najwyższy poziom rozpoznawalności osiągnął w grupie dużych przedsiębiorstw (86,7%) oraz instytucji badawczych i naukowych (65,0%). Brak znajomości zadeklarowało 19,2% respondentów, a 18,3% nie było pewnych swojej odpowiedzi.

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP) jest rozpoznawana przez 41,3% potencjalnych beneficjentów. Szczególnie wysoki poziom znajomości odnotowano wśród instytucji badawczych i naukowych (75,0%). Brak znajomości wskazało 31,9% badanych, a 26,8% zadeklarowało brak pewności.

Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB) zna 40,1% respondentów. Najlepiej rozpoznawalny jest wśród instytucji badawczych i naukowych (65,0%). Brak znajomości zadeklarowało 31,0% badanych, a 28,9% nie miało pewności. Podsumowując, wśród potencjalnych beneficjentów PARP, NCBR i BGK należą do instytucji stosunkowo dobrze rozpoznawalnych, przy czym BGK uzyskał najwyższe wyniki w grupie dużych przedsiębiorstw. FNP i OPI PIB charakteryzują się niższą rozpoznawalnością, jednak są lepiej znane w środowisku instytucji badawczych i naukowych.

Wykres 2 Rozpoznawalność IP wśród potencjalnych beneficjentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=600

Tabela 2 Rozpoznawalność IP wśród potencjalnych beneficjentów w podziale na przedsiębiorstwa różnej wielkości oraz instytucje badawcze/naukowe

Nazwa IP	Rozpoznawalność	Mikro-przedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)	Instytucja badawcza/naukowa
PARP	Tak	66,0%	53,9%	65,7%	60,0%	70,0%
	Nie	19,8%	21,9%	17,1%	26,7%	15,0%
	Nie jestem pewna/pewny	14,2%	24,2%	17,1%	13,3%	15,0%
NCBR	Tak	52,8%	56,3%	60,0%	66,7%	75,0%
	Nie	27,4%	22,7%	17,1%	20,0%	5,0%
	Nie jestem pewna/pewny	19,8%	21,1%	22,9%	13,3%	20,0%
BGK	Tak	62,3%	60,2%	61,4%	86,7%	65,0%
	Nie	19,8%	23,4%	14,3%	13,3%	10,0%
	Nie jestem pewna/pewny	17,9%	16,4%	24,3%	0,0%	25,0%
FNP	Tak	44,3%	39,8%	32,9%	26,7%	75,0%
	Nie	34,0%	33,6%	28,6%	46,7%	10,0%
	Nie jestem pewna/pewny	21,7%	26,6%	38,6%	26,7%	15,0%
OPI	Tak	37,7%	40,6%	37,1%	33,3%	65,0%
	Nie	34,9%	32,8%	25,7%	40,0%	10,0%
	Nie jestem pewna/pewny	27,4%	26,6%	37,1%	26,7%	25,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=600

ROZPOZNAWALNOŚĆ WŚRÓD BENEFICJENTÓW

Wyniki badania nie są miarą ogólnej rozpoznawalności instytucji wśród wszystkich przedsiębiorstw i organizacji w Polsce. Pokazują one przede wszystkim stopień znajomości poszczególnych instytucji wśród beneficjentów działań programu FENG. Trzeba przy tym pamiętać, że rozkład próby miał istotny wpływ na rezultaty – instytucje silniej reprezentowane w badaniu, obsługujące większą liczbę beneficjentów, naturalnie osiągnęły wyższe wskaźniki rozpoznawalności. Dlatego interpretacja powinna być ostrożna: niski poziom znajomości FNP

czy OPI PIB nie musi świadczyć o ich słabej pozycji, lecz raczej o ograniczonej liczbie beneficjentów tych instytucji wśród uczestników badania.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest najlepiej rozpoznawalną instytucją spośród IP. Ogółem 90,4% respondentów deklaruje jej znajomość, przy czym najwyższe wartości odnotowano wśród średnich przedsiębiorstw (93,7%) i małych przedsiębiorstw (91,4%). Odsetek osób, które nie rozpoznają PARP, wynosi 4,4%, a 5,2% jest niezdecydowanych.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) rozpoznaje 71,0% respondentów. Instytucja ta cieszy się szczególnie wysoką rozpoznawalnością wśród dużych przedsiębiorstw (93,5%) oraz instytucji badawczych i naukowych (90,0%). Brak znajomości zadeklarowało 13,1% badanych, a 16,0% nie było pewnych swojej odpowiedzi.

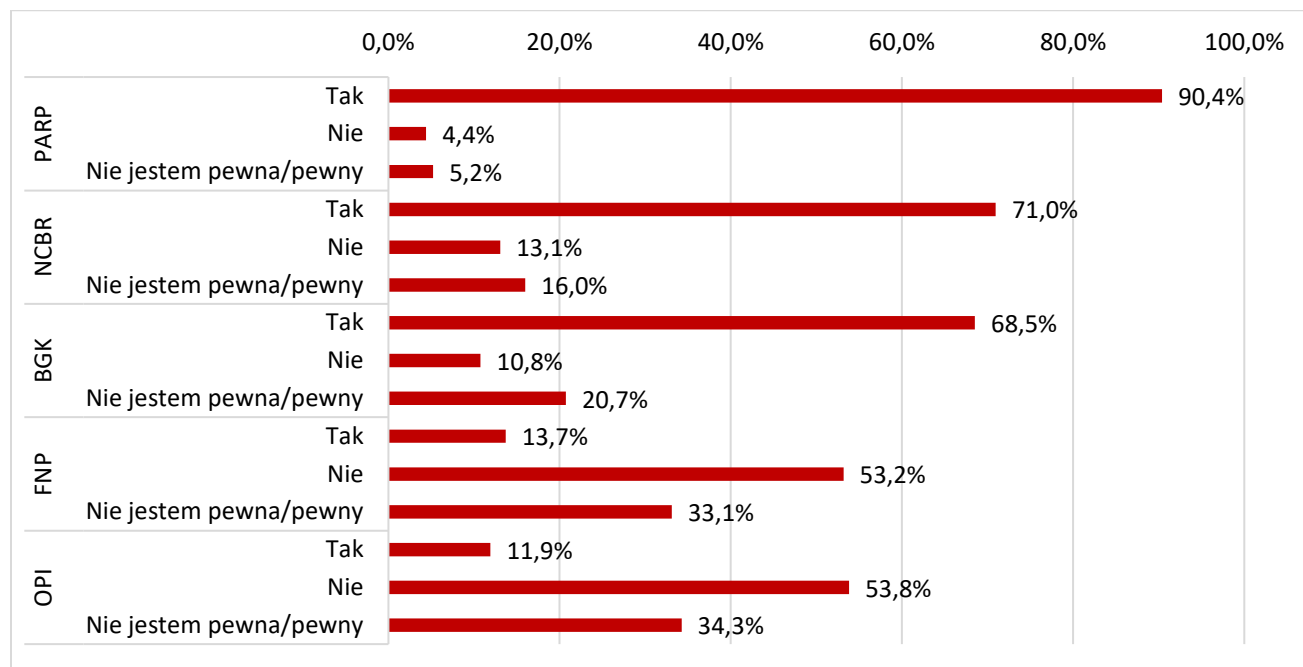
Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) jest znany 68,5% badanych. Najczęściej rozpoznają go średnie przedsiębiorstwa (78,2%). Odsetek osób, które nie znają BGK, wynosi 10,8%, a 20,7% wybrało odpowiedź „nie jestem pewna/pewny”.

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP) charakteryzuje się niskim poziomem rozpoznawalności, czego powodem może być niska liczba instytucji naukowych/badawczych biorących udział w ankiecie. Ogółem zna ją 13,7% respondentów. Najlepsze wyniki odnotowano wśród instytucji badawczych i naukowych (45,0%). Brak znajomości FNP wskazało 53,2% badanych, a 33,1% było niezdecydowanych.

Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB) jest znany 11,9% ogółu respondentów. Najczęściej wskazywały go instytucje badawcze i naukowe (55,0%). Brak znajomości zadeklarowało 53,8% badanych, a 34,3% nie miało pewności.

Podsumowując, PARP i NCBR są instytucjami powszechnie rozpoznawalnymi wśród badanych, natomiast BGK cechuje się umiarkowaną rozpoznawalnością. Z kolei FNP i OPI PIB pozostają instytucjami o niskim poziomie rozpoznawalności wśród beneficjentów programu FENG, przy czym ich rozpoznawalność koncentruje się głównie w środowisku instytucji badawczych i naukowych.

Wykres 3 Rozpoznawalność IP wśród beneficjentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI prowadzonego wśród beneficjentów, 2025 rok, N=613

Tabela 3 Rozpoznawalność IP wśród beneficjentów w podziale na przedsiębiorstwa o różnej wielkości oraz instytucje badawcze/naukowe

Nazwa IP	Rozpoznawalność	Mikro przedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)	Instytucja badawcza / naukowa
PARP	Tak	88,2%	91,4%	93,7%	84,8%	65,0%
	Nie	8,8%	4,3%	2,1%	6,5%	10,0%
	Nie jestem pewna/pewny	2,9%	4,3%	4,2%	8,7%	25,0%
NCBR	Tak	70,6%	67,7%	69,7%	93,5%	90,0%
	Nie	14,7%	14,6%	13,4%	4,3%	0,0%
	Nie jestem pewna/pewny	14,7%	17,8%	16,9%	2,2%	10,0%
BGK	Tak	64,7%	66,6%	78,2%	60,9%	60,0%
	Nie	23,5%	10,2%	7,7%	10,9%	20,0%
	Nie jestem pewna/pewny	11,8%	23,2%	14,1%	28,3%	20,0%

Nazwa IP	Rozpoznawalność	Mikro przedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)	Instytucja badawcza / naukowa
FNP	Tak	11,8%	13,5%	9,2%	17,4%	45,0%
	Nie	67,6%	52,8%	57,0%	45,7%	25,0%
	Nie jestem pewna/pewny	20,6%	33,7%	33,8%	37,0%	30,0%
OPI PIB	Tak	11,8%	9,7%	9,2%	19,6%	55,0%
	Nie	64,7%	55,3%	55,6%	45,7%	15,0%
	Nie jestem pewna/pewny	23,5%	35,0%	35,2%	34,8%	30,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI prowadzonego wśród beneficjentów, 2025 rok, N=613

4.1.2 Budowanie świadomości grup docelowych na różnych etapach wnioskowania

Oczekiwania i potrzeby informacyjne

ŚCIEŻKI KONTAKTU Z INFORMACJĄ I ICH WPŁYW NA DECYZJE UŻYTKOWNIKÓW

W tej części raportu przeanalizowano materiały należące do początkowych etapów tzw. lejka informacyjnego (patrz: rysunek 1, str. 42), czyli tych działań, które mają na celu zainteresowanie odbiorców i zachęcenie ich do dalszego poszukiwania informacji i udziału w Programie. Są to treści o charakterze promocyjnym, niewchodzące w zakres dokumentacji konkursowej. Należy jednak podkreślić, że doświadczenia beneficjentów często odnoszą się nie tylko do tych etapów komunikacji, lecz także do procesu aplikowania, który obejmuje choćby konieczność zapoznania się z dokumentacją naboru, która nie jest częścią działań informacyjno-promocyjnych. Warto mieć świadomość, że rozmówcy, niezależnie od swoich doświadczeń, postrzegają program jako całość, nie rozróżniając jego poszczególnych elementów, takich jak działania info-promo lub dokumentacja naborowa, czy zaplecza organizacyjnego. Może to prowadzić do pewnego rodzaju zakrzywienia odbioru, wynikającego z naturalnego łączenia przez nich wszystkich aspektów kontaktu z programem FENG w jedno, całościowe doświadczenie. W rozmowie często nie jest możliwe wydzielenie ich doświadczeń z samymi działaniami info-promo.

Na wizerunek FENG bardzo mocno wpływa doświadczenie beneficjentów: jak szybko instytucja odpowiada na pytania i jak jasno tłumaczy zasady prowadzonych naborów. Gdy kontakt jest łatwy, ocena jest pozytywna. Kiedy jednak pojawiają się trudności, nawet pojedynczy epizod potrafi wpłynąć na całościowe postrzeganie programu. Rozmówcy, czerpiąc ze swoich doświadczeń, bywają bardzo krytyczni wobec systemu działania FENG. Gdy odpowiedzi są późne lub niespójne, dobra kampania promocyjna nie wystarcza. Negatywne opinie pojawiają się również w przypadkach, gdzie operator nie ma możliwości rozwiązania problemu lub gdy pojawi się z jego strony błąd, np. nieprawidłowe przeliczenie euro na złotówki.

Rozmówcy chwalą rozwiązania, które „od razu mówią, co zrobić”: proste streszczenia warunków, rozbudowane Q&A, możliwość zadzwonienia do opiekuna. Jednocześnie oceniają, że niekiedy trudno jest samodzielnie pozyskać informacje np. o wymaganych terminach. Dużym ułatwieniem jest wówczas skorzystanie ze wsparcia firm doradczych.

Tam, gdzie zespół szybko reaguje i trzyma się jednej interpretacji zasad, ocena programu rośnie. W relacjach rozmówców pozytywnym punktem odniesienia stał się model „opiekuna naboru”, który szybko reaguje, jak jest to na przykład w FNP.

Gdyby FENG był organizacją biznesową, to nie przetrwałby nawet roku na rynku. Ponieważ zachowuje się tak, jak się zachowuje. Czyli jeżeli my nie odpowiadalibyśmy na zapytania naszych klientów, a w końcu my jesteśmy klientami, to prawdopodobnie ci klienci by do nas już nie wrócili.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

My jeszcze może niewiele mamy do powiedzenia, bo dopiero będziemy przystępować do realizacji naszego wniosku. Także mogę jedynie powiedzieć coś z perspektywy składania tego wniosku, ale do tej pory oceniamy pozytywnie. I faktycznie były jakieś pytania, nawet na etapie podpisywania umowy. Kiedy mieliśmy już przydzielonego opiekuna, to był pomocny kontakt, więc pod tym kątem nie mamy żadnych zastrzeżeń.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Mogę powiedzieć, że korzystałam z webinaru, który zorganizował PARP. Uważam, że to było dosyć cenne. Tam kilka osób chyba brało udział w informowaniu. I były też pytania możliwe, z tego co kojarzę, więc pamiętam, że to było takie bardzo w szerokim zakresie informacyjne.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

W wywiadach grupowych rozmówcy zwrócili uwagę na długi czas odpowiedzi na pytania u części IP, co negatywnie wpływa na wizerunek FENG. Padają przykłady braku odzewu na pytania związane z rozliczeniami, co skutkuje naliczaniem odsetek.

Pojawiły się również postulaty, by odpowiedzi z webinarów szybko trafiały na stronę. Rozmówcy sugerują standard: publikacja pełnego Q&A w 72 godziny. Najlepiej w formie bazy z wyszukiwarką i tagami. To ogranicza rozbieżne interpretacje między kanałami i instytucjami. Badani zgłosili też potrzebę stworzenia serii krótkich wideo o wąskich tematach, takich jak kwalifikowalność kosztów czy przykłady innowacji. To są treści, które obniżają „próg wejścia”.

Koncepcja „jednego miejsca prawdy” oznacza utworzenie odrębnej, dedykowanej strony internetowej dla każdego naboru realizowanego w ramach programu FENG. Strona ta powinna stanowić centralny punkt odniesienia dla beneficjentów, zapewniający dostęp do wszystkich niezbędnych informacji i materiałów w sposób uporządkowany, spójny i przejrzysty. Każda taka strona powinna w czytelny sposób prezentować:

- adresatów naboru (dla kogo jest przeznaczony),
- kluczowe daty (otwarcia, zamknięcia, rozstrzygnięcia),
- zasady aplikowania i wymagane dokumenty,
- miejsce i sposób składania wniosków.

Integralnym elementem „jednego miejsca prawdy” powinno być repozytorium materiałów wspierających, obejmujące: zbiory pytań i odpowiedzi, nagrania z webinarów, wypowiedzi ekspertów, listy kontrolne oraz inne praktyczne pomoce. Wszystkie treści powinny być opatrzone odpowiednimi tagami i uporządkowane tematycznie, co znacząco ułatwi wyszukiwanie i korzystanie z zasobów. Ważnym założeniem tej koncepcji jest utrzymywanie strony również po zamknięciu naboru, tak aby pełniła funkcję archiwum i pozwalała na poznanie historii programu, w tym przykładów zakończonych

projektów i doświadczeń z ich realizacji. Dzięki temu beneficjenci, doradcy i interesariusze mogliby w każdej chwili wrócić do pełnych informacji, również w kontekście przygotowań do kolejnych edycji. Warto jednak podkreślić, że archiwum powinno koncentrować się na kluczowych danych, takich jak dokumentacja, listy projektów czy FAQ, bez elementów „info-promo”, które mogłyby wprowadzać w błąd w kontekście aktualnych naborów. Zbyt długo dostępne treści promocyjne mogą bowiem być lepiej pozycjonowane w wyszukiwarkach i przyciągać odbiorców do nieaktualnych informacji.

Podkreślenia wymaga, że „jedno miejsce prawdy” nie powinno ograniczać się wyłącznie do publikacji formalnych dokumentów. Z uwagi na złożony charakter dokumentacji regulaminowej, kluczowe jest przygotowywanie równoległych materiałów w formie syntetycznych opracowań, które porządkują i upraszczają treści. Dzięki temu strona naboru spełniałaby funkcję nie tylko informacyjną, ale także edukacyjną i wspierającą, obniżając „próg wejścia” dla osób i instytucji po raz pierwszy korzystających z programu. Obecne strony FENG (<https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl>) i FE (<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>) nie spełniają, zdaniem rozmówców, tej roli. Oczywiście zawierają one wszystkie niezbędne informacje jak zasady aplikowania i kluczowe daty, nie odnoszą jednak w sposób oczywisty do materiałów, które wspierają w procesie naboru takich jak: Q&A, listy kontrolne i inne materiały wspierające zainteresowanych beneficjentów. Dlatego prowadzenie „jednego miejsca prawdy” dla każdego naboru, w sposób ujednolicony, powinno być rolą każdego IP. Dobrym przykładem są strony naborów w PARP, które oprócz podstawowych informacji zawierają również repozytorium z pytaniami i odpowiedziami, nagraniami szkoleń, instrukcjami oraz wzorami dokumentów – wszystko dostępne bezpośrednio z poziomu strony danego naboru. Takie rozwiązanie realizuje ideę „jednego miejsca prawdy”, czyli zapewnienia wnioskodawcom łatwego, przejrzystego i pełnego dostępu do wszystkich potrzebnych informacji w jednym miejscu.

Wdrożenie tej koncepcji zwiększyłoby dostępność, przejrzystość i spójność komunikacji, a także ograniczyło potrzebę poszukiwania informacji w rozproszonych źródłach. Tym samym mogłoby znacząco poprawić doświadczenie użytkowników oraz skuteczność procesu aplikacyjnego.

Gdy brakuje „jednego miejsca prawdy”, wnioskodawcy szukają plików w wielu zakładkach. Takie rozproszenie informacji jest dodatkowym utrudnieniem, zwłaszcza dla osób, które po raz pierwszy przygotowują wniosek. Rośnie liczba telefonów i błędów we wnioskach.

Należy pamiętać, że model komunikacji z wnioskodawcami zależy od wielkości IP oraz liczby obsługiwanych wniosków. Przy mniejszej skali możliwe jest udzielanie odpowiedzi bezpośrednio przez pracowników, natomiast w przypadku tysięcy zgłoszeń taki model staje się niewykonalny (patrz: Dobra praktyka zdaniem rozmówców: model „opiekuna naboru”). Rozmówcy z grup fokusowych wskazują na FNP jako wzór czytelnych materiałów oraz bardzo dobrej komunikacji bezpośredniej.

Jeżeli chodzi o kontakt z pracownikami FNP, to bardzo wysoko [oceniam]. Nawet jeżeli pracownik czegoś nie wiedział, to się dowiadywał i mi dawał informację zwrotną. Więc za to byłem bardzo wdzięczny, bo nie każdy musi znać odpowiedź na każde pytanie w każdej chwili. Więc tutaj nawet jeżeli ktoś nie wiedział, to po prostu zapisywał i oddzwaniał.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Różnice między IP „przenoszą się” na wizerunek marki całego programu. W rozmowach FNP bywa oceniana wysoko za responsywność i użyteczne materiały, jednocześnie niektórzy reprezentanci uczelni oceniają stronę Fundacji jako nieczytelną. NCBR czasem krytykowane jest za rotację opiekunów i długi czas odpowiedzi. O BGK pojawiają się opinie „konkretny i bankowy”, ale rozmówcy wskazują też na długi okres procedowania umów. PARP bywa chwalony za szkolenia, przy jednoczesnych zastrzeżeniach dotyczących niespójności interpretacji zasad FENG.

Warto podkreślić mechanizm stojący za tym zjawiskiem. W FGI uczestnicy deklarują, że decyzję o wejściu do konkursu podejmują na podstawie dwóch głównych czynników: dopasowania instrumentu do swoich potrzeb oraz jakości obsługi ze strony instytucji. Jeśli kontakt za pośrednictwem maila czy infolinii jest szybki i łatwy, materiały udostępnianie potencjalnym beneficjentom są dla nich zrozumiałe, rośnie zaufanie do programu. Jeśli odpowiedzi są późne, a interpretacje rozbieżne, zaufanie spada nawet przy dobrej kampanii

promocyjnej. Dlatego wyrównanie standardu kontaktu „kto/na co/kiedy/jak” ma bezpośrednie znaczenie dla marki FENG.

Dobra praktyka zdaniem rozmówców: model „opiekuna naboru”

Jeden opiekun z imienia i nazwiska dla każdego potencjalnego beneficjenta potrzebującego wsparcia. To osoba, która odbiera telefon i odpisuje w ustalonym czasie prowadząc wnioskodawcę od zapowiedzi naboru po podpisanie umowy. Dbą o spójność interpretacji, aktualizuje FAQ po webinarach i wskazuje właściwe dokumenty. W efekcie użytkownik ma jedno, pewne źródło informacji, szybciej podejmuje decyzje i rzadziej błądzi w procedurach.

Warunek skuteczności: jasne standardy reakcji i stały dostęp opiekuna do aktualnych danych.

Żeby może też się skupić na tych małych przedsiębiorstwach, może warto zaproponować jakąś pomoc przy tworzeniu projektu jakiegoś opiekuna (...), bo te małe przedsiębiorstwa mają problem. Z tym, że często tam nie ma kto się takim czymś zająć, a nie stać ich, żeby wynajmować firmy.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Oczywistym jest, że utrzymanie reżimu „jednego opiekuna” w obliczu dużego zainteresowania naborami jest niemożliwe. Jednakże ten pomysł, pojawiający się w rozmowach, wskazuje na dużą potrzebę indywidualnego podejścia do beneficjenta nie tylko po, ale również przed złożeniem wniosku. Rozmówcy chcieliby mieć kontakt z jedną osobą, do której mogliby wrócić w razie kolejnych pytań bez potrzeby ponownego wdrażania jej w swoją sytuację. Kontakt z konkretną osobą uwiarygadnia przekazywane informacje poprzez budowanie zaufania i przekonania o odpowiedzialności opiekuna za przekazywane wiadomości. Podążając za tą potrzebą należałoby udostępniać listy kontaktów do opiekunów, których liczba byłaby zależna od wielkości naboru. Rozważyć można także wprowadzenie takiego modelu komunikacji, w którym konkretny beneficjent uzyskiwałby kontakt do jednej osoby „prowadzącej jego sprawę” przez całą długość naboru.

Świadomość FENG rośnie falami wokół naborów. Najmocniejsze skoki widzimy przy ogłoszeniach startu, blisko terminów oraz po publikacji wyników. Tę prawidłowość potwierdzają: analiza social listening, badanie eyetrackingowe, wywiady jakościowe i dane o aktywnościach informacyjnych. Social listening z lat 2022–2025 pokazuje wyraźne piki.

Najwyższe wzrosty wzmianek odnotowano w lutym 2023 r. (start nowych naborów, m.in. Ścieżka SMART), w październiku 2024 r. (przegląd programu i dyskusje wokół wdrożeń) oraz w grudniu 2024 r. (komunikaty o wynikach i wydarzenia podsumowujące). Na początku 2025 r. efekt grudniowych ogłoszeń jeszcze się utrzymywał. To dowód, że sama informacja o „starcie” i „wynikach” uruchamia duże zainteresowanie i zasięgi.

Czytelny komunikat „trwa nabór” szybciej przyciąga wzrok. Eyetracking potwierdza, że proste sygnały związane z naborem działają najlepiej. W badanych materiałach jasny komunikat „Trwa nabór wniosków” oraz terminy były szybko zauważane i miały wysoki udział osób, które na nie spojrzały. Przykłady pochodzą z postu NCBR z komunikatem o trwającym naborze oraz ogłoszenia prasowego z terminem składania wniosków. Zamieszczenie w komunikacie nazwy instrumentu, w ramach którego prowadzony jest nabór pozwala na budowanie jego większej świadomości wśród odbiorców.

Wzrost wzmianek medialnych pojawiających się przy otwarciach naborów, terminach zakończenia i ogłoszeniach wyników „przyciągają” komentarze pod tekstami informacyjnymi, gdzie najłatwiej rozpoczyna się spór polityczny. W okresie 12.07.2022–01.07.2025 zidentyfikowano ponad 18,5 tys. wzmianek w Internecie o FENG, których łączny zasięg przekroczył 16 mln. Analiza sentymentu wykazała, że przed wprowadzeniem filtra eliminującego treści polityczne udział negatywnych wzmianek wynosił 12,93%, co odpowiadało zasięgowi rządu 2,1 mln. Negatywny sentyment odnosił się do:

- krytyki wobec rządu oraz Unii Europejskiej;
- korupcji, braku praworządności;
- problemów z dostępem do funduszy unijnych i ich nieefektywnego wykorzystania;
- frustracji z powodu braku wsparcia dla wschodnich regionów Polski.

Najwięcej wzmianek negatywnych pojawiło się na portalach: money.pl (niecałe 700 wzmianek) oraz wiadomosci.wp.pl (około 200 wzmianek).

