



2014-2020 m. ES fondų investicijų komunikacijos strategija

PATVIRTINTA
2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų
investicijų veiksmų programos stebėsenos komiteto
2014 m. gruodžio 11 d. posėdžio nutarimu
Nr. 44P-2.1 (2)

Turinys

Ivadas.....	5
I. Situacijos analizė.....	6
I.1. ES investicijų komunikacijos aplinka.....	6
I.2. ES investicijų komunikacijos rezultatai.....	6
I.3. Komunikacijos ir žiniasklaidos rinkos pokyčiai.....	8
I.4. Naujasis ES investicijų periodas.....	9
I.5. Nauji ES investicijų komunikacijos iššūkiai.....	10
I.6. SSGG analizė.....	12
I.7. ES investicijų komunikacijos patirtis.....	14
II. 2014–2020 komunikacijos organizavimas.....	17
II.1. Komunikacijos tikslas ir vaidmuo.....	17
II.1. Nauji Komunikacijos strategijos elementai.....	18
II.2. Komunikacijos strategijos įgyvendinimo lygmenys ir etapai.....	20
II.3. Komunikacijos organizavimo principai.....	22
II.4. Komunikacijos planavimas ir vertinimas.....	23
II.5. Komunikacijos valdymas ir atsakomybės.....	26
II.8. Finansavimas.....	28
III. Prioritetinės ES investicijų komunikacijos kryptys.....	30

Lentelių ir paveikslų sąrašas

Lentelės

Lentelė Nr. 1. Informacijos vartojimo įpročiai tarp skirtingų amžiaus grupių	9
Lentelė Nr. 2. Kritiniai komunikacijos proceso aspektai.....	11
Lentelė Nr. 3. ES investicijų komunikacijos modeliai 2004 - 2013 m.	15
Lentelė Nr. 4. Veiksmų programoje nustatyti rodikliai	19
Lentelė Nr. 6. ES investicijų komunikacijos organizavimo principai.....	23
Lentelė Nr. 7. Prioritetinių komunikacijos kryptų išskleidimo modelis.....	25
Lentelė Nr. 8. Konkrečios komunikacinės kampanijos efektyvumo rodiklių parinkimas	26
Lentelė Nr. 5. ES investicijų komunikacijos sistemos dalyvių funkcijos ir atsakomybės	28
Lentelė Nr. 9. Preliminarus lėšų paskirstymas komunikacijos strategijos įgyvendinimui	29
Lentelė Nr. 10. Prioritetinės komunikacijos kryptys.....	30

Schemas

Schema Nr. 1. Nauji komunikacijos strategijos elementai	18
Schema Nr. 2. Siūlomos prioritetinės komunikacijos kryptys	20
Schema Nr. 3. Veiksmų programos prioritetų ir siūlomų prioritetinės komunikacijos kryptų sąsaja.....	20
Schema Nr. 4. Komunikacijos lygmenys ir etapai.