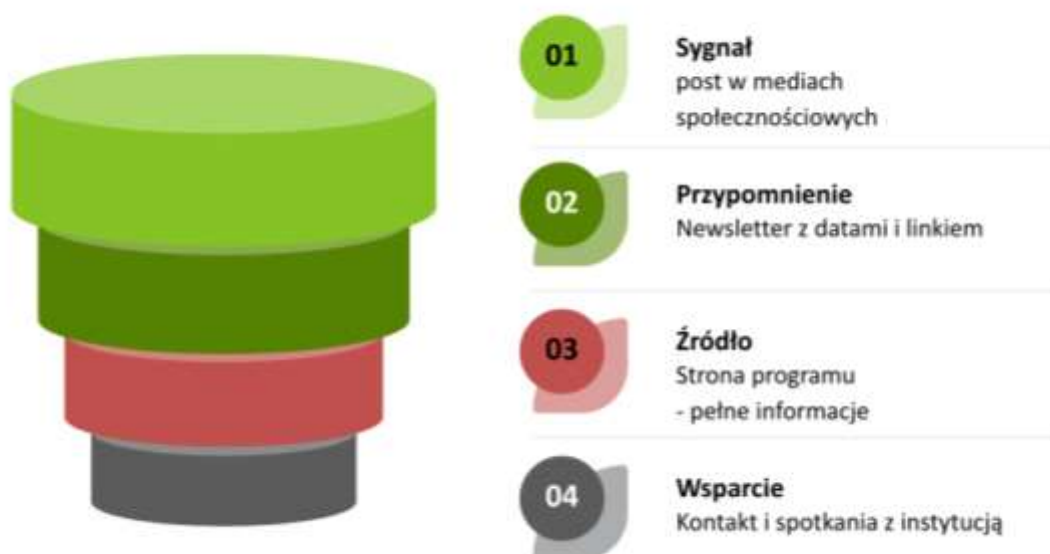
Komentarze z negatywnym sentymentem znalazły się również na portalu bankier.pl oraz w social mediach takich jak Facebook i X (dawny Twitter) jednak ich liczba w żadnym ze wskazanych źródeł nie przekroczyła 100. Jednocześnie pozytywne (3,69%) i neutralne (83,38%)

treści odpowiadały za ok. 14 mln zasięgu⁶. Po usunięciu wzmianek zawierających słowa kluczowe odnoszące się do polityki krajowej (takie jak: „PiS”, „PO”, „Tusk”, „Kaczyński”, „rząd” i ich odmiany) obraz odbioru programu uległ znaczącej poprawie. Zasięg treści negatywnych spadł z 2,1 mln do 84 tys., co oznacza, że ponad 96% negatywnego odbioru wynikało z komentarzy o charakterze politycznym, niezwiązanych merytorycznie z programem. Tym samym udział treści negatywnych w próbie zmniejszył się z 12% do 4%. Zmiana wpłynęła również na strukturę źródeł. Przed odfiltrowaniem dominowały portale informacyjne z dużą liczbą komentarzy politycznych pod artykułami. Po usunięciu tego „szumu politycznego” na pierwszy plan wysunęły się treści publikowane w serwisie X (dawniej Twitter), gdzie toczyły się bardziej eksperckie i merytoryczne dyskusje o programie.

Z przeprowadzonych analiz wynika, jaką drogę przebywa informacja, by dotrzeć do beneficjentów programu. Post w mediach społecznościowych to krótki sygnał do startu. Informuje o naborze i odsyła zainteresowanych do źródła. Newsletter pełni funkcję przypomnienia o trwającym naborze, kierując użytkownika bezpośrednio do strony internetowej zawierającej kompletne informacje o nim. Wywiady potwierdzają, że taki porządek jest dla użytkowników najwygodniejszy. W dotarciu do odbiorców pojawia się luka, gdyż nie każda IP posiada newsletter, rozmówcy wskazywali na ten brak w przypadku BGK. To osłabia stały kontakt beneficjentów z IP i obniża ruch na stronach z pełnymi informacjami.

⁶ Wskaźnik ten obejmuje łączną liczbę wyświetleń, udostępnień lub interakcji, dzięki którym komunikat mógł dotrzeć do użytkowników.

Rysunek 1 Schemat lejka informacyjnego.



Źródło: opracowanie własne, 2025

Informacja o programach FENG powinna być przekazywana etapami tak, by podtrzymywać zainteresowanie potencjalnych beneficjentów. Pierwszy element lejka informacyjnego, trafiający do największej liczby osób to „sygnał”, czyli pierwszy komunikat, który ma przyciągnąć uwagę odbiorców. Powinien zawierać krótką wiadomość o rozpoczęciu lub zbliżającym się naborze, a przede wszystkim wyraźnie podane daty jego otwarcia i zakończenia. Dobrze, jeśli towarzyszy mu jednoznaczny link prowadzący do strony programu. Takie krótkie zapowiedzi najlepiej publikować w mediach społecznościowych, gdzie odbiorcy szybko reagują na proste, zrozumiałe komunikaty.

Kolejnym etapem jest „przypomnienie”, które pełni funkcję podtrzymania zainteresowania. Najczęściej ma formę newslettera, w którym powtarzają się najważniejsze informacje – terminy, temat naboru i odnośnik do strony programu. To sposób, by osoby już wcześniej zainteresowane nie przegapiły rozpoczęcia naboru i miały łatwy dostęp do źródła wiedzy.

„Źródło” to strona internetowa, która dotyczy naboru. Jest to miejsce, w którym znajdują się wszystkie potrzebne informacje: regulamin, dokumenty, harmonogram, odpowiedzi na pytania (Q&A) i nagrania ze spotkań informacyjnych. Najlepiej, aby „źródło” stanowiło opisane wcześniej „jedno miejsce prawdy” czyli centrum wiedzy, zawierające materiały wspierające udział w naborze prowadzone przez IP, do którego prowadzą wszystkie wcześniejsze komunikaty. Jego siłą jest kompletność i pewność informacji, to tam odbiorca może przygotować się do złożenia wniosku. Zawiera ono nie tylko niezbędną dokumentację konkursową, ale również materiały wspierające udział w naborze takie jak: Q&A, zapisy webinarów, listy kontrolne i inne.

„Wsparcie” oznacza pomoc w procesie aplikowania. Obejmuje kontakt z przedstawicielami IP, udział w spotkaniach i szkoleniach oraz możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania drogą mailową lub telefoniczną. „Wsparcie” dotyczy całego procesu, od zrozumienia zasad naboru po przygotowanie i złożenie wniosku. Celem tego etapu jest ułatwienie beneficjentom działania i wzmocnienie ich zaufania do instytucji prowadzącej program.

Górna część lejka, obejmująca media społecznościowe, newslettery i krótkie komunikaty, działa skutecznie, ponieważ przyciąga uwagę i kieruje odbiorców do źródeł wiedzy. Natomiast środkowa i dolna część, czyli informacje zamieszczane na stronach internetowych oraz kontakt z instytucjami pośredniczącymi, wymagają wzmocnienia elementów edukacyjnych. Warto stosować prosty język, dodawać przykłady oraz wprowadzać narzędzia ułatwiające korzystanie z informacji, takie jak listy kontrolne i przewodniki krok po kroku. Działania promocyjne są oceniane pozytywnie i wymagają jedynie niewielkich usprawnień, natomiast działania informacyjne i komunikacyjne powinny zostać rozwinięte w taki sposób, aby lepiej wspierały zrozumienie i korzystanie z programu.

Jak wspomniano wcześniej, największe skoki uwagi pojawiają się przy startach naborów i podczas ogłaszania wyników. Podczas wywiadów fokusowych rozmówcy uznali, że najlepiej byłoby rozpocząć komunikowanie programu co najmniej trzy miesiące przed rozpoczęciem naboru, aby wykorzystać wzrastający poziom uwagi odbiorców. W takiej zapowiedzi powinna znaleźć się jasno określona data otwarcia oraz zamknięcia naboru. Badania eyetrackingowe

wykazały, że podane w informacji terminy działają jak „haki” uwagi, powodując, że czytelnik zatrzymuje się na nich dłużej.

Podsumowując, kanały tworzą sprawny ciąg: sygnał w social mediach, bodziec w newsletterze, decyzja na stronie www. Zasięg rośnie, gdy komunikat jest prosty i dowodzi „kiedy i jak” wejść do naboru. Skuteczność rośnie, gdy szybko zostają załadowane Q&A, a wszystkie informacje zebrane są w jednym miejscu. Tak zbudowany lejek odporny jest na negatywne komentarze w sieci i prowadzi użytkownika do działania.

Dostajemy na bieżąco i newsletter, i informacje na stronie właśnie na temat aktualnych i planowanych konkursów i naborów, między innymi właśnie z programu FENG. Oczywiście też korzystamy na bieżąco ze stron internetowych i programu oraz instytucji pośredniczących.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Głównie strony internetowe. I spotkania też z przedstawicielami firm. Niedawno było u nas też takie spotkanie z przedstawicielami Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, więc też od nich uzyskujemy informacje na temat konkursów, możliwości aplikowania.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Jak wynika z wywiadów oraz social listening, użytkownicy najpierw szukają pewnej informacji „u źródła” - na stronach programu i instytucji. Newsletter traktują jako wygodne przypomnienie i skrót z linkiem do pełnych treści. Media społecznościowe (jak pokazały rozmowy z beneficjentami zwłaszcza LinkedIn) wzmacniają zasięg i kierują do WWW, ale rzadko zastępują lekturę strony programu.

Komunikacja w mediach społecznościowych ma przede wszystkim charakter krótkich, zwięzłych przekazów, których głównym celem jest kierowanie odbiorców do właściwych źródeł informacji, takich jak sekcja FAQ, strona programu FENG czy strony aktualnych naborów. Publikacje w tych kanałach pełnią więc funkcję nawigacyjną i informacyjną, pomagając użytkownikom szybko dotrzeć do pogłębionych treści. W tego typu komunikacji uwzględniane są również zasady horyzontalne, takie jak równość szans, dostępność i zrównoważony rozwój. Przykłady ich zastosowania to:

- Równość szans i niedyskryminacja – wykorzystywanie w materiałach graficznych różnorodnych przedstawień kobiet i mężczyzn, osób w różnym wieku, o różnym pochodzeniu, w tym z niepełnosprawnościami, a także unikanie stereotypowego języka w opisach.
- Dostępność – stosowanie prostego i zrozumiałego języka w postach, unikanie skrótów branżowych, dodawanie opisów alternatywnych do grafik (tzw. alt text) oraz stosowanie odpowiedniego kontrastu kolorów w materiałach wizualnych, by były czytelne dla osób słabowidzących.
- Zrównoważony rozwój – publikowanie treści promujących ekologiczne i innowacyjne rozwiązania wspierane w ramach programu, np. przykłady firm wdrażających zielone technologie, a także podkreślanie roli cyfryzacji i efektywnego wykorzystania zasobów.

Tego rodzaju praktyki zwiększają inkluzywność przekazów i pozwalają dotrzeć z informacją o programie FENG do szerszego, bardziej zróżnicowanego grona odbiorców.

Rozmówcy deklarują również, że aktywnie poszukują interesujących ich informacji i starają się być „na bieżąco”. Wzmianki w sieci skupiają się na sprawach „operacyjnych”: harmonogramach, zasadach, terminach i linkach do oficjalnych stron. W grupach na Facebooku i na portalach dominują ogłoszenia i zapytania, a rozmowy szybko przenoszą się do kontaktu bezpośredniego – do maila lub telefonu. Zdaniem rozmówców dobrze byłoby, aby posty i komentarze kończyły się jednym linkiem do „jednego miejsca prawdy” rozumianego jako zbiór wszystkich informacji, dokumentów i materiałów dotyczących danego naboru w danej ścieżce⁷. Wtedy użytkownik szybciej przechodzi do działania. Doceniają również zaangażowanie przedstawicieli IP posiadających wiedzę na temat naborów oraz możliwość „powrotu” do konkretnych materiałów, jak np. odtworzenie nagrania ze spotkania.

My właściwie korzystamy przede wszystkim z mediów społecznościowych, bo śledzimy akurat i NCBR, i fanpage między innymi na LinkedInie.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

⁷ Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.

W przypadku pojawiających się pytań i wątpliwości odnośnie programu, pracownicy sekcji aplikacji kontaktują się z fundacją [FNP], wysyłając tam na przykład maila w formie elektronicznej, uzyskują informacje i są one przekazywane później osobom odpowiedzialnym bezpośrednio za proces aplikacji i pisanie wniosków. Być może to jest troszeczkę skomplikowany u nas proces, ale on pozwala nam na kilkustopniową weryfikację tego, co tak naprawdę jest tworzone.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Na pewno dominują media społecznościowe, to trzeba mocno podkreślić. Facebook. I potem strony internetowe. Codziennie, co drugi dzień weryfikuję strony instytucji finansujących. I to są takie podstawowe kanały komunikacji.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Bardzo doceniam właśnie ten element, że te spotkania są nagrywane. (...) i mogę zawsze sobie to odtworzyć. Tak, to spotkanie bardzo fajne. Zawsze są te pytania, które są na końcu spotkań i one są bezcenne. I jeżeli ktoś nie ma możliwości uczestniczenia z różnych powodów, mamy na uczelni osoby, które przecież prowadzą dydaktykę i nie będą odwoływać specjalnie zajęć, więc jest to naprawdę komfortowa sytuacja, kiedy można wysłać linka i można w dowolnym momencie odsłuchać sobie spotkania i dowiedzieć się więcej. (...) Dla mnie to jest bardzo duży plus, że są udostępnione na YouTube.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Doradcy i przedsiębiorcy w wywiadach jako sposób poszukiwania informacji wskazują duet: „newsletter + LinkedIn”. Pozyskane w ten sposób treści weryfikują na stronie FENG/FE lub Instytucji Pośredniczących. Padają wprost stwierdzenia, że newsletter „przychodzi sam” i przypomina o naborze, a LinkedIn podaje skrót, jednak pełny obraz daje dopiero zapoznanie się z informacjami na stronie www.

Lejek informacyjny programu - podsumowanie

Informacja o naborze trafia do beneficjentów kilkustopniowo:

1. Media społecznościowe – pierwszy sygnał, krótki komunikat z datami i linkiem do strony.
2. Newsletter – przypomnienie i skrót prowadzący bezpośrednio do źródła.

3. Strona internetowa – najlepiej, by zawierała pełny zestaw dokumentów, materiałów, wspierających narzędzi i Q&A.

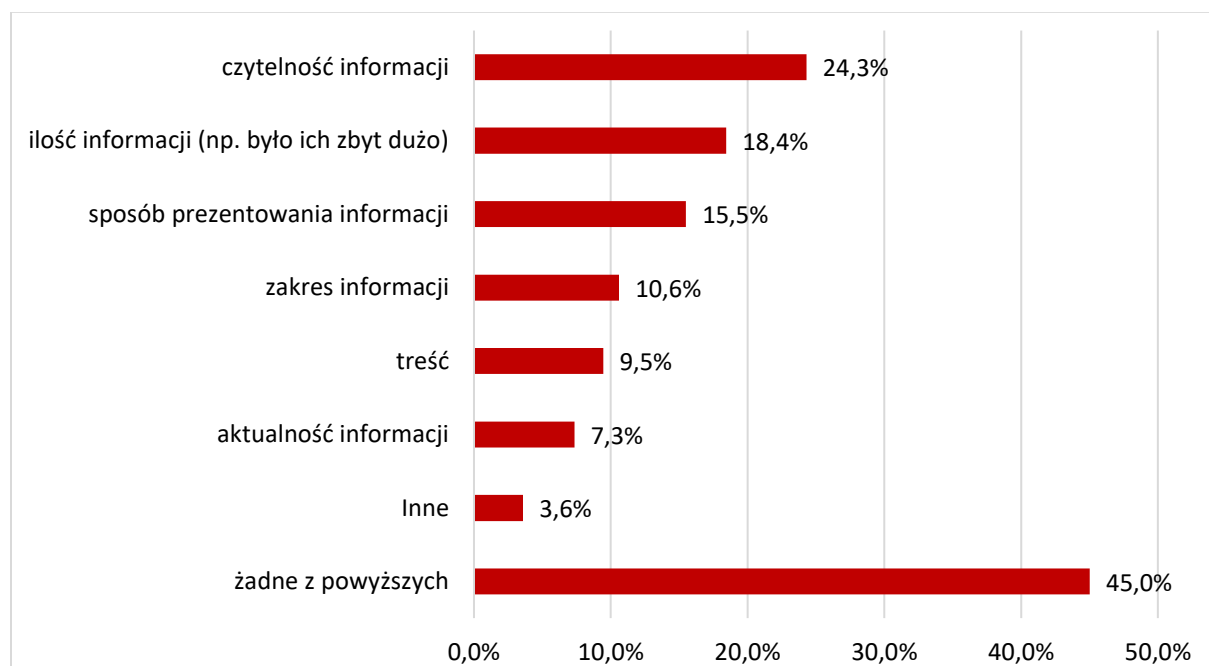
4. Kontakt z instytucją (IP) – możliwość uzyskania dodatkowych wyjaśnień i udziału w spotkaniach.

Taki porządek jest dla użytkowników najwygodniejszy. Największą uwagę przyciągają jasne terminy otwarcia i zamknięcia naborów oraz szybki dostęp do pełnych informacji w jednym miejscu.

ZROZUMIAŁOŚĆ I CZYTELNOŚĆ PRZEKAZU INFORMACYJNEGO

Analiza odpowiedzi beneficjentów z ankiety CAWI pokazuje, że głównym problemem materiałów informacyjnych FENG nie jest merytoryka, lecz forma jej podania. Największe wskazania dotyczą czytelności (24,3%), przeciążenia ilością informacji (18,4%) oraz sposobu prezentacji (15,5%). Innymi słowy, użytkownicy znajdują potrzebne treści, ale zbyt często muszą przebijać się przez nadmiar szczegółów, długie akapity i nieprzyjazny graficznie układ materiałów. Jednocześnie relatywnie rzadko wskazywano braki w treści (9,5%) i zakresie informacji (10,6%), a kwestie aktualności (7,3%) pojawiały się bardzo rzadko co sugeruje, że rytm uzupełniania danych jest generalnie właściwy, choć wymaga lepszej ekspozycji. Warto też odnotować wysoki odsetek odpowiedzi „żadne z powyższych” (45,0%), który wyznacza solidny punkt wyjścia: niemal połowa badanych nie oczekuje zmian, a więc poprawa formy powinna szybko przełożyć się na wyraźny wzrost satysfakcji bez konieczności gruntownej przebudowy treści.

Wykres 4 Elementy materiałów informacyjnych programu FENG wymagające poprawy zdaniem beneficjentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI prowadzonego wśród beneficjentów, 2025 rok, N=613

Wnioski z tego wykresu są jednoznaczne: kluczowe jest ułatwienie odbiorcy zrozumienia treści i podjęcia decyzji, bez dodatkowego wysiłku czy komplikacji. Materiały powinny prowadzić użytkownika krótką, przewidywalną ścieżką decyzyjną: „dla kogo – na co – jak – do kiedy”, najlepiej widoczną już na pierwszym ekranie karty naboru, z jednym wyraźnym wezwaniem do działania. Nadmiar informacji wymaga „warstwowania”: skrót i lista kontrolna na wierzchu, treści rozwijane i pełne wytyczne niżej. Czytelności sprzyja prosty język, krótkie akapity, listy punktowane i glosariusz pojęć wymagających doprecyzowania.

Badania eyetrackingowe wykazują, że najlepiej sprawdzają się materiały zaczynające od krótkiego wstępu i mocnego nagłówka. W pierwszym ekranie musi się znaleźć komunikat „Trwa nabór” oraz łatwa do znalezienia data. Testy wzroku potwierdzają, że te elementy przyciągają uwagę najszybciej. CTA (z angielskiego Call to Action, wezwanie do działania) powinno być jednoznaczne i działające od razu. Najlepiej sprawdzają się formuły „Złóż wniosek” lub „Sprawdź, czy się kwalifikujesz”. Ogłoszenia prasowe z wyraźną datą także dobrze prowadzą

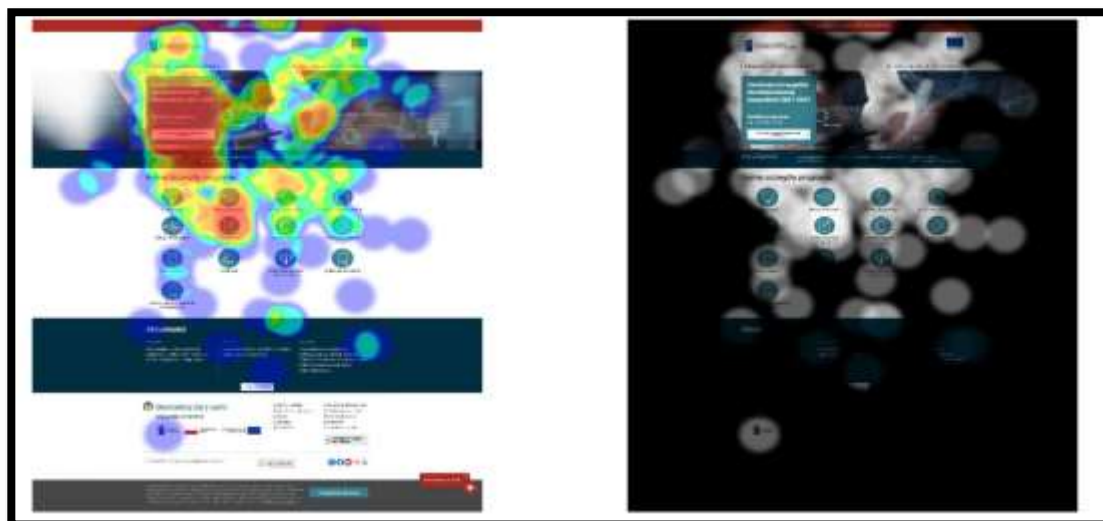
wzrok do kluczowych treści. Na odbiorcę lepiej działają strony bez nadmiaru grafiki. Najlepiej sprawdza się prosty i przewidywalny układ. Najlepiej, gdy ikony i listy dodawane są tylko wtedy, gdy naprawdę poprawiają czytelność.

Rysunek 2 Ogłoszenie prasowe w „Dzienniku Gazecie Prawnej” (OPI PIB), mapa ciepła (2,5-5 sekund)



Źródło: raport z badania eyetrackingowego

Rysunek 3 Główna strona internetowa FENG, mapa ciepła (2,5-5 sekund)



Źródło: raport z badania eyetrackingowego

Użytkownicy biorący udział w wywiadach oczekują prostych słów i jasnych wyjaśnień. Chcą przykładów „z życia firmy”, a nie definicji z rozporządzeń. Widoczna jest silna potrzeba, by „przełożyć” wymogi naboru na zrozumiałe komunikaty i krótkie kroki.

Przydałoby się przynajmniej, gdy chodzi o NCBR. Na ich stronie, żeby były dostępne przykłady opisów dokumentów księgowych, wzór wniosku o wprowadzenie zmian do wniosku o dofinansowanie, wzór raportu z realizacji zadania czy etapu jako takie przykładowe. Tego się boję, że będziemy bombardować tą naszą opiekunkę różnymi pytaniami i sporo czasu jej zajmie odpowiadanie na nasze pytania.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Analiza treści potwierdza te potrzeby. W wielu materiałach, zdaniem rozmówców, styl jest poprawny, lecz bywa zbyt techniczny. Zdaniem rozmówców brakuje prostych wyjaśnień i przeprowadzenia użytkownika przez proces w kilku krokach. To osłabia funkcję informacyjną oraz może zniechęcać nowych odbiorców. „Surowy” szablon gov.pl jest przewidywalny i czytelny dla osób doświadczonych. Gorzej służy nowym firmom, które potrzebują odpowiedzi „co dalej”. Analiza materiałów wskazuje, że brak ikon, przykładów i krótkich bloków tekstu osłabia orientację osób mniej obeznanych z funduszami. W takich przypadkach strona bywa oceniana przez rozmówców jako poprawna, ale mało „prowadząca”.

Pojawiają się też dobre praktyki. Na przykład strony BGK dla wybranych instrumentów stosują prosty język, krótkie akapity i pytania w nagłówkach. Unikają niepotrzebnego żargonu. Dodają mocne wezwania do działania, np. „Sprawdź, czy możesz skorzystać”. Taki styl ułatwia decyzję i zwiększa pewność użytkownika. Taki układ pozwala szybko zrozumieć sens wsparcia i przejść do kroku „aplikuj”.

Rysunek 4 Fragment strony BGK



Źródło: <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze/fundusze-europejskie/>

Z drugiej strony, część materiałów, zwłaszcza broszur, zakłada wysoką wiedzę odbiorcy. Pojawiają się terminy typu „projekty B+R”, „efekt dźwigni”, „transfer technologii” bez krótkiego objaśnienia. Styl bywa urzędowy i zamknięty na nowicjuszy. Brakuje przykładów „co się kwalifikuje”, prostych anty-przykładów i streszczeń „w kilku krokach”. To ogranicza dostępność treści dla MŚP i podmiotów, które dopiero wchodzą w temat Funduszy.

Wywiady wzmacniają ten obraz. Respondenci proszą o listy kontrolne, pakiety „na start” i język „krok po kroku”. Chcą krótkich studiów przypadku, które pokazują poprawne i niepoprawne ujęcie kosztów czy kryteriów B+R. Wskazują też, że decyzja pojawia się szybciej, gdy od razu widać cztery odpowiedzi: dla kogo, na co, kiedy i jak. Jednocześnie bardziej doświadczeni beneficjenci podkreślają, że dla osób, które nie mają jeszcze doświadczenia, proces przygotowania wniosku jest trudny.

Generalnie, jeżeli to się robi pierwszy raz, to jest niezrozumiałe, na pewno mocno niezrozumiałe. Jeżeli się pisze już któryś wniosek, to to już jest łatwe.

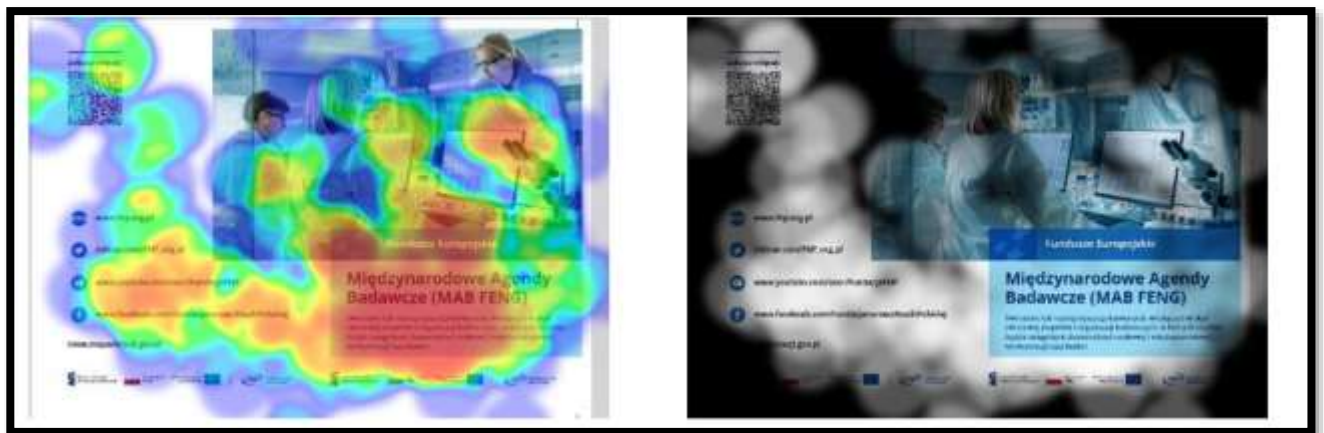
[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Nie wiem, jak państwo radziście sobie, czy robiliście to samodzielnie, czy za pomocą firmy doradczej. Natomiast my być może mamy mniejsze doświadczenie, ale nie wyobrażamy sobie, żeby przejść przez ten proces bez firmy doradczej, która wie, co w jakim polu wypełnić. To jest wiele godzin spędzonych nad odczytaniem tego wniosku i faktycznie oczekiwania osób sprawdzających czy oceniających bardzo mocno rozbiegają się z tym, co tak naprawdę ten projekt zawiera.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Warstwa wizualna może ten efekt przyspieszyć. Analiza materiałów pokazuje, że piktogramy, proste ilustracje i pogrubione skróty nie „przeładowują” przekazu, a pomagają skanować treść. Dobrze zaprojektowane broszury łączą krótki tekst z czytelną infografiką i dzięki temu są przystępniejsze także dla osób mniej obeznanych z językiem projektowym.

Rysunek 5 Broszura informacyjna – Międzynarodowe Agendy Badawcze (FNP), mapa ciepła (2,5-5 sekund)



Źródło: raport z badania eyetrackingowego

W analizie materiałów informacyjno-promocyjnych FENG zastosowano m.in. poniższe kryteria ocen w skali 1–6:

a) Poprawny i prosty język

Ocena, czy materiał jest:

- napisany prostym, przystępnym językiem,
- zrozumiały dla większości odbiorców (MŚP, startup, NGO itp.)

- wolny od urzędniczego żargonu.

Skala ocen 1-6, gdzie:

6 – Język wyjątkowo przystępny i klarowny. Materiał napisany prostym, zwięzłym językiem, w pełni dostosowanym do odbiorcy. Zdania są krótkie, konkretne, uniknięto żargonu i złożonych struktur. Brak jakichkolwiek barier językowych.

5 – Język bardzo dobry. Materiał jest łatwy w odbiorze, drobne fragmenty mogłyby zostać uproszczone, ale nie wpływa to znacząco na zrozumiałość całości. Pojawiają się sporadycznie trudniejsze sformułowania.

4 – Język w większości zrozumiały. Przekaz jest ogólnie czytelny, ale występują widoczne fragmenty wymagające uproszczenia lub doprecyzowania, np. długie zdania, techniczne pojęcia.

3 – Język umiarkowanie przystępny. Spora część treści może być trudna w odbiorze dla przeciętnego odbiorcy. Brakuje konsekwencji w uproszczeniu języka, częste użycie specjalistycznych terminów bez wyjaśnienia.

2 – Język skomplikowany i mało przystępny. Materiał zawiera liczne trudne sformułowania, długie i złożone zdania, które mogą zniechęcać lub dezorientować odbiorcę. Przekaz wymaga istotnego uproszczenia.

1 – Język niezrozumiały lub nieadekwatny. Materiał napisany urzędowym, zawiłym, specjalistycznym językiem, pełnym abstrakcyjnych lub ogólnikowych zwrotów. Brak dostosowania do odbiorcy. Zrozumienie treści wymaga specjalistycznej wiedzy.

b) Jasność i zrozumiałość przekazu

Ocena, czy materiał jest:

- jasno określony co do celu i odbiorcy (wiadomo „po co” i „dla kogo”),
- logicznie ułożony (początek–rozwińcie–zakończenie; jeden akapit = jedna myśl),
- hierarchicznie uporządkowany.

Skala ocen 1-6, gdzie:

6 – Cel i odbiorca jednoznaczne od początku; układ logiczny czytelny; wyraźna hierarchia (nagłówki, punktory). Brak niejasności.

5 – Generalnie bardzo klarowny. Sporadycznie dłuższe zdanie lub drobny brak logicznego przekazu, ale hierarchia i cel pozostają czytelne.

4 – Przekaz zrozumiały, lecz pojawiają się fragmenty do uporządkowania (np. dwa wątki w akapicie) lub słabsze akcenty hierarchii.

3 – Część treści trzeba „doczytywać”. Cel/odbiorca nie są od razu oczywiste, logika bywa poszatkowana, a hierarchia niespójna.

2 – Trudno wskazać główny cel, układ jest nielogiczny, hierarchia zaburzona (brak prowadzących nagłówków); czytelność niska.

1 – Brak jasnego celu i odbiorcy. Chaos strukturalny, brak hierarchii informacji. Przekaz niezrozumiały dla przeciętnego odbiorcy.

c) Kompletność informacji

Ocena, czy materiał jest:

- kompletny merytorycznie (jasno mówi, do kogo jest skierowana oferta i co obejmuje),
- kompletny operacyjnie (pozwala od razu działać: np. wskazuje terminy, jak złożyć wniosek, niezbędne dokumenty, kontakt/dodatkowe źródła informacji).

Skala ocen 1-6, gdzie:

6 – W pełni kompletny materiał: jasno określony adresat i zakres wsparcia oraz wszystkie elementy „jak działać”: np. terminy, kroki złożenia wniosku, lista dokumentów itp.

5 – Komplet merytoryczny i prawie pełny operacyjny. Brakuje jedynie drobnych szczegółów (np. linku do pełniejszych informacji), co nie blokuje działania.

4 – Jasny adresat i zakres, większość informacji operacyjnych znajduje się materiałach, ale niektóre elementy są zbyt ogólne/niedoprecyzowane (np. szczątkowa lista dokumentów).

3 – Merytorycznie zrozumiały przekaz, lecz operacyjnie wyraźne luki albo odwrotnie: są kroki, ale nie do końca wiadomo, do kogo i czego dokładnie dotyczy oferta. Działanie możliwe, ale utrudnione.

2 – Istotne braki: niejasny adresat/zakres i/lub brak kluczowych elementów operacyjnych (np. terminu lub sposobu złożenia wniosku). Odbiorca musi szukać informacji gdzie indziej.

1 – Nie wiadomo dla kogo i co obejmuje oferta (merytorycznie), ani jak postąpić dalej. Materiał nie pozwala na podjęcie działania.

Tabela 4 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
Poprawny i prosty język	BGK	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	5
	OPI PIB	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	5
	MFIPR	Strona/social media	5

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
	NCBR	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	4
	PARP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
Jasność i zrozumiałość przekazu	BGK	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	5
	OPI PIB	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	5
	MFIPR	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	5
	NCBR	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	5
	PARP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
Kompletność informacji	BGK	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
	OPI PIB	Materiały informacyjne	6
		Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	4
	MFIPR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	NCBR	Strona/social media	4
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	PARP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy materiałów info-promo.

Poprawny i prosty język

W przypadku tego kryterium przyznane zostały wysokie oceny (na poziomie 5) dla stron www/social mediów, co wskazuje na zrozumiały i przystępny język komunikacji. W materiałach promocyjnych (np. reklamy, artykuły sponsorowane) przeważają oceny 5, przy czym w przypadku BGK przyznano ocenę 6 – przekaz jest syntetyczny, bez żargonu i nadmiaru terminologii. OPI PIB uzyskał ocenę 4, co wskazuje, że komunikaty często operują specjalistyczną terminologią typową dla FENG (np. „rozwój infrastruktury o kluczowym znaczeniu”, „transfer technologii”, „komercjalizacja”). Dla „przeciętnego” odbiorcy język bywa umiarkowanie przystępny. Niektóre fragmenty są zbyt techniczne lub wymagające doprecyzowania. Materiały informacyjne MFIPR i PARP otrzymały oceny 6, co potwierdza prostotę języka oraz unikanie skomplikowanych konstrukcji. Materiały są poprawne językowo i stylistycznie, utrzymane w formalno-informacyjnym tonie, adekwatnym do tematyki funduszy.

Zrozumiałość zapewniają: sekcyjny podział treści, zasada „jedno zdanie = jedna myśl”, czytelne nagłówki oraz ilustracje wspierające odbiór. Pojawiająca się terminologia specjalistyczna (np. „zasady horyzontalne”, „GOZ”) jest systematycznie objaśniana w tekście i na przykładach, co skutecznie niweluje bariery dla mniej doświadczonych odbiorców.

Jasność i zrozumiałość przekazu

W warstwie jasności i zrozumiałości przekazu w przypadku stron www/social mediów dominują oceny 5. Maksimum (6) uzyskały BGK i PARP. To efekt wyraźnych nagłówków i logicznego układu treści. Tekst można śledzić bez trudności, a struktura sprzyja szybkiej orientacji w treści.

Rysunek 6 Fragment strony PARP

Marzysz o rozwoju swojej firmy, ale brakuje Ci wsparcia finansowego i merytorycznego? Spotkanie „Twój region – Twoja przyszłość. Jak wykorzystać Fundusze Europejskie?”, organizowane w Szczecinie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), to świetna okazja, by zdobyć praktyczną wiedzę na temat programów, które mogą pomóc rozwinąć skrzydła Twojemu biznesowi. Nie warto zwlekać z zapisami – mimo że udział w wydarzeniu jest bezpłatny, to liczba miejsc jest ograniczona.

- **Kiedy?** 13 lutego 2025 r., godz. 15:30 - 18:00.
- **Gdzie?** Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie, ul. Wały Chrobrego 4, Szczecin.
- **Zapisy** odbywają się **poprzez stronę PARP**.

Rysunek 7 Fragment strony BGK

Sprawdź, czy możesz skorzystać z Kredytu technologicznego

Z Kredytu technologicznego mogą skorzystać przedsiębiorstwa, które:

- prowadzą działalność gospodarczą na terytorium Polski (potwierdzoną wpisem do odpowiedniego rejestru),
- spełniają kryteria mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy, zgodnie z Rozporządzeniem KE 651/2014,
- posiadają zdolność kredytową



Zobacz, na co możesz otrzymać wsparcie finansowe

Kredyt technologiczny można przeznaczyć na wdrożenie innowacji technologicznych, których celem jest rozpoczęcie produkcji towarów / świadczenia usług, które są nowe lub znacząco ulepszone na podstawie:

- zakupu i wdrożenia nowej technologii lub
- wdrożenia własnej nowej technologii.

W krótkich formatach (reklamy cyfrowe i tradycyjne, artykuły sponsorowane itp.) przeważają oceny 5. Materiały informacyjne BGK i NCBR otrzymały oceny 6, co wynika z jednoznacznego

celu i precyzyjnie wskazanego odbiorcy oraz klarownej struktury komunikatu. Dokumenty te stanowią wzorcowy przykład przejrzystej komunikacji. Dla materiałów informacyjnych (przewodniki, instrukcje, broszury, ulotki) przeważała ocena 5. Najwyższą ocenę (6) otrzymał PARP. Materiały te są wzorcowo skonstruowane, zapewniając spójność logiczną w prezentacji złożonej oferty FENG. Broszury określają swój charakter jako przewodniki i źródła wiedzy dla konkretnych grup docelowych. Na przykład broszura dla startupów ma tytuł „Twój pomysł, Nasze wsparcie. Fundusze Europejskie z PARP dla startupów”. W dokumencie poświęconym startupom już na wstępie zdefiniowano, do kogo jest skierowana oferta, w jakich formach i jakie korzyści przynosi. OPI PIB nie był brany pod uwagę w tej kategorii, ponieważ Roll-up FENG 2.4 oraz ścianka z hasłem promującym działanie 2.4 FENG stanowią materiały wspierające rozpoznawalność programu, ale nie przekazują informacji o zasadach, terminach ani zakresie wsparcia. Z perspektywy kompletności materiały te z definicji nie mogą zawierać wiele treści, więc nie powinny podlegać tego typu ocenie.

Kompletność informacji

W zakresie kompletności przekazu najwyższe oceny (6) uzyskały MFIPR oraz PARP, których materiały we wszystkich kategoriach zawierają pełny zestaw istotnych danych. Wysoki poziom utrzymuje również BGK, które zapewnia pełną kompletność na stronie www/w social mediach i w materiałach informacyjnych (6), natomiast w formatach skrótowych (reklamy/artkuły) otrzymał ocenę (4). FNP utrzymuje wzorcowy poziom w kanałach promocyjnych i na stronie (6), ale wymaga dopracowania przewodników/instrukcji (4). NCBR osiąga kompletność w reklamach i materiałach informacyjnych (6), natomiast na stronach www występują luki informacyjne (4). OPI PIB prezentuje w dużej mierze kompletne informacje na stronie www/w mediach społecznościowych (5) i w materiałach promocyjnych (5). Roll-up FENG 2.4 oraz ścianka z hasłem promującym działanie 2.4 FENG stanowią materiały wspierające rozpoznawalność programu, a nie źródła informacji szczegółowych, dlatego nie podlegały ocenie w tym zakresie.

W materiałach FENG wartości horyzontalne są obecne przede wszystkim jako standard zgodności. Na poziomie serwisów programowych widać to wprost: dostępne są podstrony o przestrzeganiu zasad równości oraz opracowania dotyczące zasady „nie czyń poważnych

szkód”. Jednocześnie na stronach instrumentów i w lżejszych formach promocyjnych odwołania do wartości bywają rozproszone lub nieobecne, co osłabia ich praktyczne „przełożenie” na decyzje użytkownika w miejscu, gdzie szuka on informacji operacyjnej. Jak wskazują badania jakościowe, z punktu widzenia użytkownika wymogi związane z wartościami horyzontalnymi są trudne i często niezrozumiałe, co wskazuje na potrzebę prostszego sposobu ich przedstawiania oraz tworzenia pomocnych narzędzi, takich jak listy kontrolne czy krótkie objaśnienia w rodzaju „co to znaczy dla mojego projektu”.

Poniższa tabela przedstawia wyniki analizy w zakresie kryterium dotyczącego zasad horyzontalnych. W skali 1-3 oceniano, czy materiał jest:

- jednoznacznie informujący o obowiązku spełnienia przez projekty realizowane w ramach FENG zasady równości i niedyskryminacji.
- jednoznacznie informujący o obowiązku spełnienia zasady DNSH (Do No Significant Harm) przez projekty FENG.

Skala ocen:

3 – Materiały jednoznacznie informują, że projekty FENG muszą spełniać te zasady; wskazują, jak to wykazać (np. oświadczenie/opis działań), dodają krótkie przykłady/odnośniki.

2 – Spełniono częściowo. Jest informacja o obowiązku, ale niepełna (np. tylko jedna z zasad albo brak wskazania „jak wykazać”); sformułowania zbyt ogólne lub rozproszone.

1 – Brak jasnej informacji o obowiązku spełnienia zasad równości/niedyskryminacji i DNSH.

Oceniono wyłącznie strony www IZ/IP (w tym podstrony programowe i sekcje z dokumentami).

Z punktu widzenia dobrych praktyk, kluczowe zapisy powinny znajdować się w regulaminie i instrukcji do wniosku (dostępnych na stronach www instytucji). Nie jest konieczne, by szczegółowe wymogi horyzontalne były eksponowane w ulotkach, artykułach sponsorowanych czy reklamach. Większość IP spełnia wymóg informacyjny na poziomie „3” – obowiązek jest komunikowany i można doszukać się wskazówek „jak wykazać”. Strony www zapewniają pełny i łatwy dostęp do informacji na temat zasad horyzontalnych. Jest to jednoznaczne potwierdzenie, że informacja o tym obowiązku jest dostępna i stanowi część programu.

Rysunek 8 Fragment strony PARP



BGK przekazuje temat horyzontalny pośrednio i fragmentarycznie. Brakuje jednego, jednoznacznego komunikatu „co i jak wykazać” w kontekście projektów FENG.

Tabela 5 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP

Kryterium	IP	Ocena
Zasady horyzontalne	BGK	2
	OPI PIB	3
	FNP	3
	MFIPR	3
	NCBR	3
	PARP	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy materiałów info-promo.

Wyniki wskazują na względnie wysoki poziom komunikowania zasad horyzontalnych. Oznacza to, że informacja o obowiązkach (równość, niedyskryminacja, dostępność, DNSH) jest dostępna na stronach i prowadzi użytkownika do miejsc/dokumentów wyjaśniających sposób ich wykazania. Jednocześnie różnice między instytucjami ujawniają się nie na poziomie samej obecności wymogów, lecz ich operacjonalizacji i ekspozycji.

DOSTĘPNOŚĆ MATERIAŁÓW DLA RÓŻNYCH GRUP ODBIORCÓW

Dostępność w komunikacji rozumieć można dwuetapowo: po pierwsze jako zgodność z wymogami prawnymi i WCAG 2.1 (zwłaszcza dla serwisów i treści cyfrowych), po drugie - jako „przystępność poznawczą” (prosty język, klarowny układ, jasna ścieżka działania). Taki dwutorowy standard wprost odsyła do zasad horyzontalnych (równość szans, niedyskryminacja, dostępność), które powinny być widoczne zarówno w treści, jak i w formie materiałów.

W ramach analizy działań informacyjno-promocyjnych sprawdzano różnego rodzaju materiały biorąc pod uwagę kryteria takie jak:

- dopasowanie języka do grup docelowych;
- jakość wizualna;
- dostępność cyfrowa (WCAG 2.1).

W kryterium dopasowania języka do grup docelowych oceniono, czy materiał jest:

- dostosowany pod względem słownictwa i poziomu szczegółowości do konkretnych grup,
- spersonalizowany w treści (np. przykłady, korzyści) względem potrzeb i kompetencji odbiorców,
- konsekwentny w rozdzieleniu komunikatów dla różnych grup.

Skala 1–6:

6 – Wzorcowe. Każda grupa otrzymuje adekwatny język, argumenty i przykłady; różnice w potrzebach są jasno odzwierciedlone (osobne ścieżki/sekcje/CTA).

5 – Bardzo dobre. Język i treść w dużej mierze dopasowane; sporadycznie pojawiają się fragmenty zbyt ogólne.

4 – Dobre. Widoczne próby segmentacji; część treści nadal uniwersalna, wymagająca doprecyzowania pod konkretne grupy.

3 – Średnie. Materiał w większości „ogólny”; tylko pojedyncze elementy są targetowane (np. nazwy grup), bez realnej modyfikacji języka/korzyści.

2 – Słabe. Brak realnego dopasowania; język i przykłady nie uwzględniają różnic między grupami, co obniża trafność przekazu.

1 – Niedostateczne: Komunikat całkowicie niedopasowany (nietrafiony ton, słownictwo, poziom trudności); może wprowadzać w błąd poszczególne grupy.

W przypadku kryterium jakości wizualnej oceniano, czy materiał jest:

- czytelny (wystarczający kontrast tekst–tło, właściwy rozmiar tekstu, dobra hierarchia nagłówków i akapitów),

- estetyczny i poprawny projektowo (spójna paleta, konsekwentne style, odpowiednie odstępy, właściwe użycie ikon/zdjęć, logiczna siatka i wyrównania, proporcje i równowaga elementów).

Skala 1–6:

6 – Wzorcowca. Czytelność idealna (kontrast, rozmiar). Estetyka i projekt bezbłędne: spójna paleta i style, właściwe odstępy, trafne grafiki/ikony, układ na siatce, wzorowe wyrównania i proporcje.

5 – Bardzo dobra. Czytelność bardzo dobra. Estetyka raczej spójna, poprawny układ i wyrównania; pojedyncze, mało istotne niedociągnięcia (np. w odstępach lub doborze grafik).

4 – Dobra. Materiał przeważnie czytelny (np. miejscami obniżenie kontrastu lub zbyt mały tekst). Estetyka w większości spójna; układ logiczny, choć nie zawsze trzyma siatkę lub proporcje.

3 – Średnia. Momentami trudny w odbiorze (nierówna hierarchia, zbyt zbite akapity). Estetyka nierówna: różne style/kolory, niespójne odstępy; problemy z wyrównaniem elementów.

2 – Słaba. Niska czytelność (słaby kontrast, mały tekst, chaotyczna hierarchia). Estetyka niespójna, przypadkowe kolory i style, nieadekwatne grafiki; układ bez wyraźnej siatki, liczne błędy w wyrównaniach.

1 – Niedostateczna. Projekt znacząco utrudnia odbiór: bardzo słaby kontrast, nieczytelna typografia, brak hierarchii. Estetyka i układ chaotyczne, złe proporcje; materiał wymaga przeprojektowania.

W przypadku kryterium dostępności cyfrowej zastosowano poniższą skalę ocen:

6 — ≤16% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie

5 — >16–33% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie.

4 — >33–50% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie.

3 — >50–67% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie.

2 — >67–85% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie.

1 — >85% błędów/uwag/zastrzeżeń w całości mat poddanych analizie.

Tabela 6 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
Dopasowanie języka do grup docelowych	BGK	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
	OPI PIB	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	MFIPR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	NCBR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	PARP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
Jakość wizualna	BGK	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	6
	OPI PIB	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
	MFIPR	Strona/social media	5

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	6
	NCBR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	6
	PARP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6
Dostępność cyfrowa (WCAG 2.1)	BGK	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	nie dotyczy
		Materiały informacyjne	5
	OPI PIB	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	nie dotyczy
		Materiały informacyjne	5
	FNP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	nie dotyczy
	MFIPR	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	5
	NCBR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	nie dotyczy
		Materiały informacyjne	5
	PARP	Strona/social media	5
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy materiałów info-promo.

Dopasowanie języka do grup docelowych

Na poziomie stron i social media wszystkie instytucje uzyskały ocenę 6. Oznacza to konsekwentne dopasowanie tonu, słownictwa i poziomu szczegółowości do potrzeb odbiorców, wyraźne różnicowanie komunikatów. W praktyce użytkownik szybko rozpoznaje, „czy to dla mnie” i otrzymuje język oraz argumentację pod swój profil. W kategorii reklamy/artykuły sponsorowane w większości odnotowano najwyższe oceny - komunikaty są konsekwentnie dostosowywane do grup odbiorców, z adekwatnym słownictwem i przykładami, a wezwania do działania prowadzą do właściwych treści dla danej grupy. W przypadku BGK (ocena 5): język jest zasadniczo dopasowany i zrozumiały, jednak miejscami mniej konsekwentny w rozróżnieniu przekazów dla poszczególnych segmentów. Analiza materiałów informacyjnych wykazała, że we wszystkich ocenionych instytucjach przyznano ocenę 6, ponieważ dokumenty (przewodniki, instrukcje, broszury) konsekwentnie różnicują przekaz pod konkretne segmenty odbiorców (np. MŚP, startupy, jednostki naukowe). Stosują adekwatny ton i słownictwo, podają przykłady właściwe dla danej grupy, a sekcje „dla kogo” i „jak postąpić” są jasno wyodrębnione. Charakter dostępnych materiałów OPI PIB w tej kategorii nie pozwalał na ocenę tego kryterium. Jednocześnie warto pamiętać, że analiza materiałów informacyjno-promocyjnych może odbiegać w swoim wydźwięku od opinii beneficjentów, z którymi przeprowadzono rozmowy. Rozmówcy często nie są w stanie, w swoim wyobrażeniu o FENG, rozdzielić materiałów informacyjnych i promocyjnych od dokumentacji konkursowej i wymagań formalnych. W ich ocenie więc język programu może być „zbyt techniczny”, bo traktują go całościowo, nie dzieląc na typy komunikatu.

Jakość wizualna

W kategorii „Jakość wizualna” dla stron i social mediów przeważają oceny 5 (BGK, OPI PIB, MFIPR, PARP), co oznacza bardzo dobry poziom czytelności i estetyki przy niewielkich niedociągnięciach (np. niewystarczający kontrast w elementach pomocniczych, mniej konsekwentne style nagłówków/ikon, zbyt gęste bloki tekstu). Najwyższe oceny 6 uzyskały FNP i NCBR – ich materiały cechują się wzorcową hierarchią (nagłówki, śródtytuły, siatka), spójną paletą i typografią, właściwymi odstępami. W kategorii reklam i artykułów sponsorowanych dominuje ocena 4 (BGK, OPI PIB, MFIPR, NCBR), co oznacza materiały poprawne, lecz

z widocznymi niedociągnięciami – np. hierarchia treści bywa zbyt słaba (nagłówki nie prowadzą wzroku), czytelność obniżają zbyt małe kroje pisma, zbyt gęste bloki tekstu lub niewystarczający kontrast na zdjęciach tła. FNP i PARP uzyskały ocenę 5, dzięki spójniejszej typografii, lepiej utrzymanej siatce i proporcjach obrazu do tekstu. W kategorii materiałów informacyjnych wszystkie ocenione instytucje (BGK, FNP, MFIPR, NCBR, PARP) uzyskały 6, co oznacza m.in. wzorcową czytelność i estetykę, konsekwentną siatkę i hierarchię nagłówków i spójną typografię. Dokumenty prowadzą wzrok, ułatwiają szybkie skanowanie. W przypadku OPI PIB charakter materiałów nie pozwalał na dokonanie analizy tego kryterium.

Dostępność cyfrowa (WCAG 2.1)

Analiza stron www instytucji wykazała, że najwyższą zgodność pod względem kryterium dostępności cyfrowej uzyskał NCBR (6). U pozostałych podmiotów ocena 5 wynika głównie z pojedynczych niezgodności (np. kontrast elementów interfejsu, teksty alternatywne dla obrazów, spójne poziomy i schematy tytułowania). Braki nie mają charakteru krytycznego i są relatywnie proste do naprawy. W kategorii reklam i artykułów sponsorowanych materiały FNP (6) spełniają najwyższe standardy. MFIPR (5) i PARP (5) — bardzo dobre, lecz z drobnymi brakami. W przypadku BGK, OPI PIB oraz NCBR charakter dostępnych materiałów reklamowych uniemożliwił dokonanie oceny (np. wyłącznie linki sponsorowane na zewnętrznych portalach). W kategorii materiałów informacyjnych (użytkowych) BGK, OPI PIB, MFIPR i NCBR otrzymały ocenę 5, co oznacza materiały zasadniczo poprawne, z drobnymi niedociągnięciami wpływającymi na ergonomię i dostępność wersji cyfrowych. Dokumenty FNP i PARP nie zostały poddane analizie – udostępnione ulotki/broszury miały formę wyłącznie drukowaną, dlatego nie podlegały bezpośrednio standardom WCAG.

Perspektywa grup odbiorców:

- Osoby z niepełnosprawnościami wzroku: doceniają wysoki kontrast, semantyczne nagłówki i alt-teksty; barierą pozostaje brak trybu wysokiego kontrastu.
- Osoby głuche i słabosłyszące: tam, gdzie wideo ma napisy i wzorcowo, tłumaczenie na PJM, odbiór treści i zaufanie do instytucji rosną; brak napisów w innych materiałach nadal wyklucza część odbiorców.
- Osoby o niższych kompetencjach cyfrowych/ MŚP pierwszy raz stykające się z informacją: potrzebują prostszego języka, krótkich sekcji „dla kogo/na co/jak”, listy kontrolne i infografik; długie, nieprzełamane bloki tekstu w PDF-ach są dla nich zniechęcające.
- Środowisko B+R i instytucjonalne: akceptuje bardziej formalną estetykę, ale również korzysta z czytelnej architektury informacji i dobrej typografii.

ROLA POŚREDNIKÓW

Pośrednicy, w tym doradcy i podwykonawcy realizujący działania na zlecenie instytucji zarządzającej i instytucji pośredniczących, pełnią istotną funkcję w systemie informacyjno-promocyjnym programu FENG. Umożliwiają oni dotarcie z komunikatem do szerokiego i zróżnicowanego grona odbiorców, wspierają wczesny etap orientacji w ofercie oraz pomagają potencjalnym beneficjentom w podjęciu decyzji o udziale w naborach. Szczególną rolę odgrywają firmy doradcze, które występują jako filtr informacji – upraszczają, interpretują i dostosowują przekazy instytucji do konkretnych potrzeb przedsiębiorców. Dzięki temu zmniejszają one barierę poznawczą, zwłaszcza w przypadku złożonej dokumentacji aplikacyjnej i ułatwiają przejście od zainteresowania do realnego działania. Z uwagi na niezależny charakter działalności firm doradczych, instytucje realizujące działania informacyjno-promocyjne powinny wspierać ich dostęp do aktualnych informacji, m.in. poprzez wyraźne komunikowanie zmian na stronach programowych i udostępnianie jednolitych wytycznych redakcyjnych. Znaczącym uzupełnieniem systemu stworzonego przez IZ i IP są wyspecjalizowane inicjatywy oraz usługi informacyjne, które zwiększają zasięg działań komunikacyjnych i umożliwiają wczesny kontakt z potencjalnymi beneficjentami. Należą do nich między innymi: Innovation Coach (realizowany

we współpracy z Instytutem Podstawowych Problemów Techniki PAN jako partnerem projektu), usługa STEP (prowadzony przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), projekt InnoPoint (realizowany z Ministerstwem Rozwoju i Technologii) oraz Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich (PIFE), będące ogólnopolską siecią prowadzoną przez IK UP we współpracy z samorządami województw. Podmioty te pełnią rolę pierwszego kontaktu, wspierając orientację odbiorców w ofercie funduszy i ułatwiając im podejmowanie decyzji o udziale w naborach.

Z badań jakościowych wynika, że usługa Innovation Coach ma dobrą rozpoznawalność wśród mikro i małych przedsiębiorców, którzy dopiero rozpoczynają działalność B+R. Mimo to w badaniach ilościowych wśród potencjalnych beneficjentów jedynie 31,9% deklaruje, że zna usługę (w tym 26,4% mikroprzedsiębiorstw), a faktyczne korzystanie z niej jest jeszcze niższe – jedynie 4,7% beneficjentów, w tym 2,9% mikroprzedsiębiorstw. Rozmówcy określali ją jako „żłobek dla przedsiębiorców” – narzędzie wprowadzające w świat innowacji, ułatwiające zrozumienie mechanizmów wsparcia i identyfikację potencjalnych źródeł finansowania. Program jest adresowany do firm, które wcześniej nie korzystały z funduszy UE na badania i rozwój, a więc pełni funkcję edukacyjno-motywacyjną. Każda firma kończąca udział w Innovation Coach otrzymuje rekomendację dotyczącą dalszych działań i właściwych konkursów, co w praktyce stanowi istotny bodziec do aplikowania w programach takich jak FENG. Usługa odpowiada więc na potrzeby przedsiębiorstw, które nie posiadają doświadczenia w zakresie innowacji, ale wykazują potencjał rozwojowy – wspiera ich w budowie kompetencji i pewności w kontaktach z administracją publiczną oraz ułatwia przygotowanie do wejścia w system dotacyjny. Wypowiedzi rozmówców wskazują, że planowane są kolejne działania dedykowane absolwentom programu, w tym projekt umożliwiający dofinansowanie wdrożenia wypracowanych koncepcji innowacji.

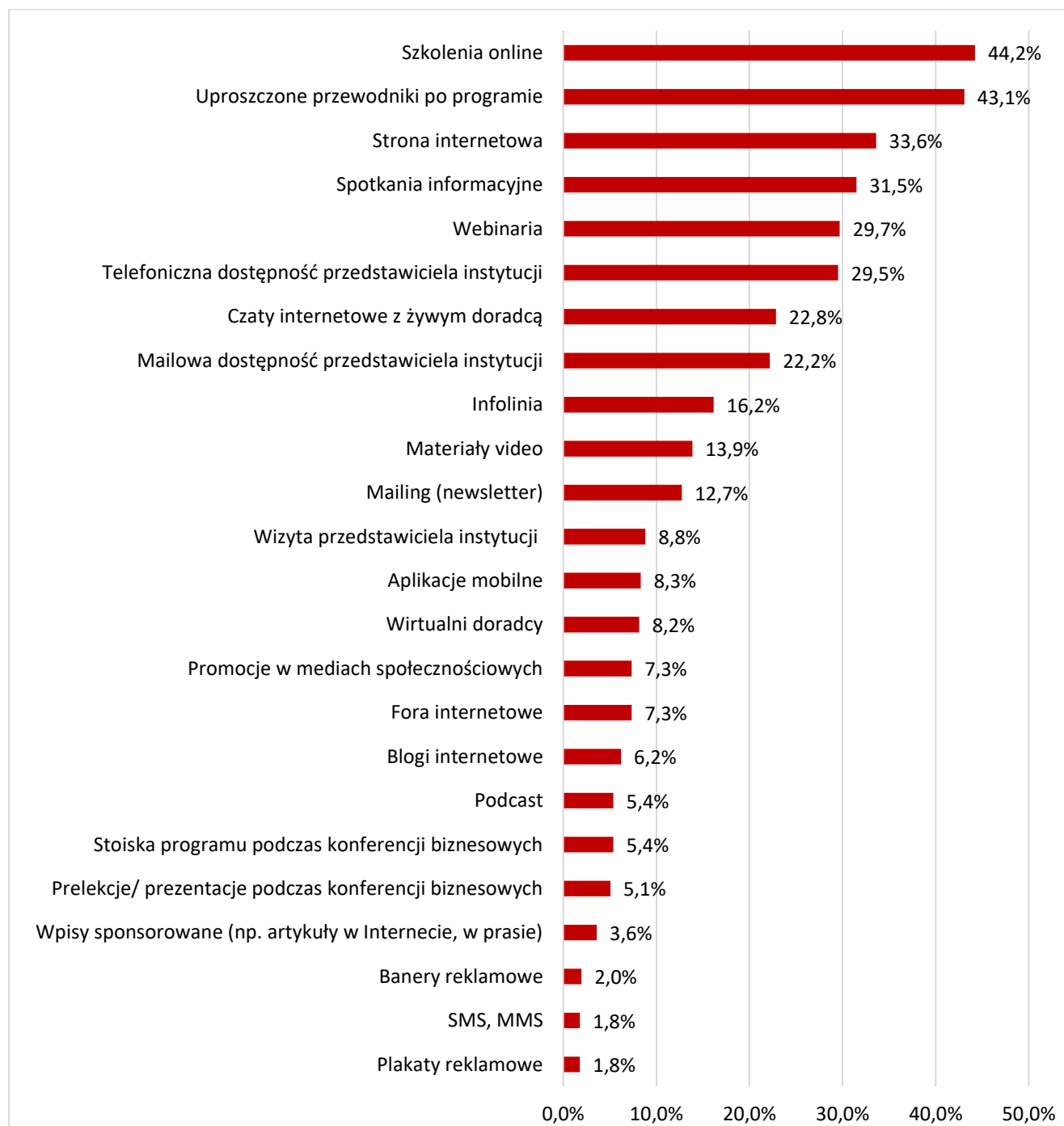
Analiza preferencji beneficjentów, zbadana z wykorzystaniem ankiety internetowej CAWI, odnośnie do narzędzi informacyjno-promocyjnych, które zdaniem beneficjentów będą im przydatne w przyszłości, wskazuje, że największą wartość będzie miała edukacja i samoobsługa osadzona w kanałach własnych, wzmocniona łatwym dostępem do człowieka na etapie decyzji. Na szczycie listy znajdują się szkolenia online (44,2%) i uproszczone przewodniki po programie (43,1%) – sygnał, że odbiorcy oczekują uporządkowanej, praktycznej wiedzy „krok po kroku”, którą mogą przyswoić we własnym tempie i od razu przełożyć na działanie. Wysoka pozycja strony internetowej (33,6%) potwierdza, że to właśnie „jedno miejsce prawdy” powinno pozostawać centrum ekosystemu informacyjnego, natomiast spotkania informacyjne (31,5%) i webinaria (29,7%) uzupełniają tę potrzebę o możliwość zadania pytań i doprecyzowania interpretacji.

Równolegle silnie wybrzmiewa potrzeba kontaktów bezpośrednich z przedstawicielem instytucji. Telefoniczna dostępność osoby z instytucji (29,5%), czat z żywym doradcą (22,8%), mailowa dostępność (22,2%) i nieco rzadziej infolinia (16,2%) pokazują, że choć treści samoobsługowe są kluczowe, to ostateczne wątpliwości beneficjenci wolą rozwiązać „na żywo” i najlepiej z kimś, kto bierze odpowiedzialność za spójność odpowiedzi. Charakterystyczne, że „telefon do konkretnej osoby” oceniono wyżej niż ogólną infolinię – to argument za utrwaleniem modelu imiennego opiekuna naboru ze zdefiniowanymi standardami reakcji.

Narzędzia o charakterze zasięgowym mają wyraźnie niższy priorytet w przyszłych decyzjach o udziale w naborze. Mailingi/newslettery (12,7%), materiały wideo (13,9%) czy promocja w social media (7,3%) pełnią funkcję bodźców i przypomnień, ale rzadko przesądzają o decyzji. Jeszcze niżej plasują się blogi (6,2%), fora (7,3%), podcasty (5,4%), wpisy sponsorowane (3,6%) oraz reklamy banerowe (2,0%) i plakatowe (1,8%) – to kanały dobre do budowania ogólnej świadomości, lecz mało efektywne jako narzędzia domykania decyzji. Aplikacje mobilne (8,3%) i wirtualni doradcy (8,2%) na dziś nie są priorytetem: beneficjenci bardziej ufają prostym, przewidywalnym formatom i kontaktowi z człowiekiem niż nowinkom technologicznym. Z kolei aktywności konferencyjne (stoiska 5,4%; prelekcje 5,1%; wizyta

przedstawiciela 8,8%) mają sens głównie wtedy, gdy dają dostęp do konsultacji, a nie tylko ekspozycję marki.

Wykres 5 Narzędzia informacyjno-promocyjne, które w przyszłości będą przydatne dla beneficjentów w pozyskiwaniu informacji o FENG oraz ułatwią decyzję o udziale w naborze



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI prowadzonego wśród beneficjentów, 2025 rok,

N=613

Zaskakiwać może niski wynik mailingu, który stanowi jednak ważny element lejka informacyjnego, pełniąc rolę przypomnienia o trwających naborach. Nie stanowią one źródła informacji o FENGa a pełnią rolę wspierającą, odnosząc do istotnych treści i informacji zawartych na stronach. Nie dziwi zatem, że formy bardziej informacyjne, takie jak: szkolenia, webinaria czy infolinia są częściej wymieniane jako źródło pozyskiwania informacji o FENG.

Wyniki jasno pokazują, że w kontekście przyszłych naborów beneficjentom ułatwiać decyzję o udziale w naborze będą:

- Na etapie „sygnału” w lejku informacyjnym - ograniczenie taktyk o niskim zwrocie z inwestycji zasobów (banery, plakaty, wpisy sponsorowane, wirtualni doradcy) do precyzyjnie mierzalnych i celowanych działań, które przynoszą zamierzony efekt.
- Na etapie „przypomnienia” w lejku informacyjnym - utrzymywanie kanałów wsparcia, takich jak newsletter czy wideo kierujące jednym linkiem do repozytorium dokumentów.
- Na etapie „źródła” w lejku informacyjnym - działalność inwestująca w pakiety „edukacja + przewodnik + repozytorium”: krótkie, modułowe szkolenia online powiązane z uproszczonymi przewodnikami i konsekwentnie zaprojektowaną kartą naboru w jednym ekranie.
- Na etapie „wsparcia” w lejku informacyjnym - usystematyzowanie kanałów bezpośrednich poprzez wprowadzenie imiennego opiekuna naboru z dostępnością telefoniczną i mailową oraz uzupełnienie kontaktu z opiekunem czatem na żywo w okresach pików zainteresowania.

Zestawienie tak zróżnicowanych narzędzi powinno jednocześnie obniżyć koszt poznawczy (dzięki przewodnikom i klarownym kartom naborów), zwiększyć poczucie bezpieczeństwa decyzyjnego (dzięki dostępności człowieka) i domknąć lukę pomiarową. Taki kierunek odpowiada na potrzeby i oczekiwania beneficjentów: mniej hałasu informacyjnego, więcej konkretności, a w krytycznym momencie rozmowa z kompetentną osobą.

4.1.3 Skuteczność działań informacyjno-promocyjnych w procesie decyzyjnym

Wpływ działań info-promo na decyzje

Poniższa analiza skupia się głównie na dwóch etapach lejka informacyjnego, które mają kluczowe znaczenie dla decyzji beneficjentów o udziale w programie, etapach „źródło” oraz „wsparcie”. Lejek informacyjny rozumiany jest tu jako proces, w którym potencjalny wnioskodawca stopniowo zdobywa wiedzę o możliwościach finansowania, ocenia ich dopasowanie do własnych potrzeb, a następnie podejmuje decyzję o aplikowaniu.

Etap „źródło” odnosi się do punktu, w którym beneficjent dociera do kompletnej i wiarygodnej informacji o naborze. W idealnym modelu „źródło” przybiera postać opisanego wcześniej „jednego miejsca prawdy”, czyli uporządkowanego i spójnego zestawu informacji oraz wspierających w procesie udziału w naborze narzędzi, do którego odsyłają wszystkie wcześniejsze komunikaty IP. Jego siłą jest kompletność i pewność danych, dzięki czemu potencjalny beneficjent może w oparciu o nie w pełni przygotować wniosek.

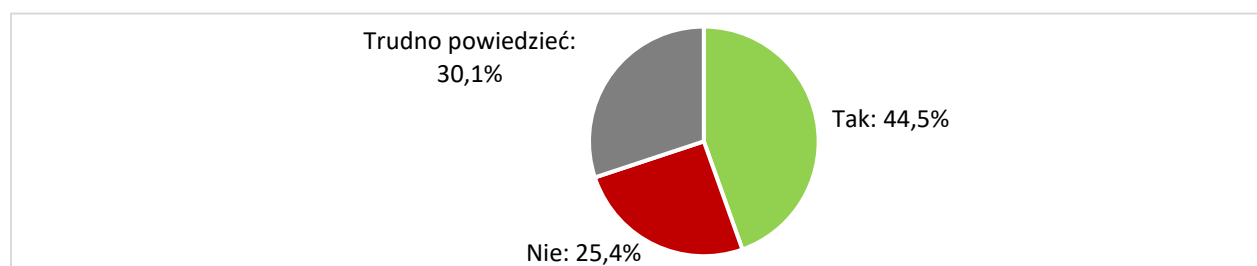
Etap „wsparcie” obejmuje natomiast wszystkie formy pomocy udzielanej w trakcie procesu aplikacyjnego. Należą do nich m.in. kontakt z przedstawicielami IP, konsultacje telefoniczne i mailowe, udział w szkoleniach, spotkaniach informacyjnych czy webinarach. Jego rolą jest nie tylko ułatwienie przejścia przez złożony proces aplikacyjny, ale także wzmacnianie zaufania do instytucji, zwiększanie poczucia dostępności programu i redukowanie barier wejścia.

W tym kontekście część ocen i wniosków przedstawionych w dalszej części rozdziału odnosi się również do oceny dokumentacji konkursowej. Badani bowiem traktują programy jako całość i nie zawsze są w stanie oddzielić komunikację informacyjno-promocyjną od procedur i dokumentów wynikających z przepisów.

Wyniki badania CATI pokazują, że ogółem 44,5% potencjalnych beneficjentów deklaruje, że działania informacyjno-promocyjne miały wpływ na ich decyzję o rozważeniu aplikowania. Najsilniej oddziaływanie tych działań dostrzegają instytucje badawcze i naukowe – 80% przedstawicieli tej grupy wskazało odpowiedź „tak”. Wśród przedsiębiorstw odsetki są niższe: 50,0% w małych firmach, 48,6% w średnich oraz 32,1% w mikroprzedsiębiorstwach. Najstabsze

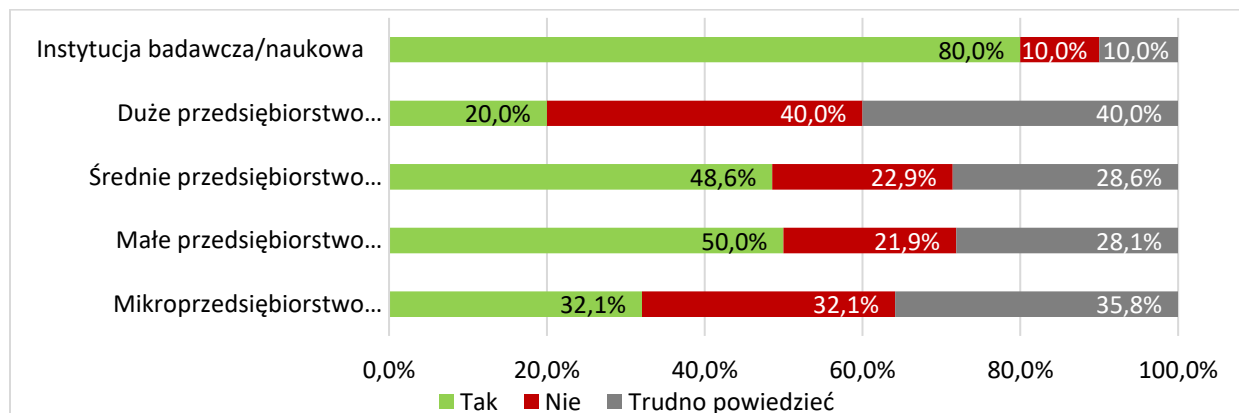
oddziaływanie odnotowano w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pozytywną odpowiedź wskazało jedynie 20,0%. Brak wpływu działań informacyjno-promocyjnych zadeklarowało 25,4% ogółu respondentów. Wartość ta jest najwyższa wśród dużych przedsiębiorstw (40,0%) i mikroprzedsiębiorstw (32,1%), a najniższa wśród instytucji badawczych i naukowych (10,0%). Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało 30,1% respondentów. Najwięcej wskazań odnotowano wśród dużych przedsiębiorstw (40,0%) i mikroprzedsiębiorstw (35,8%), a najmniej wśród instytucji badawczych i naukowych (10,0%).

Wykres 6 Wpływ działań informacyjno-promocyjnych FENG na decyzję o rozważeniu aplikowania wśród potencjalnych beneficjentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=339* - Dla wykresów 6 i 7 uwzględniono odpowiedzi respondentów deklarujących znajomość programu FENG, stąd mniejsza liczebność próby (N=339).

Wykres 7 Wpływ działań informacyjno-promocyjnych FENG na decyzję o rozważeniu aplikowania wśród potencjalnych beneficjentów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.



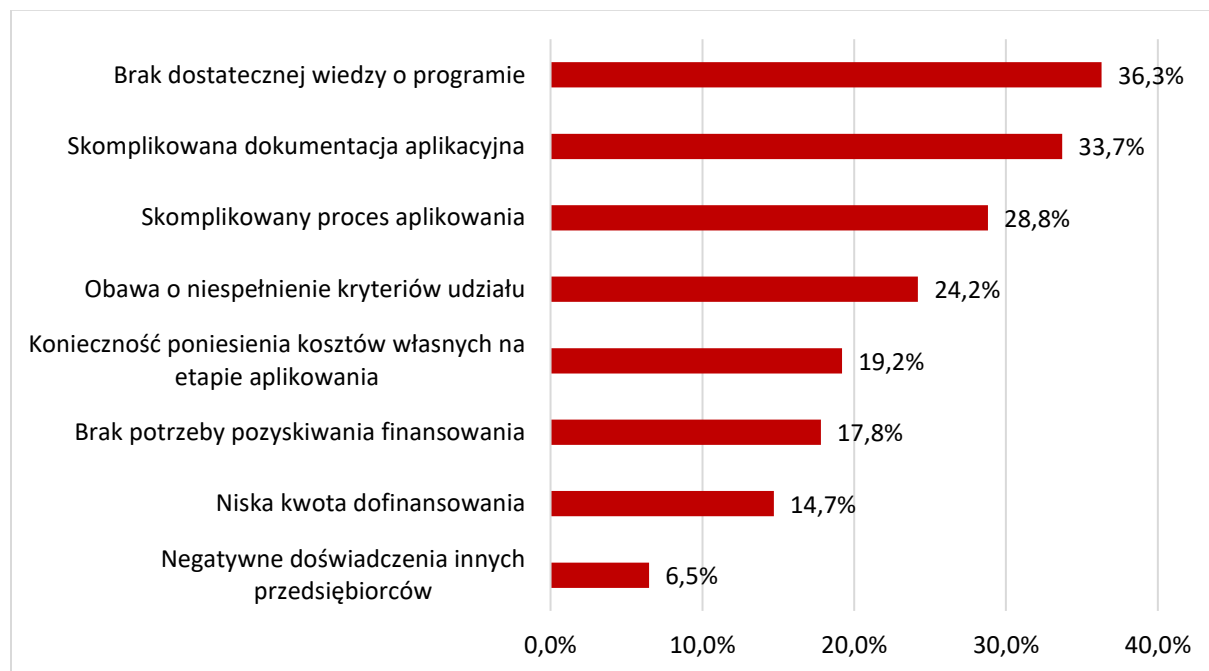
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=339* - j.w.

Największą barierą w aplikowaniu o środki z programu FENG, dla potencjalnych beneficjentów, jest brak dostatecznej wiedzy o programie, wskazywany przez 36,3%. Kolejne utrudnienia to skomplikowana dokumentacja aplikacyjna, którą wskazało 33,7% respondentów, oraz złożoność procesu aplikowania, wymieniana przez 28,8% uczestników badania. Bariery te mają znacznie większe znaczenie niż kwestie finansowe czy negatywne doświadczenia innych przedsiębiorców. Niska kwota dofinansowania została uznana za problem przez 14,7% ogółu, konieczność poniesienia kosztów własnych przez 19,2%, natomiast negatywne doświadczenia innych podmiotów jedynie przez 6,5%.

Analiza odpowiedzi w poszczególnych grupach pokazuje istotne różnice. W przypadku mikroprzedsiębiorstw 37,5% wskazało na brak dostatecznej wiedzy o programie. Należy przez to rozumieć niedostateczną znajomość kluczowych informacji o programie, tj. po co (cele i zakres wsparcia), dla kogo (grupy docelowe/warunki kwalifikowalności) oraz co (dostępne instrumenty). Co trzeci badany (35%) wymienił skomplikowaną dokumentację, a 26,5% na obawę o niespełnienie kryteriów. Wśród małych przedsiębiorstw dominują podobne bariery: 31% badanych wskazało na brak wiedzy, 34,5% na dokumentację, a 19% na obawy dotyczące kryteriów, przy czym 14,5% zadeklarowało brak potrzeby pozyskiwania finansowania. W grupie średnich przedsiębiorstw, aż 42,9% respondentów wymieniło brak wiedzy o programie, 31,4% dokumentację, a 29,3% złożoność procesu. Duże przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na złożony proces aplikowania (40%) oraz brak wiedzy (43,3%). Instytucje badawcze i naukowe zwracały uwagę głównie na skomplikowaną dokumentację (36,7%) oraz obawy o spełnienie kryteriów (30%), a tylko 10% uznało za barierę konieczność poniesienia kosztów własnych.

Ogółem można uznać, że najpoważniejsze bariery mają charakter informacyjny i proceduralny. Trzy główne problemy: brak wiedzy, skomplikowana dokumentacja i złożoność procesu, łącznie dotyczą ponad dwóch trzecich badanych. Bariery finansowe i związane z doświadczeniami innych przedsiębiorców mają charakter wtórny i są wskazywane znacznie rzadziej.

Wykres 8 Największe bariery w aplikowaniu o środki z programu FENG dla potencjalnych beneficjentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=600

Tabela 7 Największe bariery w aplikowaniu o środki z programu FENG dla potencjalnych beneficjentów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.

Wyszczególnienie	Mikroprzedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)	Instytucja badawcza/naukowa
Niska kwota dofinansowania	13,0%	17,0%	14,3%	13,3%	13,3%
Brak potrzeby pozyskiwania finansowania	22,0%	14,5%	16,4%	13,3%	23,3%
Skomplikowana dokumentacja aplikacyjna	35,0%	34,5%	31,4%	26,7%	36,7%
Skomplikowany proces aplikowania	28,0%	27,5%	29,3%	40,0%	30,0%
Brak dostatecznej wiedzy o programie	37,5%	31,0%	42,9%	43,3%	26,7%

Wyszczególnienie	Mikroprzedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)	Instytucja badawcza/naukowa
Obawa o niespełnienie kryteriów udziału	26,5%	19,0%	27,1%	23,3%	30,0%
Konieczność poniesienia kosztów własnych na etapie aplikowania	21,0%	18,5%	17,9%	26,7%	10,0%
Negatywne doświadczenia innych przedsiębiorców	3,5%	7,5%	9,3%	10,0%	3,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI prowadzonego wśród potencjalnych beneficjentów, 2025 rok, N=600

Decyzja o podejściu do naboru nie wynika tylko z treści ogłoszenia. Ważne jest też doświadczenie w kontakcie z instytucją. Gdy odpowiedź jest szybka i spójna, rośnie zaufanie. Gdy kontakt jest trudny, decyzja o udziale w naborze się opóźnia lub w ogóle nie zostaje podjęta. Ten wzór powtarza się w wywiadach grupowych i pogłębionych. Respondenci mówią wprost, że „twarz programu” to sposób obsługi po stronie IP.

Różnice między instytucjami są wyraźne i wpływają na wybory. BGK bywa oceniany jako „racjonalny i przejrzysty”. Chwalone są jasne warunki Kredytu ekologicznego i szybka komunikacja. To przekłada się na gotowość do startu i na tempo podejmowania decyzji. Jednocześnie w części wypowiedzi pojawia się sygnał o długich terminach na etapie przygotowania i podpisania umów. To potrafi zamrozić działania firm do momentu jej podpisania.

BGK też jest bardzo racjonalny i rozsądny, jeśli chodzi o tą ocenę i formalną, merytoryczną. Cały proces oceny nie jest taki uciążliwy w porównaniu z innymi. Nie ma panelu ekspertów. Mamy po prostu rundę wyjaśnień pisemnych, na które mamy 8 dni. Jest to faktycznie do opanowania przez taką firmę, przez firmę doradczą, przez audytora, więc jak najbardziej jest to do zrobienia.

[wywiad indywidualny, kredyt ekologiczny]

PARP jest dobrze widoczny i aktywny informacyjnie, tak uważają badani odnosząc się ogólnie do komunikacji tej IP. Uczestnicy jako pozytywne wskazują infolinię, webinary i spotkania, nawet z odrzuconymi wnioskodawcami. To buduje poczucie „nie zostawiono nas

samych”. Jednak pojawia się też wątek rozbieżnych interpretacji w kwestii oceny niektórych elementów wniosków. Ten dysonans zmniejsza pewność i może studzić zapał do kolejnych prób. Oczywiście jest to kwestia daleko wybiegająca poza działalności informacyjno-promocyjną, wymaga bowiem dodatkowego przeszkolenia między innymi ekspertów oceniających wnioski. Wpływa to jednak na ogólny wizerunek programu. Wniosek jest prosty: wysoka aktywność musi iść w parze ze stabilnością komunikatów.

[O PARP] Naprawdę kontakt z nimi jest super. Piszę w jasnym języku. Nie odsyłają do jakichś rozporządzeń, opisują. Jeżeli czegoś człowiek nie wie, to opiszą wszystko. Ogólnie na całym etapie składania wniosków taka pomoc była z ich strony. Jak czegoś nie wiedzieliśmy, to pomogli. Więc komunikatywność, te odpowiedzi wszystkie. Ale też to, że zawsze to była taka odpowiedź rzetelna, konkretna.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

W tej dokumentacji jest tak, że nie ma tak dobrze doprecyzowanych niektórych punktów, z których jasno by wynikało, że co można, a czego nie można. Ale trzeba przyznać, że zawsze są otwarci na rozmowę. Zawsze. Na przykład, jeżeli nie umiem mi odpowiedzieć od razu, no to umawiamy się na telefon za jakiś czas, jak przedyskutują między sobą. Także bardzo pozytywnie.

[wywiad indywidualny, Startup Booster Poland]

NCBR ma ocenę ambiwalentną. Część rozmówców chwali „dobrze prowadzoną informację pod ogłoszeniem”. Inni opisują trudny kontakt i rotację opiekunów. W przypadku Ścieżki SMART padają słowa o złożoności i niskiej skuteczności. Te doświadczenia obniżają skłonność do startu wśród nowych firm. Tu liczy się nie tylko treść, lecz przewidywalna ścieżka odpowiedzi.

Z mojej perspektywy ta informacja jest czytelna [dotycząca ścieżki SMART]. Gdzieś dalej się wchodziło chyba na stronę naboru. Też była taka dalsza zakładka, gdzie były takie podstawowe informacje. Termin naboru. Dla kogo, na co i tak dalej. I to akurat oceniam pozytywnie. Uważam, że to jest dosyć fajna forma przedstawienia tych podstawowych informacji.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Moim zdaniem jest brak jasnych wytycznych i instrukcji. Gdyby było napisane gdzieś, że wyliczenia mają być z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku, to to by po prostu było zrobione. Miałem podobną sytuację w NCBR, ale chcieli mi w ogóle odrzucić projekt.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

FNPP ma z kolei obraz niejednolity. W grupach badawczych część uczestników chwali przejrzyste materiały i bezpośredni, a także telefoniczny kontakt do pracownika FNPP posiadającego wiedzę o naborze. Inne wywiady z reprezentantami uczelni wskazują na niską czytelność strony i rozproszenie plików. To pokazuje, jak segment i kontekst pracy wpływają na ocenę. Jedna instytucja może być wzorem dla zespołów B+R, a jednocześnie barierą dla administracji uczelni.

Ja myślę, że chyba najlepszym tutaj, jeżeli chodzi o mnie, to jest komentarz eksperta. Spotkania są prowadzone przez pracowników Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, którzy specjalizują się w danym obszarze. Wydaje mi się, że to bardziej trafia niż by trafiała jakaś powiedzmy animacja, czy też grafika.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Rzeczywiście fundacja tutaj wychodzi z propozycją takiego kontaktu, czy też zorganizowania spotkania zarówno w siedzibie beneficjenta, jak i w swojej siedzibie. No i też jest oczywiście bardzo dobry kontakt z tymi opiekunami danego programu. Oni oczywiście też się kontaktują i mailowo, i telefonicznie.

[wywiad indywidualny, First Team]

Ja też jestem za ekspertem [z FNPP]. To jest bezcenne, bo wszystko inne my umiemy wyczytać w dokumentacji. I te pytania i odpowiedzi później. One są dla mnie osobiście też bezcenne.

[beneficjent(ka), wywiad fokusowy FGI]

Mechanizm wpływu obsługi na decyzję jest prosty. Im lepsza ocena współpracy z IP, tym większa szansa na podjęcie pozytywnej decyzji o udziale w naborze. Historie beneficjentów przekazane w wywiadach pokazują też koszt opóźnień w uzyskaniu odpowiedzi. W jednej z wypowiedzi firma wstrzymała pracę do czasu podpisania umowy z BGK. To realny wpływ na cash-flow oraz duże ryzyko. W innym przypadku opiekun został wyznaczony, ale nie odbierał. W efekcie beneficjent wracał do nieoficjalnych źródeł, a nawet rozważał rezygnację. Z kolei tam, gdzie opiekun „zawsze odbiera”, ścieżka jest prostsza i krótsza, większe jest zainteresowanie ponownym udziałem w projektach FENG.

W ramach analizy materiałów informacyjno-promocyjnych FENG w kontekście treści zachęcających do działania, a więc wykorzystywanych na etapie „sygnału” i „przypomnienia”

lejka informacyjnego, uwzględniono materiały „info-promo”, a nie dokumentację konkursową.

Oceniono, czy materiał jest:

- wyraźnie zachęcający do aplikowania (w sposób wyraźny zachęca do działania),
- pokazuje wartość/benefity dla odbiorcy.

Skala ocen:

6 – Wezwanie do działania bardzo wyraźne i konkretne; korzyści opisane jasno, mierzalnie i atrakcyjnie. Odbiorca dokładnie wie, co zrobić teraz i dlaczego mu się to opłaca.

5 – Wezwanie do działania jest dobrze widoczne; korzyści jasno przedstawione, choć miejscami mogłyby być bardziej konkretne lub lepiej wyeksponowane.

4 – Wezwanie do działania obecne, lecz mniej widoczne; korzyści ujęte ogólnie lub rozproszone. Materiał zachęca, ale poniżej potencjału.

3 – Wezwanie do działania słabo zauważalne lub mało konkretne; korzyści niejednoznaczne. Odbiorca waha się, „po co” i „co dalej”.

2 – Brak wyraźnego wezwania do działania; korzyści mało przekonujące. Niska szansa, że odbiorca podejmie krok do aplikowania.

1 – Brak wezwania do działania i brak realnie pokazanych korzyści. Materiał informuje, ale nie motywuje do żadnego działania.

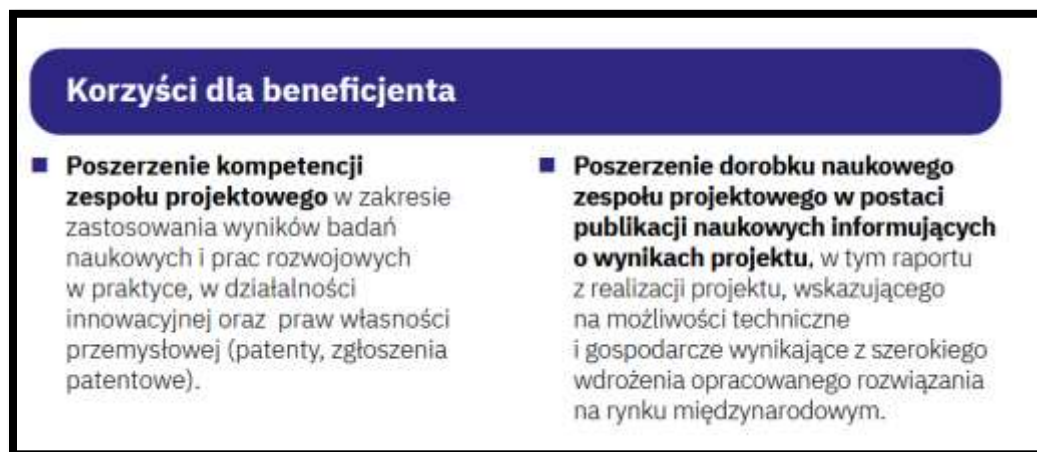
Analiza materiałów informacyjno-promocyjnych udostępnianych przez różne IP wskazuje, że w kategorii strona www/social media wszystkie instytucje uzyskały ocenę 6, co oznacza wzorcowe zachęcanie do aplikowania. Na stronach i w postach wyraźnie eksponowane są korzyści i odsyłacze do dokumentów projektowych. Komunikaty prowadzą użytkownika od potrzeby/korzyści do akcji, a układ treści minimalizuje wysiłek poznawczy i zwiększa gotowość do kliknięcia.

Rysunek 9 Fragment strony BGK



W kategorii reklamy/artykuły sponsorowane dominują oceny 6: OPI PIB, FNP, MFIPR i NCBR skutecznie motywują do działania dzięki wyeksponowanym korzyściom (na co wsparcie, poziom dofinansowania, efekt), krótkim warunkom/progom oraz linkom prowadzącym bezpośrednio do szczegółowych informacji. W przypadku materiałów informacyjnych przeważają oceny 6 (FNP, MFIPR, NCBR i PARP). Materiały tych instytucji wzorcowo łączą korzyści (dla kogo/na co), jednoznaczne wezwanie do działania oraz krótką ścieżkę „co dalej”. BGK otrzymał ocenę 5. Wezwanie do działania jest dobrze widoczne; korzyści przedstawione, choć miejscami mogłyby być bardziej konkretne lub lepiej wyeksponowane.

Rysunek 10 Fragment publikacji NCBR



Materiały BGK są formalnymi instrukcjami, a nie broszurami marketingowymi, stąd naturalnie brakuje w nich dynamicznego, emocjonalnego tonu lub bardzo wyeksponowanych korzyści. W przypadku OPI PIB roll-up FENG 2.4 oraz ścianka z hasłem promującym działanie 2.4 FENG

zawierają ogólne hasła i identyfikację wizualną, jednak nie mogą zawierać bardziej szczegółowych treści, stąd nie powinny podlegać tego typu ocenie.

Tabela 8 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP

Kryterium	IP	Rodzaj materiału	Ocena
Treści zachęcające do aplikowania	BGK	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	4
		Materiały informacyjne	5
	OPI PIB	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	Nie dotyczy
	FNP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	MFIPR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	NCBR	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	6
		Materiały informacyjne	6
	PARP	Strona/social media	6
		Reklamy/artykuły sponsorowane	5
		Materiały informacyjne	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy materiałów info-promo

Wyniki eyetrackingu wzmacniają te wnioski od strony zachowania. Prosty przekaz i wyraźne „co dalej” zmniejszają wysiłek poznawczy. Na gęstych ekranach użytkownicy potrzebują skrótów i jednego, mocnego „haka”, na którym skupi się uwaga odbiorcy. Gdy strona i materiały skracają drogę do informacji, maleje liczba telefonów i maili. To także element jakości obsługi, choć dzieje się „na styku” treści i serwisu.

Potrzeba segmentacji i modyfikacji kanałów komunikacji

SPOSÓB DOTARCIA DO POSZCZEGÓLNYCH GRUP DOCELOWYCH

Dane z desk research, badań ilościowych i jakościowych wywiadów wskazują na potrzebę rozdzielenia ścieżek komunikacyjnych (język, formaty), szczególnie na poziomie „źródła” i „wsparcia” w lejku komunikacyjnym, dla:

- Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz tzw. beneficjenci pierwszorazowi – badania pokazały, że oczekują prostych komunikatów, jasnych instrukcji oraz materiałów, które minimalizują ryzyko błędów formalnych. Najbardziej adekwatne są krótkie listy kontrolne, uproszczone przewodniki oraz wyjaśnienia w formie pytań i odpowiedzi.
- Duże przedsiębiorstwa i konsorcja – w badaniach wskazywały na potrzebę bardziej rozbudowanych treści o charakterze strategicznym. Oczekują one studiów przypadku, przykładów sektorowych oraz szczegółowych informacji operacyjnych dotyczących realizacji projektów o dużej skali.
- Instytucje naukowe i otoczenie biznesu (IOB) – oczekują stabilnych i kompletnych dokumentów. Największą wartość stanowią przewodniki rozliczeń, pełne zestawy pytań i odpowiedzi oraz materiały systematyzujące przepisy.

W badaniach CAWI w odpowiedzi na pytanie o narzędzia informacyjno-promocyjne, które w przyszłości byłyby przydatne w pozyskaniu informacji o programie FENG i ułatwieniu decyzji o aplikowaniu, MŚP wskazywały na potrzebę uproszczonych przewodników (43,1%) i szkoleń online (44,2%). Instytucje naukowe częściej oczekiwały szczegółowych dokumentów i stabilnych materiałów referencyjnych.

Rekomendowana jest segmentacja treści według poziomu gotowości beneficjenta do wzięcia udziału w naborze. W praktyce oznacza to różnicowanie komunikatów w zależności od sytuacji odbiorcy, rozpoznawanej na podstawie śladów jego aktywności i informacji gromadzonych przez instytucje.

- Beneficjent zainteresowany to podmiot, który poszukuje informacji o programie, lecz nie rozpoczął jeszcze aplikacji. Świadczą o tym m.in. wejścia na karty instrumentów, pobieranie materiałów ogólnych, zapisy na webinary czy subskrypcja newslettera. Taką aktywność można uchwycić dzięki analizie zachowań użytkowników na stronach internetowych, zapisom w formularzach zgłoszeniowych oraz rejestracjom w systemach mailingowych. Komunikacja skierowana do tej grupy powinna koncentrować się na informacjach operacyjnych: terminach naborów, kryteriach udziału, progach wejścia oraz pełnym zestawie dokumentów. Najskuteczniejsze kanały to newslettery kierowane bezpośrednio do firm, karty naborowe na stronach internetowych oraz webinary prezentujące proces aplikowania krok po kroku. Celem jest ułatwienie przygotowania i złożenia poprawnego wniosku.
- Beneficjent po nieudanej próbie to podmiot, który złożył aplikację nieskutecznie lub przerwał proces. Świadczą o tym statusy „odrzucony” w systemach instytucji pośredniczących, pytania dotyczące korekt oraz obecność w bazach pytań i odpowiedzi czy na webinarach poświęconych poprawkom. Informacje o tej grupie wynikają z rejestrów prowadzonych przez instytucje, historii zgłoszeń oraz oznaczeń w systemach mailingowych. Tacy odbiorcy potrzebują przede wszystkim wsparcia edukacyjnego i motywacyjnego. Skuteczne są tu przewodniki i filmy instruktażowe pokazujące najczęstsze błędy i poprawne przykłady wniosków, a także zaproszenia na konsultacje i warsztaty. Celem jest zachęcenie do ponownego udziału w naborach.
- Podmiot niezainteresowany to odbiorca, który nie wykazuje aktywności informacyjnej w dłuższym okresie lub którego profil działalności wyklucza możliwość aplikowania. Świadczą o tym brak reakcji na mailing czy stronę internetową przez co najmniej 90 dni, szybkie opuszczanie kart instrumentów lub informacje zebrane w ankietach dopasowania, np. w ramach usługi InnoPoint. Identyfikacja tej grupy jest możliwa dzięki analizie ruchu na stronach internetowych, danych z newsletterów oraz wyników ankiet. Do tej grupy należy kierować treści inspiracyjne, pokazujące dobre praktyki, historie sukcesu i potencjalne korzyści wynikające z udziału w programie. Skuteczne są publikacje w mediach branżowych, obecność na targach i konferencjach oraz kampanie

w mediach społecznościowych. Celem jest stopniowe budowanie świadomości i zainteresowania ofertą.

Tak zdefiniowana segmentacja pozwala na dostosowanie języka, formatu i kanałów komunikacji do potrzeb różnych grup odbiorców, przy jednoczesnym zachowaniu jednego centralnego zasobu wiedzy o naborach. Dzięki temu zwiększa się skuteczność działań informacyjno-promocyjnych oraz poprawia przełożenie treści na decyzje o udziale w programie.

Rdzeniem komunikacji mogłyby stać się newslettery – spersonalizowane według segmentów (MŚP, duże firmy, nauka, pośrednicy) oraz etapu, w jakim znajduje się beneficjent (zainteresowanie, składanie aplikacji, po nieudanej próbie). To one „niosą” kluczowe terminy i interpretacje. W mediach społecznościowych, zdaniem rozmówców biorących udział w jakościowej części badania, rolę eksperckiego kanału utrzymuje LinkedIn: miejsce na merytoryczne posty, komentarze specjalistów i przykłady z życia, które budują wiarygodność i prowadzą do treści pogłębionych. Facebook pozostaje nośnikiem zasięgu i „pierwszego kontaktu”, ale jego zadaniem jest przede wszystkim kierowanie ruchu do materiałów o większej wartości informacyjnej.

Rozpoznawalność głównych obszarów wsparcia w ramach programu FENG jest zróżnicowana. Największą świadomość rozmówcy wykazują w odniesieniu do działań związanych z pracami badawczo-rozwojowymi, nowymi technologiami oraz innowacyjnością przedsiębiorstw. To właśnie te elementy są najczęściej przywoływane w wypowiedziach uczestników badań i stanowią dla nich naturalne skojarzenie z programem. Wskazywano przykłady projektów wdrażających innowacyjne rozwiązania technologiczne, jak również nowe modele produktów i usług, które mają istotny wpływ na konkurencyjność firm.

Obszary związane z zielonymi technologiami i ekoinnowacjami, a także z rozwojem cyfrowym przedsiębiorstw, również są rozpoznawalne, lecz w mniejszym stopniu. Beneficjenci częściej postrzegają je jako elementy dodatkowe, wynikające z wymogów rynku lub ogólnych kierunków polityki Unii Europejskiej. W niektórych sektorach, zwłaszcza tradycyjnych, cyfryzacja jest traktowana bardziej jako narzędzie wspierające niż jako główny cel. Z kolei zielone

technologie są kojarzone przede wszystkim przez podmioty bezpośrednio związane z produkcją rolną czy ochroną środowiska.

Najmniej wyrazistym obszarem pozostają szkolenia i rozwój kompetencji pracowników. Rozmówcy rzadko odnosili się do tej kategorii, traktując ją raczej jako uzupełnienie działań badawczo-rozwojowych niż samodzielny priorytet. Choć szkolenia są niekiedy elementem projektów, nie funkcjonują one w świadomości beneficjentów jako kluczowy komponent FENG. Może to świadczyć o potrzebie silniejszego akcentowania tego rodzaju wsparcia w komunikacji programu oraz lepszego powiązania go z pozostałymi obszarami interwencji.

ANALIZA ZASIĘGÓW

Ruch na stronach potwierdza centralną rolę stron www. Portal FE⁸ miał 1,15 mln użytkowników i 3,11 mln odsłon w 2023 r. W 2024 r. zanotowano 1,46 mln użytkowników i 3,34 mln odsłon. Serwis FENG⁹ jest mniejszy, ale pełni funkcję źródła „ostatniej instancji”. W 2023 r. odwiedziło go 120,5 tys. użytkowników, w 2024 r. 90,9 tys. Użytkownicy wracają tu po definicje, np. związane z zasadami horyzontalnymi i dokumenty. Na poziomie IP ruch w pierwszych trzech kwartałach 2024 roku wyniósł następująco: PARP¹⁰ 470,9 tys. sesji; NCBR¹¹ 182,7 tys.; BGK¹² 167,1 tys.; FNP¹³ 123 tys.; OPI PIB 10,5 tys. Znacząco odstające wyniki OPI PIB¹⁴ wynikają z błędu w kodzie strony, przez który statystyki zostały zaniżone. To są miejsca, gdzie użytkownik domyka wiedzę przed podjęciem ostatecznej decyzji o udziale.

Przez rozmówców jako skuteczny kanał komunikacji, pozytywnie oceniane są newslettery. Nakłaniają one czytelników do działania, na przykład kliknięcia w link lub zapoznania się z dokumentacją. Od maja 2024 r. Instytucja Zarządzająca prowadzi stałą komunikację newsletterową do członków Komitetu Monitorującego oraz partnerów

⁸ Portal FE: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

⁹ Portal FENG: <https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl>

¹⁰ Portal PARP: <https://feng.parp.gov.pl>

¹¹ Portal NCBR: <https://www.gov.pl/web/ncbr/fundusze-europejskie>

¹² Portal BGK: <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze-europejskie/projekty/feng-2021-2027/>

¹³ Portal FNP: https://www.fnp.org.pl/o_fundacji/fundusze-europejskie/

¹⁴ Portal OPI PIB: <https://opi.org.pl/feng/>

gospodarczych i społecznych, informując o aktualnej ofercie programu, planowanych działaniach oraz sukcesach FENG (oraz – kontekstowo – POIR). W ramach szerokich działań informacyjnych kierowanych do przedsiębiorców zrealizowano wysyłki: celowaną do ok. 13 tys. firm potencjalnie zainteresowanych Ścieżką SMART oraz szeroką dystrybucję do ok. 77 tys. przedsiębiorców; równolegle narzędzia INNOPOINT¹⁵ (infolinia, ankieta potrzeb, live chat) zostały wyeksponowane na Biznes.gov.pl. Działania horyzontalne wsparła współpraca ze Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP) – do bazy przedsiębiorców wysłano 39 newsletterów o Funduszach Europejskich, z czego 29 dotyczyło bezpośrednio FENG. To stały bodziec do wejścia na stronę www programu. Newslettery prowadzą również IP. W wywiadach powraca ważny sygnał: BGK nie prowadzi własnego newsletteru. Rozmówcy oceniają to jako lukę w dotarciu do biznesu. Wskazują, że newsletter pozwala „trzymać rękę na pulsie” i szybko wracać do strony naboru.

Social listening, analizujący obecność programu FENG w dyskusjach toczonych mediów, ze szczególnym uwzględnieniem social mediów, pokazuje piki zasięgów w lutym 2023 r. oraz w listopadzie i grudniu 2024 r. W 2025 największe zasięgi odnotowano w marcu. Wzrosty te wynikają z prowadzonych w tym czasie działań informacyjno-promocyjnych, a zwłaszcza reklamowych. Zasięgi w 2023 r. sięgały blisko 7 mln w najwyższym punkcie i nie spadały poniżej ~180 tys. w momentach najniższego zainteresowania. W tym roku najwięcej wzmianek dotyczyło otwarcia nowych naborów m.in. do ścieżki SMART oraz wprowadzenia nowych konkursów, m.in. wsparcie technologii wodorowych i IPCEI. W 2024 najwyższy zasięg to blisko 850 tys., a najniższy, odnotowany na początku roku, 150 tys. Wzmianki dotyczyły wyników naborów oraz Forum Przedsiębiorczości. W marcu 2025 roku zasięgi wynosiły ponad 2 miliony a ich treść była kontynuacją wcześniejszych tematów.

Kanały komunikacji oparte na spotkaniach i rozmowach z osobami posiadającymi wiedzę ekspercką dotyczącą naborów pozwalają beneficjentom na rozwianie wątpliwości i dopytanie

¹⁵ INNOPOINT to system informacyjny FENG, obsługiwany przez krajowe i regionalne punkty konsultacyjne, w którym doświadczeni doradcy udzielają przedsiębiorcom szczegółowych informacji o dostępnych formach wsparcia. <https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl/strony/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/uslugi-informacyjne-dla-firm/innopoint/>

o istotne dla nich aspekty. IP zorganizowały łącznie 37 spotkań i szkoleń w 2024 r. Uczestniczyło w nich ponad 11,5 tys. osób. Webinary i Q&A przekładają napięcie „tu i teraz” na decyzję „wejść/nie wejść w projekt”. Warunkiem jest szybka publikacja odpowiedzi w jednym miejscu.

IDENTYFIKACJA DZIAŁAŃ O NAJWIĘKSZYM I NAJMNIJSZYM WPŁYWIE NA GRUPY DOCELOWE

Na podstawie danych jakościowych wyszczególniono działania o największym oraz najmniejszym wpływie na grupy docelowe. Umożliwiło identyfikację obszarów, w których podejmowane interwencje przynoszą wymierne rezultaty, oraz tych, które pozostają mniej skuteczne w dotarciu do odbiorców i kształtowaniu pożądanых postaw.

Największy wpływ

1. Webinary „krok po kroku” z rozbudowanym Q&A + publikacja odpowiedzi.

W wywiadach indywidualnych i grupowych to właśnie formaty edukacyjne, w których można dopytać o interpretacje zapisów, a nie tylko usłyszeć definicje, były oceniane jako najbardziej użyteczne, pod warunkiem, że po wydarzeniu dostępne są nagrania i pełne Q&A w jednym miejscu.

2. Newslettery (segmentowane) jako podstawa dystrybucji.

Decydenci po stronie firm i pośredników deklarują, że to newslettery pozwalają im kontrolować przebieg naborów i pojawiające się zmiany. Brak newslettera BGK był wielokrotnie wskazywany jako bariera w śledzeniu instrumentów (m.in. kredytu ekologicznego), co pośrednio pokazuje ich wagę.

3. Oficjalne serwisy + przewodniki i listy kontrolne.

Uczestnicy uznają serwisy funduszeuropejskie.gov.pl/feng.gov.pl za najbardziej wiarygodne źródło „pełnej” informacji; oczekują przy tym prostych przewodników, list kontrolnych i jasnych progów wejścia „na pierwszym ekranie”. Gdy treść spełnia te warunki, rośnie skłonność do działania – pobranie dokumentów, kontakt, udział w naborze.

4. Materiały wspierające proces przystępowania do naboru.

Analiza treści i grafiki pokazuje, że przejrzysty układ, odpowiednie kontrasty i hierarchia informacji (sekcje „Jak aplikować?”, FAQ, wyróżnione kroki) sprzyjają szybkiemu „wejściu w działanie”, zwłaszcza u osób mniej obeznanych z dokumentacją.

Najmniejszy wpływ:

1. Jednorazowe, „instytucjonalne” posty w social mediach bez rozmowy z ich odbiorcami.

Social listening wskazuje, że publikacje o charakterze ogłoszeniowym (np. z Innovation Coach) w grupach nie generują prawie żadnego zaangażowania. Spełniają obowiązek informacyjny, ale ani nie budują interakcji, ani nie prowadzą do głębszego przetwarzania treści.

2. Infolinie oparte na „wyrecytowaniu regulaminu”.

Uczestnicy wywiadów deklarują, że telefon do infolinii rzadko rozwiązuje problem. Określają infolinię jako przeciążoną i zwracają uwagę na fakt, że kontakt często „i tak kończy się napisaniem zapytania formalnego”.

3. Facebook w B2B (bez precyzyjnego kierowania komunikatów i treści eksperckich).

Wielu respondentów z sektora B2B, czyli firm i ich sieci pośredników, ocenia Facebook jako „mało użyteczny”; wyjątkiem mogą być kampanie kierowane do mikro firm, decydenci preferują LinkedIn.

4. Materiały z językiem urzędowym i bez przykładów.

Broszury i opisy, które kopiują nazewnictwo regulaminowe (np. „WNIp”, „środki trwałe”) i nie podają „po ludzku” przykładów, obniżają zrozumienie i skłonność do działania.

5. Głęboko ukryte kluczowe informacje + braki w dostępności.

Nadmierna liczba kroków koniecznych do dotarcia do regulaminów, trudności w rozróżnieniu poszczególnych edycji naborów oraz brak prostego przełącznika wysokiego kontrastu istotnie obniżają użyteczność udostępnianych treści.

Co działa dla kogo:

- Media społecznościowe są podstawowym kanałem dotarcia do wszystkich grup beneficjentów, zapewniając szybki dostęp do informacji o naborach, kierując użytkowników do stron programu oraz wzmacniając zasięg komunikacji o aktualnych i planowanych działaniach.
- MŚP / beneficjenci pierwszy raz biorący udział w naborach FENG - krótkie przewodniki, listy kontrolne, webinary Q&A, newsletter z jasnymi progami wejścia i terminami.
- Duże firmy / konsorcja - treści strategiczno-operacyjne, przykłady z wdrożeń, LinkedIn + dedykowane spotkania informacyjne.
- Nauka / IOB - stabilne strony z pełnymi Q&A, dokumenty „jak aplikować”, wysoka zgodność WCAG, czytelne broszury.
- Pośrednicy (doradcy, PIFE) - pakiety gotowych slajdów/FAQ, cykliczne newslettery partnerskie; to prawdziwi „multiplikatorzy” zasięgu, którzy rozszerzają zasięg informacji.

Dominujące i deficytowe obszary działań

CO DZIAŁA:

- Główna oś pozyskiwania informacji: social media + WWW + newsletter. Użytkownicy dowiadują się o FENG w social mediach, potem „weryfikują informacje u źródła” na stronach programu/IP; newsletter daje wygodne przypomnienie i kieruje jednym linkiem do strony naboru. Najmocniejsze piki uwagi występują przy starcie naborów, przed terminem i po ogłoszeniu wyników – wtedy proste komunikaty („Trwa nabór”, konkretne terminy) najlepiej przyciągają wzrok.
- Format edukacyjny: webinary „krok po kroku” + szybka publikacja pełnego Q&A (preferencja standardu 72h) ułatwiają decyzje.
- „Opiekun naboru”. Imienny kontakt, który zapewni spójność interpretacji i szybki czas udzielenia odpowiedzi podnoszą zaufanie i skracają ścieżkę „od ciekawości do wniosku”.

- Język decyzji i układ informacji „w 1 ekranie”. Kluczowe są łatwo dostępne informacje: dla kogo / na co / kiedy / jak + jednoznaczne zachęcenie do działania (np. „Złóż wniosek”, „Sprawdź, czy się kwalifikujesz”).
- Segmentacja treści i kanałów. Inny zestaw form dla MŚP i firm pierwszy raz stykających się z FENG, inny dla dużych firm i konsorcjów a jeszcze inny kierowany do nauki i IOB.

GŁÓWNE DEFICYTY:

- Luka pomiarowa. Dominuje raportowanie zasięgów; brakuje systematycznego śledzenia przejścia „od treści do działania”, czyli prowadzenia analiz jak treści informacyjno-promocyjne przekładają się na aktywny udział w naborze (np. klik do strony naboru, zapisu na webinar/konsultację, konwersja do aplikacji).
- Niespójności między IP i rozproszenie informacji. W praktyce oznacza to różne tempo i jakość odpowiedzi, rozbieżne interpretacje zasad oraz brak jednego, stale aktualnego „miejsca prawdy” stanowiącego zbiór wiedzy dla każdego naboru oddzielnie.
Respondenci podkreślali, że każdy nabór powinien mieć własną, przeznaczoną stronę w ramach danego IP, pełniącą rolę repozytorium danych: z kompletem dokumentów, FAQ, nagraniami webinarów i materiałami praktycznymi. Obecnie strona Funduszy Europejskich nie spełnia tego wymagania. Rozmówcy wskazują, że nie traktują jej jako wystarczająco kompleksowego źródła informacji, często poszukują dalszych informacji w innych kanałach. Co więcej, treści na tej stronie mają, ich zdaniem, głównie charakter urzędowy, nieprzekładający się bezpośrednio na pozytywną decyzję o udziale w naborze, ponieważ brakuje tam praktycznych wskazówek i materiałów wspierających proces aplikacji.
- Braki w kanałach i rytmie komunikacji np. zbyt późne komunikaty w części naborów oraz brak własnego newslettera BGK.
- Wartości horyzontalne zbyt deklaratywne. Równość/dostępność/zrównoważenie/DNSH rzadko pojawiają się „w miejscu decyzji” (w opisach naborów i w materiałach skrótowych).

- Szum polityczny w komentarzach sztucznie zawyża „negatywny zasięg” wokół treści informacyjnych.

4.2 Perspektywa instytucjonalna (IZ i IP)

W tym rozdziale przedstawiono sposób projektowania i realizacji działań informacyjno-promocyjnych w ramach FENG. Obejmuje on model organizacyjny, współpracę między Instytucją Zarządzającą, Instytucjami Pośredniczącymi oraz Instytucją Koordynującą Umowę Partnerstwa, a także monitorowanie i wykorzystanie danych oraz różnice podejść w poszczególnych instytucjach. Wyłaniający się obraz można porównać do zespołu o wyraźnym podziale funkcji. Rdzeń merytoryczny i interpretacja zasad pozostają w gestii instytucji zarządzających i pośredniczących, natomiast IK UP odpowiada za koordynację całego systemu komunikacji i prowadzenie działań horyzontalnych. Elementy wymagające szerokiego zasięgu lub wyspecjalizowanych umiejętności, np. druku wielkoformatowego, prowadzenia kampanii na zewnątrz (tzw. outdoor), są zlecane podmiotom zewnętrznym, takim jak agencje czy domy mediowe. Taki układ pozwala zachować kontrolę nad treścią, zapewnia spójność komunikacji na poziomie krajowym, a jednocześnie zwiększa elastyczność operacyjną i umożliwia intensyfikację działań w okresach największego zainteresowania związanych z rytmem naborów.

Czym jest IK UP?

Instytucja ds. Koordynacji wdrożeniowej Umowy Partnerstwa w zakresie informacji i promocji, pełni funkcję krajowego koordynatora działań informacyjno-promocyjnych dotyczących Funduszy Europejskich. Odpowiada za spójność i komplementarność komunikacji wszystkich programów objętych Umową Partnerstwa, w tym funduszy polityki spójności oraz w ograniczonym zakresie w wybranych funduszach w obszarach współpracy terytorialnej, pomocy żywnościowej, azylu, migracji, bezpieczeństwa, granic i polityki wizowej. IK UP prowadzi działania horyzontalne na poziomie krajowym, koordynuje system komunikacji oraz współpracę między instytucjami zarządzającymi, pośredniczącymi i wdrażającymi. Do jej zadań należy m.in. prowadzenie ogólnopolskich kampanii,

portalu Funduszy Europejskich i Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich, a także wspieranie beneficjentów w realizacji obowiązków promocyjnych. Dzięki temu zapewnia jednolity wizerunek Funduszy Europejskich, zwiększa ich rozpoznawalność i wzmacnia zaufanie społeczne.

Podstawą planowania operacyjnego jest Roczny Plan Działań Informacyjnych i Promocyjnych (RPD). Każda z Instytucji Pośredniczących przygotowuje własny plan w tym zakresie, natomiast Instytucja Zarządzająca odpowiada za plan nadrzędny, który porządkuje harmonogram działań i wyznacza priorytety na poziomie całego programu. Po stronie Instytucji Pośredniczących stosowane są proste i skuteczne narzędzia robocze, takie jak fiszki naborowe czy plany tygodniowe. Instytucja Zarządzająca prowadzi natomiast stałe kanały dystrybucji treści, obejmujące serwisy programu (w tym serwis anglojęzyczny), publikacje dotyczące projektów strategicznych oraz newsletter kierowany do partnerów społeczno-gospodarczych i członków Komitetu Monitorującego.

Skala pierwszej linii kontaktu pokazuje, że sama ekspozycja programu nie jest wystarczająca. W danych oraz w wypowiedziach zespołów powraca luka pomiarowa: monitoring skupia się przede wszystkim na wskaźnikach zasięgowych, takich jak liczba odston, zasięg publikacji czy frekwencja na wydarzeniach, a znacznie rzadziej obejmuje analizę przejścia od zapoznania się z treścią do podjęcia działania, na przykład zapisu na webinar lub konsultację czy też konwersji do złożenia wniosku. Przy tej skali kontaktów krytyczne znaczenie mają wspólne standardy odpowiedzi oraz ujednolicone interpretacje zasad i wymogów. Niezbędne jest również zapewnienie jasnych wytycznych dla osób udzielających informacji, tak aby niezależnie od miejsca i instytucji odbiorca otrzymywał spójną i jednoznaczną odpowiedź. Dodatkowym elementem powinny być regularne testy jakości przekazu w praktyce¹⁶, które pomogą utrzymać jasność i zrozumiałość przekazu, oraz szkolenia redakcyjne, ograniczające ryzyko rozbieżności w tonie i priorytetach komunikacji.

¹⁶ Testy jakości przekazu polegają na praktycznym sprawdzaniu, czy komunikaty są zrozumiałe i spójne dla odbiorców, np. poprzez testy użytkowników, analizę pytań kierowanych do infolinii lub krótkie ankiety po webinarach. Celem jest stała weryfikacja czy sposób formułowania informacji jest jasny i nie generuje błędnych interpretacji.

4.2.1 Modele realizacji działań info-promo (wewnętrzny, zewnętrzny, mieszany)

Wyróżnić możemy trzy modele realizacji działań informacyjno-promocyjnych, z których każdy w mniejszym bądź większym stopniu da się zaobserwować w działaniach IZ i IP:

- Wewnętrzny – wszystko (planowanie, treści, kanały i realizacja) robią zespoły IZ/IP. Model ten stosuje się, gdy najistotniejsza jest interpretacja zasad, zaufanie i spójność komunikatu. Ryzyka występujące w tym modelu: brak odpowiedniego zasięgu przy pikach zainteresowania i brak specjalistycznych kompetencji (produkcje, performance).
- Zewnętrzny – większość czynności zostaje zlecona na zewnątrz (dom mediowy, agencja, contact center, eventy). Dobrze do działań o dużej skali, szybkich i wymagających specyficznego rzemiosła, jeśli można łatwo rozliczać efekty. Ryzyko występujące w tym modelu: rozmycie priorytetów i spójności komunikatów, wymaga twardych KPI (Kluczowych Wskaźników Efektywności) i dobrego dokumentu z instrukcjami przedstawiającego oczekiwania i założenia.
- Mieszany – merytoryka i „rdzeń” treści po stronie IZ/IP, a elementy skalowalne i wyspecjalizowane na zewnątrz (zakup mediów, duże produkcje, eventy). Łączy kontrolę treści z elastycznością operacyjną.

Komunikacja w ramach programu FENG opiera się na współdziałaniu wielu podmiotów o odmiennych rolach i kompetencjach. Z jednej strony znajdują się zespoły Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących, które opracowują i interpretują zasady, przygotowują kluczowe treści, prowadzą serwisy internetowe oraz odpowiadają na pytania beneficjentów. Z drugiej strony, do działań komunikacyjnych włączani są wyspecjalizowani wykonawcy, tacy jak domy mediowe, agencje reklamowe, infolinie czy organizatorzy wydarzeń, którzy zapewniają większą skalę, krótszy czas reakcji lub specjalistyczne kompetencje. Ważnym elementem systemu jest także sieć instytucji partnerskich, w tym banki, uczelnie i ośrodki wsparcia, które pozwalają na dotarcie z komunikatem do precyzyjnie określonych grup odbiorców.

Trzon komunikacji, to, co decyduje o interpretacji zasad, wiarygodności i spójności przekazu, zostaje „u źródła”, w zespołach IZ i IP. Tu powstają treści na stronę programu, karty konkursów, odpowiedzi na pytania, webinary i Q&A. Jednocześnie elementy wymagające skali albo specjalistycznego warsztatu (zakup mediów, duże produkcje, logistyka wydarzeń) są

zlecane na zewnątrz. Taki układ łączy kontrolę merytoryczną z elastycznością operacyjną i tak właśnie opisują go rozmówcy w wywiadach oraz dokumenty porządkujące sposób planowania komunikacji.

Podstawą jest Roczny Plan Działań (RPD), który instytucje składają i w razie potrzeb aktualizują w ciągu roku. Aktualizacja RPD zapisana jest również w wytycznych dla zespołów info-promo. W praktyce wygląda to tak: zespoły komunikacji po stronie IP przygotowują i weryfikują treści, pilnują spójności z zasadami naborów i współpracują z departamentami merytorycznymi.

Mamy plan roczny plan działania agencji, który też jest przygotowywany w oparciu o plany już związane z kontraktacją, certyfikacją. Czyli wiemy co, ile, czego planowane jest na kolejny rok. Jeżeli chodzi o działania nasze, które są powierzone agencji, to możemy się zorientować, ile planowanych jest naborów i zawartych umów, wyjazdów na jakieś misje, organizacji targów. Są też takie projekty, które nie są skierowane bezpośrednio na zewnątrz, do określonej grupy odbiorców, a są naszymi działaniami, takimi własnymi, które agencja organizuje.

[wywiad indywidualny, PARP]

My działamy na podstawie rocznych planów działania, które są tworzone wcześniej. My oczywiście przygotowujemy je koncepcyjnie i zakładamy pewne tendencje, działamy w pewnym budżecie, który mamy przyjęty. [...] tworzymy zadania, które będziemy realizować w konkretnym roku, w oparciu o ten roczny plan działań, a właściwie odwrotnie - najpierw tworzymy roczny plan działania, zakładamy pewne realizacje.

[wywiad indywidualny, OPI PIB]

W ramach zespołów komunikacyjnych w Instytucjach Pośredniczących ważną rolę pełnią wyznaczeni pracownicy odpowiedzialni za poszczególne tematy oraz kontakty imienne, do których mogą zwracać się przedsiębiorcy przygotowujący wnioski. Tego rodzaju opiekunowie odpowiadają za udzielanie spójnych i terminowych informacji, a także za kierowanie wnioskodawców do właściwych dokumentów i źródeł wiedzy. Rozwiązanie to zostało wskazane w badaniach jako szczególnie cenione przez beneficjentów, ponieważ pozwala ograniczyć ryzyko rozbieżnych interpretacji i zwiększa zaufanie do instytucji. Równolegle Instytucja

Zarządzająca i Instytucje Pośredniczące korzystają z usług wyspecjalizowanych wykonawców w tych obszarach, w których konieczne jest szybkie zwiększenie zasięgu działań informacyjnych lub dostęp do specyficznych kompetencji, takich jak przygotowanie kampanii medialnych, produkcja materiałów wizualnych czy obsługa dużych wydarzeń. W wywiadach oraz materiałach planistycznych podkreślano, że zasadnicza odpowiedzialność za treści merytoryczne i ich zgodność z zasadami naborów spoczywa na instytucjach, natomiast wykonawcy zewnętrzni zapewniają wsparcie techniczne i organizacyjne, umożliwiające dotarcie do szerokiego grona odbiorców.

Model mieszany opiera się również na współpracy Instytucji Zarządzającej z wyspecjalizowanymi inicjatywami i instytucjami, które wspierają proces informacyjny i doradczy. Instytucja Zarządzająca prowadzi własne działania komunikacyjne, a jednocześnie koordynuje lub współrealizuje usługi informacyjne takie jak: Innovation Coach¹⁷, STEP¹⁸ oraz InnoPoint¹⁹. W ramach Innovation Coach przedsiębiorcy są zachęceni do skorzystania z bezpłatnych usług informacyjnych i współpracy z ekspertami branżowymi, którzy pomagają przygotować się do ubiegania się o dofinansowanie. Usługa InnoPoint, prowadzona przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej we współpracy z Ministerstwem Rozwoju i Technologii, łączy ankietę potrzeb przedsiębiorcy, infolinię oraz wybrane działania sieci Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich (PIFE). Wokół tych inicjatyw rozwija się stały obieg informacji, obejmujący szkolenia, newslettery kierowane do partnerów społeczno-gospodarczych i środowisk branżowych, a także obecność przedstawicieli programu na wydarzeniach. Pokazuje to, że komunikacja FENG nie ogranicza się do publikacji w kanałach instytucji, ale obejmuje również współpracę z innymi podmiotami i zarządzanie szerszym systemem usług, które mają na celu ułatwienie przedsiębiorcom wejścia w proces aplikowania o wsparcie.

¹⁷ Innovation Coach to usługa skierowana do przedsiębiorstw, które chcą realizować innowacyjne projekty, ale nie wiedzą, jak zacząć ten proces i nie mają doświadczenia w pozyskiwaniu środków na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną (B+R+I).

¹⁸ STEP - Wstępna Weryfikacja Pomysłu na Projekt, to bezpłatne i dostępne na wyciągnięcie ręki narzędzie, które pozwala szybko i skutecznie przygotować się do ubiegania o wsparcie z Funduszy Europejskich.

¹⁹ InnoPoint to system obsługi informacyjnej skierowany do tych Przedsiębiorców, którzy są zainteresowani skorzystaniem z programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki.

Ten układ ma mocne strony: pozwala utrzymać merytorykę i wiarygodność „u źródła”, a jednocześnie szybko podnosić zasięg wtedy, gdy tego wymaga harmonogram naborów. Są jednak i ryzyka modelu mieszanego. Największe to rozmycie tonu, czyli brak spójności w sposobie komunikowania się różnych podmiotów i celów na styku IZ/IP–partnerzy–wykonawcy oraz luka pomiarowa, która może pojawiać się, gdy za działania informacyjno-promocyjne odpowiada kilka podmiotów: w dokumentach zastanych widać przewagę wskaźników zasięgowych, takich jak liczba wejść na stronę, czy reakcji na post w social mediach nad wskaźnikami przejścia od pozyskania informacji do działania (klik do karty naboru, zapis na webinar/konsultację, konwersja do aplikacji, udział „pierwszorazowych” firm). Powoduje to lukę w wiedzy na temat bezpośredniego wpływu działań informacyjno-promocyjnych na udział w naborze, utrudniając ocenę, które działania komunikacyjne rzeczywiście wspierają decyzję o aplikowaniu, a które jedynie zwiększają widoczność programu. Właśnie dlatego luka pomiarowa jest jednym z głównych ryzyk modelu mieszanego – utrudnia wspólne planowanie, porównywanie skuteczności kanałów i wyciąganie wniosków potrzebnych do doskonalenia komunikacji. Nie wpływa ona bezpośrednio na wartości wskaźników, lecz ogranicza możliwość pełnej interpretacji wyników – część efektów działań może pozostawać poza zasięgiem obecnych metod pomiaru.

4.2.2 Zasoby zespołów info-promo, kompetencje i struktury organizacyjne

W FENG trzon kompetencji komunikacyjnych jest „u źródła” – w zespołach IZ i IP – a ich praca jest porządkowana przez harmonogram naborów i Roczne Plany Działań (RPD), które w praktyce można aktualizować w trakcie roku. To pozwala dostrajać działania do pików informacyjnych, ale wymaga dyscypliny procesowej.

Współpraca pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Instytucjami Pośredniczącymi jest efektywna wówczas, gdy działania obu stron są skoordynowane i ukierunkowane na wspólny cel. Po stronie wdrożeniowej oznacza to sprawne prowadzenie procesów związanych z podpisywaniem umów, natomiast w obszarze komunikacji konsekwentne prowadzenie potencjalnych beneficjentów od etapu zainteresowania ofertą programu aż do złożenia wniosku. Jak wskazują rozmówcy z IP, zadaniem działań informacyjno-promocyjnych jest bezpośrednie wspieranie wzrostu liczby składanych wniosków i podpisywanych umów. W tym

sensie komunikacja pozostaje funkcją wspierającą proces wdrażania programu i realizacji projektu zgodnie z warunkami dofinansowania i jest do niego dostosowywana.

Na poziomie operacyjnym współpraca pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Instytucjami Pośredniczącymi opiera się na jasno określonych procedurach oraz ujednoliconych narzędziach roboczych. Po stronie IP funkcję tę pełnią w szczególności: „fiszki naborowe”, czyli jedno lub dwustronicowe karty zawierające kluczowe informacje i zadania oraz plany tygodniowe, precyzujące zakres działań w ujęciu „co, gdzie, kiedy”. Stosowanie tych narzędzi pozwala na skoordynowane prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych w jednolitym rytmie – od momentu ogłoszenia naboru, poprzez organizację webinarów, aż po publikację ostatecznych zestawień pytań i odpowiedzi (Q&A).

Instytucja ds. Koordynacji wdrożeniowej Umowy Partnerstwa pełni rolę koordynacyjną, zapewniając spójny obraz programu oraz wspierając działania Instytucji Pośredniczących między innymi zasięgiem komunikacyjnym. Od maja 2024 roku do członków Komitetu Monitorującego oraz partnerów społeczno-gospodarczych kierowany jest newsletter Instytucji Zarządzającej, zawierający informacje o aktualnej ofercie, planowanych działaniach oraz osiągnięciach programu FENG. Zgodnie z obowiązkami IZ, na stronie feng.gov.pl publikowane są informacje o projektach o znaczeniu strategicznym. Ponadto Instytucja ds. Koordynacji wdrożeniowej Umowy Partnerstwa prowadzi własne działania komunikacyjne – niezależne od treści tworzonych przez IP – obejmujące m.in. przygotowywanie komunikatów w języku polskim i angielskim, a także koordynację obecności programu w mediach.

Zwracamy szczególną uwagę na realizację i na informowanie. Na działania i pomoc. Jedną z takich przesłanek jest na przykład newsletter, który jest wysyłany do [...] członków komitetu monitorującego, jak również innych jednostek, gdzie są wskazane między innymi informacje o zbliżających się wydarzeniach, różnych usługach, które są świadczone i o nas. I to jest nasze. My jako Departament wyszliśmy z inicjatywą stworzenia takiego newslettera, [...] tak, żeby już szersze grono informować o tym, co jest planowane i co realizujemy.

[wywiad indywidualny, MFiPR]

Współpraca w zakresie komunikacji wykracza poza same instytucje systemowe i obejmuje

również podmioty pośredniczące, takie jak banki, uczelnie czy doradcy. Pełnią one podwójną rolę: z jednej strony stanowią dodatkowy kanał wsparcia w dotarciu do potencjalnych beneficjentów, z drugiej filtrują i interpretują przekazy, dostosowując je do specyfiki swojej grupy odbiorców. Analiza danych zastanych wskazuje, że taka architektura komunikacyjna niesie zarówno szanse, jak i ryzyka. Z jednej strony zwiększa skalę oddziaływania, z drugiej może prowadzić do powielania niesprawdzonych lub nieaktualnych informacji. W tym kontekście kluczowe znaczenie mają działania standaryzujące: opracowanie wspólnych wytycznych redakcyjnych, organizacja szkoleń dla pośredników oraz wdrożenie mechanizmu cyklicznej weryfikacji (np. w formule „tajemniczego klienta”), pozwalającego ocenić, jak komunikaty programu są faktycznie przekazywane „w terenie”.

Istotną rolę w informowaniu o FENG pełnią Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich (PIFE). Stanowią one ogólnopolską sieć informacyjną koordynowaną przez Instytucję ds. Koordynacji wdrożeniowej Umowy Partnerstwa w zakresie informacji i promocji we współpracy z samorządami województw. Jej zadaniem jest zapewnianie powszechnego, bezpłatnego dostępu do informacji o całej ofercie Funduszy Europejskich w Polsce. PIFE działają na podstawie umów zawieranych pomiędzy Instytucją Koordynującą a samorządami województw i są jednym z filarów systemu informacji o Funduszach, obok portalu Funduszy Europejskich. Dla FENG Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich (PIFE) pełnią szczególną rolę pierwszej linii kontaktu z potencjalnymi beneficjentami – w tym przedsiębiorcami, jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu. Pracownicy Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich (PIFE) udzielają informacji o możliwościach wsparcia, zasadach uczestnictwa w naborach, a także wskazują właściwe instytucje prowadzące poszczególne konkursy.

Instytucje się przyzwyczały do nowych obowiązków, że jednak wytyczne wymagają tego, żeby organizować szkolenia również dedykowane dla konsultantów sieci PIFE, żeby pomóc im. Zdobyć tą wiedzę, którą tak naprawdę przekażą dalej klientom i też dzięki temu będzie to odciążeniem w ich pracy, bo ci klienci nie będą ich bombardować telefonami czy mailami z pytaniami, bo dowiedzą się tego w PIFE.

[wywiad indywidualny, Departament Promocji Funduszy Europejskich]

W kontekście posiadanych zasobów największe różnice między instytucjami dotyczą wielkości i poziomu specjalizacji zespołów, rozumianej jako przypisanie pracowników do

konkretnych zadań oraz tempa i jakości kontaktu z wnioskodawcami. Analiza przeprowadzonych wywiadów wskazuje, że zarówno IZ, jak i IP dysponują odpowiednimi zasobami do realizacji działań informacyjno-promocyjnych. Choć zespoły zazwyczaj są niewielkie, to radzą sobie z wykonywaniem powierzonych zadań. Kluczowe znaczenie ma sposób organizacji pracy. Strategie działania planowane są z dużym wyprzedzeniem, co pozwala na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów i zapobieganie ewentualnym brakom kadrowym np. poprzez korzystanie z usług zewnętrznych.

Zespoły mają charakter interdyscyplinarny: tworzą je osoby o zróżnicowanym wykształceniu, wiedzy i kompetencjach, które wzajemnie się uzupełniają. Taka struktura umożliwia elastyczne podejście do powierzonych obowiązków, sprzyja wymianie wiedzy oraz pozwala szybciej reagować na potrzeby beneficjentów i potencjalnych beneficjentów.

Istotnym elementem zapewniającym aktualność wiedzy i kompetencji pracowników są coroczne spotkania informacyjne FENG, które stanowią przestrzeń do omawiania bieżących zmian w regulacjach i wytycznych. Dzięki temu instytucje nie tylko dysponują odpowiednimi zasobami, ale także dbają o ich ciągły rozwój i dostosowanie do zmieniających się warunków realizacji programów.

Pracownicy IP i IZ aktywnie uczestniczą w szkoleniach i innych formach doskonalenia zawodowego, a zdobytą wiedzę dzielą się w ramach swoich jednostek. Często jedna osoba bierze udział w szkoleniu i następnie przekazuje najważniejsze informacje współpracownikom. Warto jednak pamiętać, że choć zarówno w IZ jak i IP funkcjonuje system szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników, jego zakres i dostępność bywają zróżnicowane. W instytucjach istnieje możliwość korzystania zarówno ze szkoleń wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przy czym te drugie częściej umożliwiają rozwój kompetencji istotnych dla efektywnej realizacji zadań informacyjno-promocyjnych. Pracownicy mogą wybierać spośród szerokiego wachlarza dostępnych form podnoszenia kwalifikacji, nie są to jednak szkolenia dedykowane wyłącznie obszarowi FENG, ale dotyczą kompetencji pozwalających na szybsze i bardziej wydajne wykonywanie pracy, np. szkolenia z zarządzania projektami, czy tworzenia prezentacji.

Istotnym elementem systemu są indywidualne plany rozwoju zawodowego, w ramach, których identyfikowane i zapisywane są potrzeby szkoleniowe oraz warsztaty niezbędne do

rozwoju zespołu. Jak podkreślił jeden z rozmówców:

Są tworzone indywidualne plany rozwoju zawodowego i tam wpisujemy szkolenia czy warsztaty, które identyfikujemy jako potrzebne.

[wywiad indywidualny, Departament Promocji Funduszy Europejskich]

Jednocześnie wskazywano, że mimo dostępności szkoleń, trudnością bywa znalezienie czasu na udział w nich i pogodzenie go z bieżącymi obowiązkami:

Szkolenia są dostępne, ale nie zawsze jest czas, żeby wziąć w nich udział. Trudno wpleść udział w szkoleniu w harmonogram pracy.

[wywiad indywidualny, Ścieżka SMART]

Ponadto nie wszystkie szkolenia odpowiadają na realne potrzeby uczestników. Jednak powszechna formuła szkoleń online pozwala na łatwą rezygnację z uczestnictwa. Pracownicy różnie oceniają też przydatność poszczególnych tematów szkoleń. Z jednej strony wskazywano, że znajomość całości programu nie jest konieczna do wykonywania zadań komunikacyjno-promocyjnych. Z drugiej strony, coroczne spotkania informacyjne FENG pełnią funkcję uzupełniającą, pozwalając na bieżąco aktualizować wiedzę o zmianach w programie.

Szkolenie z zakresu całego programu? Nie bardzo widzę sens, gdyż ja powinnam znać produkty, dla których przygotowuję komunikację, a znajomość pozostałych nie jest w mojej pracy potrzebna.

[wywiad indywidualny, BGK]

4.2.3 Systemy monitorowania i wykorzystanie danych

Monitoring działań FENG jest rozproszony w kilku „warstwach”:

- analityce serwisów www,
- danych z mediów społecznościowych i monitoringu mediów,
- raportach operacyjnych IP,

- doraźnych badaniach (np. eyetracking).

W praktyce jednak dominują wskaźniki ekspozycyjne (odsłony, zasięgi, liczba uczestników), a mniej systematycznie śledzona jest ścieżka „od treści do złożenia wniosków”. Ta luka powraca zarówno w desk-research, jak i w wywiadach z zespołami IP.

Operacyjnie IP raportują wyniki na wzorach IZ i pracują na krótkich cyklach planistycznych („fiszki naborowe”, plany tygodniowe). Jednocześnie obowiązują również Roczne Plany Działań Informacyjno-Promocyjnych (RPD) oraz wieloletnie plany wydatkowe, m.in. w ramach programu FENG. W praktyce jednak to krótsze cykle planistyczne w największym stopniu kształtują bieżące decyzje dotyczące komunikacji i wykorzystania zasobów. W danych z wywiadów pogłębionych IDI pojawia się także skala kontaktów z beneficjentami na „pierwszej linii”: od 7 do 10 tys. zgłoszeń miesięcznie obsługiwanych w kanałach kontaktu. Nie pokazuje to jednak, jak przebiegała ich obsługa: czy użytkownicy szybko otrzymali odpowiedź, czy problem został rozwiązany, czy uzyskane informacje pomogły w złożeniu wniosku. Dlatego analiza samych zasięgów to za mało – bez wskaźników jakości i rozwiązywania spraw (czas odpowiedzi, liczba opublikowanych odpowiedzi po webinarach) trudno zarządzać doświadczeniem użytkownika i priorytetami zespołów.

Stworzyliśmy sobie fiszki naborowe, ponieważ chciałam widzieć, co de facto dzieje się w danym naborze w danym roku, jakie działania my prowadzimy, jakie są ich efekty. Czyli dzieliliśmy sobie te działania w takiej fiszce na te przednaborowe, pierwsze takie zapraszające do udziału w naborze i później w trakcie naboru. [...] My możemy tą fiszkę zmieniać, aktualizować te działania, na bieżąco dopasowywać, ale gdzieś tam rzeczywiście założenie do danego naboru jest postawione. Wiemy, jaki jest cel, wiemy, ile wniosków chcemy mieć w tym naborze, czy wiemy, jakie działania będziemy realizować, jakie wskaźniki chcemy, żeby te działania przynosiły. I na końcu gdzieś tam też jest podsumowanie, co nam wyszło, co się sprawdziło, gdzie czegoś zabrakło, a co przyniosło sukces.

[wywiad indywidualny, PARP]

Warto rozwinąć proces monitorowania i oceny działań tak, aby oprócz badania zasięgów i liczby odwiedzin stron obejmował także analizę skuteczności kampanii, na przykład liczby złożonych wniosków lub osób zapisanych na szkolenia. Pomocne mogą być regularne

konsultacje prowadzone przez zespoły informacyjne, wykorzystujące metody badań jakościowych, takie jak wywiady grupowe, rozmowy indywidualne czy warsztaty z udziałem uczestników. Pozwoliłyby one sprawdzać, w jaki sposób odbiorcy rozumieją przekazy, jak oceniają swoje doświadczenia i czy udostępniane materiały są dla nich użyteczne. Uzupełnieniem tego podejścia mogą być okresowe ankiety satysfakcji kierowane do beneficjentów i osób planujących złożenie wniosku. Dzięki nim można ocenić przejrzystość i jakość treści przed ich szerszym udostępnieniem.

4.2.4 Porównanie podejść do realizowanych działań info-promo pomiędzy IP

Między instytucjami pośredniczącymi widać trzy linie podziału:

- styl kontaktu z użytkownikiem – od bezpośredniego kontaktu z opiekunem po bezosobowe infolinie,
- czytelność i kompletność treści – czy wszystkie niezbędne informacje są zebrane w jednym miejscu i czy łatwo je odszukać,
- organizacja pracy w rytmie naborów – webinary/Q&A, newslettery, wyprzedzające komunikaty.

Te różnice nie są kosmetyczne, przekładają się na to, czy potencjalny wnioskodawca szybko rozpoznaje czy konkretny nabór jest odpowiedni dla niego i czy zdecyduje się złożyć wniosek.

1. FNP - blisko użytkownika, z jasnymi materiałami

W relacjach z wywiadów FNP wypada najczęściej jako wzorzec bezpośredniego kontaktu: przy naborach podawane są telefony (nawet komórkowe) do pracowników, którzy dysponują wiedzą ekspercką, a na starcie pojawiają się materiały szkoleniowe/webinary i porządne Q&A. Dzięki temu ścieżka pytanie → odpowiedź jest krótka, a treści są „osadzone” w praktyce. Zgłaszano potrzeby usprawnienia nawigacji na stronie np. lepsze oddzielenie starych edycji od nowych.

Dobra praktyka do skopiowania: imienne kontakty + publikacja pełnych Q&A po webinarze w jednym miejscu na stronie naboru.

2. NCBR – mocny „szkielet” informacji, słabszy kontakt operacyjny

Użytkownicy chwalą standard strony naboru („dla kogo/na co/kiedy/jak”). Jako główne problemy wskazują trudniejszy kontakt wywołany rotacją opiekunów, co wydłuża czas odpowiedzi.

W rozmowach pojawiają się też sygnały o zbyt późnych komunikatach w mediach np. 2 tygodnie przed terminem składania wniosku. W kwestii treści pojawia się też postulat lepszej nawigacji między edycjami i jednoznacznych interpretacji.

Dobra praktyka do skopiowania: strona naboru w 1 ekranie²⁰ z jasnym i łatwo zauważalnym wezwaniem do działania np. „złóż wniosek”.

3. PARP - duża maszyna, duży zasięg, ale poczucie „rozproszenia”

PARP ma rozbudowaną organizację (Internet, media, wydarzenia/marketing, edukacja), działa „portfelowo” i wdraża narzędzia operacyjne (np. „fiszki naborowe”, plany tygodniowe). Za duży plus rozmówcy uznali gotowość do kontaktów naprawczych, na przykład poprzez spotkania z odrzuconymi wnioskodawcami. Minusy wracające w wypowiedziach to niższa użyteczność strony www i niespójności interpretacyjne dokumentacji konkursowej powodujące poczucie „chaosu”, które wprost podkopują zaufanie u części wnioskodawców.

Dobra praktyka do skopiowania: spotkania z odrzuconymi wnioskodawcami domykające pętlę informacji, fiszki naborowe pozwalające na kontrolę działań w każdym naborze.

4. BGK - klarowne zasady w Kredycie ekologicznym, braki w kanałach komunikacji

BGK jest często oceniany pozytywnie za konkret i jasne warunki, co ułatwia podjęcie decyzji o udziale w naborze. Jednocześnie z wielu źródeł pada uwaga, że brakuje własnego newslettera, przez co trudniej „trzymać rękę na pulsie”. Pojawiają się też skargi na przeciągające się procedury i czas podpisywania umów. Rozmówcy zwracają uwagę na potrzebę wcześniejszych komunikatów o opóźnieniach.

Dobra praktyka do skopiowania: prosty opis zasad i progów wejścia na pierwszym ekranie.

5. OPI PIB – precyzyjna komunikacja do środowiska naukowego

²⁰ Patrz <https://www.gov.pl/web/ncbr/step-sciezka-b-czyste-i-zasobooszczedne-technologie>

OPI PIB działa w mniejszych, wyspecjalizowanych zespołach. W wywiadach podkreślano kompetencje językowe, które pomagają przedstawiać trudne treści w sposób zrozumiały dla świata nauki. W praktyce przekłada się to na lepsze „tłumaczenie” dokumentów i wymogów.

Dobra praktyka do skopiowania: treść i język dostosowany do odbiorcy w myśl zasady „najpierw klarowność, potem ozdobniki”.

4.2.5 Wnioski przekrojowe

Perspektywa beneficjenta, instytucji i obszarów wsparcia

Analizy wskazują, że jednym z głównych problemów w systemie informacji o programach wsparcia, szczególnie na etapie „źródła” lejka komunikacyjnego, jest nadmierna złożoność przekazu instytucji publicznych, takich jak PARP, NCBR, BGK czy OPI. Komunikaty są często formułowane językiem urzędowym, pełnym odniesień do dokumentów prawnych i terminologii technicznej, co utrudnia ich zrozumienie. Dokumentacja konkursowa bywa obszerna i nieprzystępna, wymaga znajomości pojęć specjalistycznych, takich jak poziomy gotowości technologicznej (TRL) czy zasady horyzontalne. W efekcie wielu przedsiębiorców, zwłaszcza z sektora mikro i małych firm, nie jest w stanie samodzielnie zinterpretować zasad naboru, kryteriów oceny czy warunków kwalifikowalności kosztów. Strony internetowe instytucji, choć bogate w treści, nie są intuicyjne i wymagają doświadczenia w poruszaniu się po strukturze programu. Informacje publikowane przez instytucje nie pełnią zatem funkcji edukacyjnej, lecz jedynie formalną – stają się zapisem zasad, którego zrozumienie wymaga specjalistycznej wiedzy. W rezultacie beneficjenci w dużej mierze polegają na firmach doradczych, które pełnią rolę „tłumaczy” dokumentacji i interpretatorów wymagań.

Firmy doradcze nie są jedynie przekąźnikami komunikatów instytucji, lecz odgrywają kluczową rolę interpretacyjną i edukacyjną. Filtrują, porządkują i upraszczają skomplikowane zapisy, przekładając je na język zrozumiały dla przedsiębiorców. Pomagają zidentyfikować odpowiedni instrument wsparcia, oceniają realność pomysłów, doradzają w zakresie przygotowania dokumentacji i interpretacji kryteriów. W praktyce stają się głównym źródłem wiedzy o możliwościach finansowania – wielu beneficjentów nie kontaktuje się bezpośrednio z instytucjami, polegając w pełni na doradcach. Relacja ta opiera się na zaufaniu i często

obejmuje cały cykl projektu: od koncepcji, przez aplikację, po rozliczenie. Doradcy pełnią również funkcję emocjonalnego bufora, łagodząc frustracje wynikające z trudności w zrozumieniu zasad i niejasnych odpowiedzi ze strony instytucji. Ich rola jest zatem nie tylko organizacyjna, ale też komunikacyjna i edukacyjna – stanowią pomost między językiem administracji a praktyką gospodarczą.

Aby zwiększyć samodzielność beneficjentów i ograniczyć ich zależność od firm doradczych, zaleca się uproszczenie i uporządkowanie sposobu przekazywania informacji przez instytucje. Wskazane jest tworzenie zrozumiałych streszczeń dokumentacji, przewodników krok po kroku oraz glosariuszy najważniejszych pojęć. Skutecznym rozwiązaniem mogą być interaktywne narzędzia online – quizy kwalifikacyjne czy symulatory budżetu, które prowadzą użytkownika przez kolejne etapy aplikacji. Warto wprowadzić segmentację komunikatów, dostosowując treść i formę do poziomu wiedzy odbiorcy – inaczej komunikować się z początkującymi przedsiębiorcami, a inaczej z doświadczonymi wnioskodawcami czy doradcami. Należy także rozwijać bezpośrednią komunikację z beneficjentami poprzez stałe webinaria, konsultacje online oraz publikowanie zestawień najczęściej zadawanych pytań wraz z praktycznymi przykładami. Firmy doradcze warto traktować jako partnerów procesu informacyjnego, zapewniając im szkolenia i materiały robocze, które ułatwią przekazywanie wiedzy zgodnej z aktualnymi wytycznymi. Tylko konsekwentne uproszczenie przekazu, jego ujednolicenie i zwiększenie transparentności mogą sprawić, że informacje instytucji staną się rzeczywistym narzędziem wspierającym beneficjentów, a nie barierą wymagającą pośrednictwa.

ROLA POŚREDNIKÓW

- Doradcy, PIFE, uczelnie są „multiplikatorami” zasięgu i edukacji we wczesnym etapie, lecz wymagają wspólnych wytycznych redakcyjnych i pakietów gotowych treści (slajdy/FAQ), aby nie rozmywać tonu i priorytetów.
- Wykonawcy zewnętrzni (agencje, domy mediowe, contact center, produkcje/eventy) w modelu mieszanym dostarczają skalę i umiejętności jednak warunkiem ich skuteczności są twarde KPI i jednoznaczny dokument z instrukcjami dostarczane im w postaci OPZ.

- Ryzyko zniekształcania informacji w łańcuchu przekazu. Bez spójnych interpretacji i szybkiej aktualizacji Q&A pośrednicy mogą przekazywać nieaktualne lub nieprecyzyjne odpowiedzi; warto cyklicznie stosować metodę tajemniczego klienta.

5. Rekomendacje

5.1 Rekomendacje Strategiczne – dla Instytucji Zarządzającej (IZ)

5.1.1 Ujednolicenie standardu obsługi i informacji (w całym FENG)

Po co: między Instytucjami Pośredniczącymi są istotne różnice w stylu kontaktu, kompletności i rytmie pracy komunikacyjnej; to wpływa na decyzję „aplikuję/nie aplikuję”.

Co zmienić: stworzyć wspólną „Księgę standardu FENG” z dwoma filarami:

- Strona naboru „w 1 ekranie”, czyli wszystkie istotne informacje dla kogo / na co / kiedy / jak umieszczone na jednej stronie, a do nich dołączone silne wezwanie do działania np. „weź udział” oraz repozytorium dokumentów i materiałów wspierających udział w naborze. Wesprze to wyraźne odróżnienie edycji i będzie stanowić „jedno miejsce prawdy”.
- Rytm komunikacji powinien być zsynchronizowany z cyklem życia naborów i odpowiadać na momenty największego zainteresowania potencjalnych beneficjentów. Kluczowe informacje o planowanym naborze powinny być publikowane co najmniej trzy miesiące przed jego otwarciem. W tym czasie należy udostępniać podstawowe dane, takie jak kryteria kwalifikowalności, ogólne warunki udziału, dostępne kwoty dofinansowania oraz przewidywane terminy rozpoczęcia i zakończenia naboru. Komunikacja powinna być prowadzona równolegle w kilku kanałach: na stronach internetowych programu i instytucji pośredniczących, w newsletterach kierowanych do poszczególnych grup odbiorców oraz poprzez zapowiadające webinary i materiały informacyjne w mediach społecznościowych. W momencie otwarcia naboru wszystkie szczegółowe treści, w tym pełna dokumentacja oraz materiały pomocnicze, powinny być zgromadzone w jednym miejscu i łatwo dostępne, tak aby beneficjenci mogli przygotować się do aplikowania bez konieczności poszukiwania informacji w różnych źródłach.

5.1.2 Wzmocnienie horyzontalnej koordynacji

Po co: koordynacja horyzontalna pozwala uporządkować priorytety komunikacyjne, obejmujące informacje o adresatach, przeznaczeniu środków, zasadach udziału i terminach. Ujednolica

interpretacje wytycznych, skraca czas reakcji na zmiany oraz ogranicza ryzyko niespójnych komunikatów pomiędzy instytucjami. Dzięki temu zmniejsza się liczba powtarzalnych pytań, a działania informacyjno-promocyjne poszczególnych instytucji pośredniczących nie dublują się, lecz wzajemnie uzupełniają w obszarach, w których jest to możliwe. IP prowadzą nabory w różnym czasie, co przekłada się na odmienną dynamikę działań informacyjno-promocyjnych.

Co zmienić: należy ustanowić cykliczne spotkania z udziałem Instytucji Zarządzającej, wszystkich Instytucji Pośredniczących oraz sieci wsparcia, takich jak Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich. Spotkania te powinny odbywać się regularnie, a w okresach zwiększonego zainteresowania, wynikających z równoległego ogłaszania naborów przez różne instytucje, ich częstotliwość powinna zostać zwiększona. W ramach spotkań uzgadniano by priorytety komunikacyjne, zapewniano spójną interpretację wytycznych oraz wymieniano informacje pomiędzy instytucjami, co wzmocniałoby wewnętrzną koordynację zespołów zajmujących się komunikacją i promocją.

5.1.3 Wzmocnić „podstawę kanałów komunikacji”: WWW + newslettery + LinkedIn

Po co: użytkownicy „weryfikują u źródła”, newsletter „niesie” terminy i link do strony naboru; LinkedIn pełni funkcję ekspercką dla firm B2B.

Co zmienić: newslettery powinny być segmentowane według typu beneficjenta (MŚP, duże firmy i konsorcja, instytucje naukowe, organizacje otoczenia biznesu), a opcjonalnie także według etapu zaawansowania w procesie naboru (zainteresowany, w trakcie składania aplikacji, po nieudanej próbie). Standard komunikacyjny powinien opierać się na sekwencji: post w social mediach jako sygnał, newsletter jako przypomnienie, strona internetowa jako miejsce decyzji i źródło wiedzy. Wszystkie treści powinny prowadzić do jednego miejsca prawdy, czyli strony zawierającej zarówno informacje operacyjne, jak i repozytorium materiałów wspierających, takich jak pytania i odpowiedzi, nagrania z webinarów czy listy kontrolne w danym naborze. Stworzenie „jednego miejsca prawdy” można wykorzystać również, aby zwiększyć rozpoznawalność marki FENG warto prowadzić kampanię informacyjną, która konsekwentnie pokazuje, że wszystkie instrumenty są częścią jednego programu, takie informacje powinny znajdować się na stronie stanowiącej źródło wiedzy.

5.1.4 Wzmocnienie informacji o usłudze Innovation Coach

Po co: część najmniejszych przedsiębiorstw, mimo wstępnego zainteresowania programem FENG, nie decyduje się na aplikowanie. Powodem są wysokie koszty korzystania z usług doradczych, które przy małych projektach stają się nieopłacalne, oraz ograniczone zasoby własne firm.

Co zmienić: rekomendowane jest zwiększenie roli komunikacyjnej usługi Innovation Coach, która wspiera przedsiębiorstwa planujące rozpocząć działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną. Usługa ta pomaga w identyfikacji potencjału innowacyjnego firmy, wskazuje możliwe kierunki rozwoju oraz źródła finansowania. Wyniki badań ilościowych wskazują jednak na ograniczoną znajomość tego instrumentu. Dlatego zasadne jest przede wszystkim wzmocnienie działań informacyjno-promocyjnych dotyczących Innovation Coach, tak aby zwiększyć jego rozpoznawalność i dostępność wśród najmniejszych firm. Chodzi zatem nie o zmianę samej usługi, lecz o jej lepsze zakomunikowanie i powiązanie z ofertą FENG, w szczególności w kanałach kierowanych do mikroprzedsiębiorstw.

5.1.5 Zarządzanie „szumem politycznym”

Po co: negatywny zasięg generowany przez niewielką liczbę politycznych komentarzy zniekształca obraz FENG, mogąc fałszować wyniki analiz oraz wpływając negatywnie na toczoną dyskusję. Wzmocniona komunikacja merytoryczna przy pikach popularności funduszy poprawi czytelność dyskusji.

Co zmienić: należy stworzyć system zarządzania treściami politycznymi. Powinien on opierać się na systematycznym monitoringu mediów i sieci, umożliwiającym szybkie identyfikowanie momentów krytycznych, takich jak starty naborów, ogłoszenia wyników czy publikacje raportów. W ramach tego procesu konieczne jest uwzględnianie zjawiska politycznych komentarzy i nakładanie odpowiednich filtrów na analizowane treści, tak aby wyeliminować je z pomiarów sentymentu i uzyskać obraz bliższy rzeczywistemu odbiorowi merytorycznemu programu. Równolegle rekomendowane jest konsekwentne eksponowanie treści merytorycznych, takich jak wyniki naborów, przykłady projektów czy studia przypadków, które pozwalają kontrastować narrację polityczną faktami i efektami programu. Warto podkreślić, że polityka moderacji treści może być trudna do wdrożenia i ma ograniczoną skuteczność na

platformach zewnętrznych. Dlatego jako uzupełnienie rekomenduje się stosowanie alternatywnych rozwiązań: proaktywnej komunikacji merytorycznej, która uprzedza pojawianie się przekazów politycznych. Zarządzanie szumem politycznym ma na celu ograniczenie wpływu bieżących wydarzeń i wypowiedzi politycznych na sposób, w jaki odbierana jest komunikacja programu. Działania te pomagają zachować neutralny i rzeczowy charakter przekazu, chronią dobrą opinię instytucji realizujących program oraz zapewniają, że komunikacja koncentruje się na jego efektach, możliwościach i wartościach, a nie na sporach politycznych.

5.2 Rekomendacje operacyjne – dla Instytucji Pośredniczących (IP)

5.2.1 Strona naboru „w 1 ekranie” = „jedno miejsce prawdy”

Co zmienić: stworzyć jedną stronę dedykowaną dla konkretnego naboru, gdzie łatwo dostępne i widoczne będą wszystkie kluczowe informacje takie jak: do kogo kierowany jest nabór, jakie są jego kluczowe daty, jak należy ubiegać się o fundusze, gdzie składać wnioski. Informacje te znajdują się na stronie FE i podstronie FENG, jednak portale te nie spełniają oczekiwań badanych. Strona ta powinna być ostatecznym „miejscem prawdy” czyli takim zbiorem informacji, do których beneficjenci odnoszą się, gdy nie znają odpowiedzi na swoje pytania. Dlatego też takim kartom naborów powinien towarzyszyć zbiór (repozytorium) dokumentów zawierający wszystkie Q&A, nagrania wypowiedzi eksperckich, listy kontrolne i inne materiały ułatwiające beneficjentom korzystanie z FENG. Dla ułatwienia wyszukiwania powinny one być opatrzone tagami, tak by znalezienie treści było możliwie jak najprostsze. „Jedno miejsce prawdy” pozwoliłoby beneficjentom na łatwe odnajdywanie informacji. Oprócz podstawowych informacji i dokumentów regulaminowych strona powinna zawierać repozytorium materiałów wspierających, takich jak zbiory pytań i odpowiedzi, nagrania z webinarów i wypowiedzi ekspertów, listy kontrolne oraz inne pomoce praktyczne. Aby ułatwić wyszukiwanie, wszystkie treści powinny być opatrzone tagami i uporządkowane według głównych zagadnień. Zdaniem rozmówców idealnym rozwiązaniem byłoby utrzymywanie tej strony po zamknięciu naboru, tak by można było poznać historie programu. Warto jednak podkreślić, że archiwum powinno koncentrować się na kluczowych danych, takich jak dokumentacja, listy projektów czy FAQ, bez elementów „info-promo”, które mogłyby wprowadzać w błąd w kontekście aktualnych

naborów. Zbyt długo dostępne treści promocyjne mogą bowiem być lepiej pozycjonowane w wyszukiwarkach i przyciągać odbiorców do nieaktualnych informacji. Jednocześnie działania informacyjno-promocyjne nie powinny ograniczać się wyłącznie do publikacji dokumentów formalnych. Zbyt skomplikowany charakter tych treści stanowi obecnie jedną z głównych barier wskazywanych przez rozmówców. Dlatego zaleca się, aby równolegle przygotowywać uproszczone wersje materiałów, które syntetyzują i porządkują najważniejsze informacje, tak aby były łatwo zrozumiałe także dla osób, które po raz pierwszy stykają się z programem. W ten sposób komunikacja FENG pełniłaby funkcję nie tylko informacyjną, lecz także wspierającą i edukacyjną, co znacząco zwiększyłoby dostępność i użyteczność programu.

5.2.2 Zwiększenie widoczności materiałów „krok po kroku”

Co zmienić: w wywiadach pogłębionych rozmówcy zwracali uwagę na potrzebę stworzenia materiałów takich jak listy kontrolne, krótkie przewodniki, anty-przykłady, mikro-wideo (kwalifikowalność, przykłady innowacji). Materiałów operujących prostym, łatwo zrozumiałym językiem, bez używania żargonu typowego dla Funduszy Europejskich oraz z przykładami firm. Materiały takie są tworzone przez IP, trzeba więc pracować nad ich większą widocznością, od choćby przez stworzenie jednego repozytorium materiałów z łatwym procesem wyszukiwania lub dołączanie ich do stron naborów.

5.2.3 Wsparcie komunikacji edukacyjnej

Co zmienić: beneficjenci, zwłaszcza ci biorący pierwszy raz udział w naborach, wysoko cenią materiały edukujące, tłumaczące zasady aplikowania, kwalifikowalności czy etapów wsparcia. Zależy im na przykładach projektów, cytatach z wypowiedzi beneficjentów programu i narracji, pokazującej rzeczywiste efekty wsparcia. Podkreślenie i wzmocnienie tych treści w strukturze działań informacyjno-promocyjnych powinno ułatwić beneficjentom podjęcie decyzji o udziale w naborze.

5.2.4 Wsparcie pracy infolinii

Co zmienić: w wywiadach rozmówcy skarżyli się na infolinię, gdzie zdarzało im się natrafiać na recytowanie regulaminu zamiast uzyskanie łatwej do zrozumienia odpowiedzi. Niektórzy zwracali uwagę również na różnice w interpretacji wytycznych programu. Udzielanie

odpowiedzi powinny mieć charakterystykę ustandaryzowaną. Pomóc w tym może uaktualnienie scenariusza i drzewek decyzyjnych dla pracowników infolinii, zawierających jasną i jednakową odpowiedź na najczęstsze pytania oraz szkolenia „przypominające”. W przypadku zagadnień bardziej skomplikowanych pytania mogłyby być przekierowywane do „opiekunów naboru”, którzy mogliby pochylić się nad rozwiązaniem jednocześnie udzielając indywidualnego wsparcia beneficjentom. Skróciłoby to czas odpowiedzi oraz spowodowało, że byłyby one jednakowe dla całego naboru.

5.2.5 „Wartości horyzontalne” w miejscu decyzji

Co zmienić: wartości horyzontalne są obecnie widoczne głównie na poziomie programowym; brakuje ich w opisach instrumentów i w skrótach informacji, które najmocniej przyczyniają się do podjęcia decyzji. Wzmocnienie nacisku na te wartości stanowiłoby wsparcie dla beneficjentów. Można to zrobić na przykład poprzez mini-listy kontrolne, dotyczące wartości horyzontalnych w szablonie strony naboru i w ulotkach; krótkie przykłady „jak spełnić” te wymagania. W ramach zachowania spójności komunikacyjnej rekomendujemy stworzenie wzorcowych materiałów przez IZ, do wykorzystania przez wszystkie IP.

5.2.6 Rozwinięcie procesów monitoringu i ewaluacji

Co zmienić: obok prowadzenia monitoringu zasięgów i odwiedzin portali należy wzmocnić analizy zasięgu i konwersji kampanii na przykład na ilość złożonych wniosków, osób zapisanych na webinar. Wsparciem mogą okazać się również prowadzone cyklicznie konsultacje, wykorzystujące metody badań jakościowych takich jak: wywiady grupowe (FGI) oraz indywidualne (IDI), czy warsztaty partycypacyjne, dotyczące prowadzonych działań, realizowane przez każdy zespół info-promo. Konsultacje te mogłyby mieć charakter testowania różnych sposobów komunikacji z odbiorcami, sprawdzania zrozumiałości przekazów, analizowania doświadczeń beneficjentów oraz użyteczności materiałów informacyjnych. Uzupełnieniem tego podejścia mogą być cykliczne ankiety satysfakcji kierowane do beneficjentów i potencjalnych wnioskodawców. Pozwolą one na systematyczne zbieranie informacji zwrotnych na temat nowo wprowadzanych narzędzi i materiałów, a także na ocenę przejrzystości i zrozumiałości treści przed ich szerokim rozpowszechnieniem.

5.3 Tabela rekomendacji

Poniżej prezentujemy najważniejszą część tabeli zawierającej rekomendacje, zgodne z wytycznymi zawartymi w „Wytycznych dotyczących ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027”, Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Rekomendacje te stanowią nie tylko propozycje nowych rozwiązań, ale także usprawniania toczących się już procesów, będących na różnym etapie zaawansowania w różnych instytucjach. Całość tabeli stanowi załącznik do raportu.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
Analiza pokazała, że jakość obsługi i dostępność informacji różnią się pomiędzy Instytucjami Pośredniczącymi (IP). Beneficjenci i potencjalni beneficjenci wskazują na problemy z rozproszeniem treści (informacje trzeba wyszukiwać na różnych stronach), opóźnionymi i niespójnymi odpowiedziami, a także zbyt technicznym językiem części materiałów. Brak jednolitego standardu powoduje, że ocena całego programu FENG zależy od indywidualnych doświadczeń z daną instytucją.	Ujednolicenie standardu obsługi i informacji (w całym FENG) poprzez wprowadzenie wspólnej księgi standardu FENG – należy wprowadzić spójny standard obsługi beneficjentów i potencjalnych beneficjentów we wszystkich instytucjach realizujących FENG.	IZ/IK UP	Wdrożenie poprzez opracowanie wspólnych standardów obsługi i informacji, a następnie ich implementację w ramach Rocznych Planów Działań Informacyjnych i Promocyjnych FENG.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
Badanie ujawniło, że współpraca pomiędzy Instytucją Zarządzającą (IZ) a Instytucjami Pośredniczącymi (IP) nie zawsze przebiega spójnie, co skutkuje różnicami w jakości komunikacji, obsługi beneficjentów i raportowania efektów. Między IP widoczne są różnice w stylu kontaktu z beneficjentami oraz w czytelności materiałów, co osłabia wizerunek programu jako całości. Brakuje mechanizmów systematycznej wymiany doświadczeń i interpretacji – zdarzają się rozbieżności w odpowiedziach na te same pytania, a czas publikacji Q&A różni się między instytucjami.	Wzmocnienie horyzontalnej koordynacji – należy wzmocnić mechanizmy koordynacji pomiędzy Instytucją Zarządzającą (IZ) a Instytucjami Pośredniczącymi (IP), aby zapewnić spójność komunikacji, obsługi beneficjentów i monitoringu efektów.	IZ/IK UP, IP	Wdrożenie poprzez opracowanie i stosowanie konkretnych zasad współpracy i wymiany informacji, w ramach Rocznych Planów Działań, organizację wspólnych spotkań roboczych, a także wprowadzenie jednolitego systemu raportowania i wymiany wiedzy między instytucjami.
Analiza działań komunikacyjnych pokazała, że efektywność kanałów jest bardzo nierówna. Badanie wykazało, że: nie wszystkie IP prowadzą	Wzmocnić główną oś kanałów: WWW + newslettery + LinkedIn/ social media – należy konsekwentnie wzmacniać trzy główne	IZ/IK UP	Wdrożenie w ramach strategii komunikacji, obowiązkowych newsletterów IP, utrzymywania stron WWW, prowadzonych

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
newslettery, służącego zdaniem badanych jako swojego rodzaju przypomnienie o prowadzonym naborze i jego etapach, co powoduje luki w przepływie informacji; strony WWW różnią się układem i jakością treści ponieważ każda z IP ma swój szablon strony naboru, a nie zawsze zawierają kluczowe informacje „w pierwszym ekranie”; LinkedIn bywa wykorzystywany nierównomiernie – niektóre instytucje aktywnie komunikują, inne są tam mało obecne; rozproszenie komunikatów w mniej efektywnych kanałach (np. ulotki, prasa drukowana) rozmywa przekaz i pochłania zasoby. Najskuteczniejszy ciąg komunikacji to „post w social mediach → newsletter → strona WWW”, gdzie strona pełni	kanały komunikacji FENG – strony internetowe, newslettery i social media, w tym LinkedIn – traktując je jako fundament całego systemu informacyjno-promocyjnego. Aby zwiększyć rozpoznawalność marki FENG warto prowadzić kampanię informacyjną, która konsekwentnie pokazuje, że wszystkie instrumenty są częścią jednego programu. Rozważyć należy zmniejszenie liczby komunikatów, publikowanych w mniej efektywnych kanałach, takich jak np. ulotki.		przez każde IP, stanowiących „jedno miejsce prawdy” dla każdego z naborów obok już prowadzonych portali FE i strony FENG, a także zacieśnienia integracji treści między kanałami.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
rolę „jednego miejsca prawdy” prowadzonego dla każdego naboru przez IP. Brak konsekwentnego wzmacniania tych kanałów (social media – newsletter – strona www) osłabia przejrzystość programu, zmniejsza konwersję i zwiększa ryzyko chaosu komunikacyjnego.			
Analiza pokazała, że wiele najmniejszych firm ma trudności z aplikowaniem mimo wstępnego zainteresowania programem FENG. Główne bariery to: brak własnych zasobów, znajomości możliwości, które daje program FENG oraz wysokie koszty usług doradczych, które przy małych projektach są nieopłacalne.	Wzmocnienie programu Innovation Coach – należy wzmocnić program Innovation Coach pełniący kluczową rolę w aktywizacji przedsiębiorstw do podejmowania działań B+R i wchodzenia w projekty innowacyjne.	IZ/IK UP	Warto położyć nacisk na informowanie o istnieniu programu Innovation Coach, jego zasadach, oraz – co istotne – o fakcie, że udział w nim jest bezpłatny. Część potencjalnych beneficjentów przyznała, że powodem rezygnacji z udziału w naborze był brak środków na zatrudnienie komercyjnego doradcy. Należałoby podkreślać istnienie programu Innovation Coach i informować o tych usługach w newsletterach

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
			kierowanych do potencjalnych beneficjentów oraz w social mediach, szczególnie podczas pików zainteresowań programem FENG.
Analiza wykazała, że mimo, że wokół programu FENG pojawia się niewielka ilość komentarzy i publikacji o charakterze politycznym, które nie odnoszą się do merytoryki naborów czy zasad programu, to wpływają na jego wizerunek i odbiór społeczny.	Zarządzanie „szumem politycznym” – należy stworzyć system zarządzania „szumem politycznym”. W sytuacjach, w których nie jest możliwe ich wyeliminowanie, należy przynajmniej odnotować ich występowanie i wykluczyć je z analizy sentymentów. Równolegle rekomendowane jest konsekwentne eksponowanie treści merytorycznych, takich jak wyniki naborów, przykłady projektów czy studia przypadków, które pozwalają kontrastować narrację	IZ/IK UP, IP	Wdrożenie poprzez zarządzanie „szumem politycznym” powinno opierać się na systematycznym monitoringu mediów i sieci, który pozwoli szybko identyfikować momenty krytyczne. W takich sytuacjach, gdy nagle pojawia się duża ilość komentarzy o charakterze politycznym, kluczowe jest natychmiastowe reagowanie poprzez publikację krótkich, neutralnych komunikatów odsyłających do oficjalnych stron FENG oraz „jednego miejsca prawdy” dla każdego naboru, prowadzonego przez każde

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
	polityczną faktami i efektami programu.		IP. Równocześnie należy konsekwentnie eksponować treści merytoryczne – wyniki naborów, przykłady projektów i przypadków– które kontrują narrację polityczną faktami i efektami.
Respondenci wskazywali, że obecnie informacje o naborach są rozproszone, nie zawsze łatwo dostępne i często trudne do interpretacji dla osób mniej obeznanych ze strukturą FENG. Brak spójnego źródła wiedzy zawierającego jednocześnie materiały wspierające udział w naborze, powoduje, że beneficjenci muszą poszukiwać odpowiedzi w wielu miejscach, co wydłuża proces aplikowania i obniża poczucie przejrzystości programu. Szczególnie dla nowych użytkowników system jest postrzegany jako	Strona naboru „w 1 ekranie” = „jedno miejsce prawdy” – Dla każdego naboru należy stworzyć przeznaczoną stronę internetową prowadzoną przez IP wedle określonego wzoru, na której w sposób widoczny i dostępny „w jednym ekranie” znajdą się wszystkie najważniejsze informacje: do kogo skierowany jest nabór, kluczowe daty, zasady aplikowania oraz link do składania wniosków. Strona ta powinna pełnić rolę ostatecznego źródła wiedzy i w części	IZ/IK UP	Wdrożenie wymaga opracowania szablonu stron naborowych prowadzonych przez IP, lub dokładnych wytycznych odnośnie do niezbędnych informacji i materiałów na stronie, który będzie stosowany przez wszystkie IP. Każda strona powinna być tworzona według jednolitej struktury i aktualizowana na bieżąco przez wyznaczonego opiekuna naboru. Strona powinna zawierać nie tylko regulaminy i wytyczne, ale także materiały wspierające i zachęcające do udziału w naborze. Jako

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
skomplikowany, a brak „jednego miejsca prawdy” utrudnia dotarcie do kluczowych informacji i zwiększa ryzyko błędów.	dotyczącej najważniejszych elementów być utrzymywana także po zamknięciu naboru, aby tworzyć historię programu. Jednocześnie należy dołożyć starań, by odbiorcy mieli świadomość, że po zamknięciu naboru jest to strona archiwalna. Ważnym elementem strony powinno być repozytorium dokumentów zawierające Q&A, nagrania wypowiedzi eksperckich, listy kontrolne i inne materiały pomocnicze, uporządkowane i oznaczone tagami dla łatwego wyszukiwania.		swoiste repozytorium materiałów zawierające zapisy webinarów, Q&A, listy kontrolne – z możliwością filtrowania i wyszukiwania po tagach – powinno być integralną częścią strony, zapewniając beneficjentom szybki dostęp do sprawdzonych treści. Utrzymywanie stron także po zakończeniu naborów umożliwi transparentne budowanie bazy wiedzy o programie i zwiększy zaufanie beneficjentów, którzy zawsze będą mieli jedno miejsce odniesienia.
Beneficjenci potrzebują prostych, praktycznych i zrozumiałych materiałów, które w przystępny sposób tłumaczą proces aplikowania. Obecnie	Zwiększenie widoczności materiałów „krok po kroku” – Należy zwiększyć widoczność materiałów „krok po	IZ/IK UP	Wdrożenie wymaga opracowania jednolitego systemu publikacji materiałów edukacyjnych, zintegrowanego ze stronami naborów.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
dostępne dokumenty często są zbyt skomplikowane, zawierają nadmiar formalnego języka i żargonu charakterystycznego dla Funduszy Europejskich. Brak łatwego dostępu do tego typu materiałów zwiększa poczucie trudności i zniechęca szczególnie mniejsze firmy do udziału w naborach.	kroku”, tworzonych w prostym języku, z przykładami firm, ilustracjami anty-przykładów i krótkimi materiałami wideo. Kluczowe jest ich centralne udostępnianie – najlepiej poprzez jedno repozytorium dostępne z poziomu stron naborów – tak aby każdy beneficjent mógł łatwo je odnaleźć i wykorzystać.		Repozytorium powinno zawierać listy kontrolne, przewodniki, mikro-wideo oraz studia przypadków, a wszystkie materiały powinny być przygotowane w przystępnej formie wizualnej i językowej. Dodanie wyszukiwarki i systemu tagów umożliwi szybkie odnalezienie treści, a konsekwentne linkowanie do tych materiałów w komunikatach (newslettery, social media) zapewni ich szeroką dostępność.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
Obecny sposób działania infolinii nie zawsze spełnia oczekiwania beneficjentów. Rozmówcy wskazywali, że często spotykają się z mechanicznym powtarzaniem zapisów regulaminu zamiast zrozumiałych wyjaśnień, a dodatkowo pojawiają się różnice w interpretacji tych samych wytycznych.	Wsparcie pracy infolinii - Konieczne jest ujednolicenie odpowiedzi udzielanych przez infolinię poprzez aktualizację scenariuszy rozmów i drzewek decyzyjnych, tak aby pracownicy mogli szybko udzielać spójnych i jednoznacznych wyjaśnień. W przypadku bardziej złożonych pytań rozmowy powinny być płynnie przekierowywane do opiekunów naboru, którzy zapewnią beneficjentom indywidualne wsparcie.	IP	Wdrożenie wymaga stworzenia i regularnego aktualizowania bazy wiedzy dla pracowników infolinii, obejmującej najczęściej pojawiające się pytania wraz z ustandaryzowanymi odpowiedziami.
Obecnie wartości horyzontalne – takie jak równość szans, zrównoważony rozwój czy włączenie społeczne – są wyraźnie akcentowane na poziomie programowym, ale słabo widoczne w opisach poszczególnych	„Wartości horyzontalne” w miejscu decyzji – Należy wzmocnić obecność wartości horyzontalnych w miejscach, gdzie beneficjenci podejmują decyzje o udziale	IP	Wdrożenie poprzez umieszczanie mini-list kontrolnych i krótkich przykładów w szablonach stron naborów, materiałach promocyjnych i przewodnikach. Praktyczne wskazówki – np. jak firma może spełnić

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
instrumentów i materiałach, które najczęściej determinują decyzję beneficjentów o aplikowaniu.	w naborze. Można to zrobić poprzez wprowadzenie krótkich list kontrolnych oraz praktycznych przykładów pokazujących, jak w prosty sposób spełnić te wymagania.		wymagania dotyczące równości szans czy ochrony środowiska – powinny być formułowane prostym językiem i opierać się na realnych przykładach.
Beneficjenci, zwłaszcza ci uczestniczący w naborach po raz pierwszy, podkreślają duże znaczenie materiałów edukacyjnych wyjaśniających zasady aplikowania, kwalifikowalność wydatków czy etapy wsparcia. Obecnie treści te są dostępne, ale ich rola w działaniach informacyjno-promocyjnych jest niewystarczająco wyeksponowana.	Wsparcie komunikacji edukacyjnej - Należy wzmocnić obecność i widoczność treści edukacyjnych w komunikacji FENG. Kładąc nacisk na praktyczne przykłady i historie beneficjentów mogą zostać zaadaptowane jako materiały edukacyjne. Na takie ich wykorzystanie wskazywali beneficjenci w badaniach jakościowych. Należy również skupić się na prezentowaniu form i efektów wsparcia	IP	Wdrożenie poprzez systematyczne włączanie materiałów edukacyjnych do stron naborów, newsletterów, webinarów i kampanii w mediach społecznościowych.

Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Pierwotny sposób wdrożenia rekomendacji
	w sposób przystępny dla odbiorców.		
Obecne działania monitorujące koncentrują się głównie na analizie zasięgów i odwiedzin portali, co nie daje pełnego obrazu skuteczności komunikacji. Brakuje pogłębionych analiz, które pokazywałyby, w jakim stopniu kampanie przekładają się na rzeczywiste działania beneficjentów, takie jak liczba złożonych wniosków czy udział w wydarzeniach. Ograniczona jest także możliwość uzyskiwania systematycznej informacji zwrotnej od samych uczestników programu.	Rozwinięcie procesów monitoringu i ewaluacji – Monitoring i ewaluację działań należy poszerzyć o analizę konwersji – nie tylko zasięgów i odwiedzin stron, ale też takich efektów jak liczba złożonych wniosków, zapisów na webinary czy pobrania materiałów. Uzupełnieniem powinny być cykliczne badania z beneficjentami, które pozwolą zbierać informacje zwrotne na temat nowych narzędzi i testować zrozumiałość materiałów jeszcze przed ich publikacją.	IP	Wdrożenie wymaga uzupełnienia standardowych wskaźników zasięgu o mierniki efektywności, takie jak liczba złożonych aplikacji, zapisy na webinary czy pobrania materiałów.

Spis Tabel, Wykresów i Rysunków

Wykres 1 Skąd potencjalni beneficjenci dowiedzieli się o programie FENG w zestawieniu z informacją, skąd beneficjenci dowiedzieli się o programie FENG, a w szczególności o instrumencie, z którego korzystali.	24
Wykres 2 Rozpoznawalność IP wśród potencjalnych beneficjentów	28
Wykres 3 Rozpoznawalność IP wśród beneficjentów.....	31
Wykres 4 Elementy materiałów informacyjnych programu FENG wymagające poprawy zdaniem beneficjentów	46
Wykres 5 Narzędzia informacyjno-promocyjne, które w przyszłości będą przydatne dla beneficjentów w pozyskiwaniu informacji o FENG oraz ułatwią decyzję o udziale w naborze ...	69
Wykres 6 Wpływ działań informacyjno-promocyjnych FENG na decyzję o rozważaniu aplikowania wśród potencjalnych beneficjentów	72
Wykres 7 Wpływ działań informacyjno-promocyjnych FENG na decyzję o rozważaniu aplikowania wśród potencjalnych beneficjentów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.	72
Wykres 8 Największe bariery w aplikowaniu o środki z programu FENG dla potencjalnych beneficjentów.	74
Tabela 1 Charakterystyka potencjalnych beneficjentów ze względu na sekcje PKD	21
Tabela 2 Rozpoznawalność IP wśród potencjalnych beneficjentów w podziale na przedsiębiorstwa różnej wielkości oraz instytucje badawcze/naukowe	29
Tabela 3 Rozpoznawalność IP wśród beneficjentów w podziale na przedsiębiorstwa o różnej wielkości oraz instytucje badawcze/naukowe.....	31
Tabela 4 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP	53
Tabela 5 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP	59
Tabela 6 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP	62
Tabela 7 Największe bariery w aplikowaniu o środki z programu FENG dla potencjalnych beneficjentów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.	74

Tabela 8 Ocena materiałów informacyjno-promocyjnych w różnych IP	80
Rysunek 1 Schemat lejka informacyjnego.	40
Rysunek 2 Ogłoszenie prasowe w „Dzienniku Gazecie Prawnej” (OPI PIB), mapa ciepła (2,5-5 sekund).....	47
Rysunek 3 Główna strona internetowa FENG, mapa ciepła (2,5-5 sekund).....	47
Rysunek 4 Fragment strony BGK.....	49
Rysunek 5 Broszura informacyjna – Międzynarodowe Agendy Badawcze (FNP), mapa ciepła (2,5-5 sekund)	50
Rysunek 6 Fragment strony PARP	56
Rysunek 7 Fragment strony BGK.....	56
Rysunek 8 Fragment strony PARP	59
Rysunek 9 Fragment strony BGK.....	79
Rysunek 10 Fragment publikacji NCBR	79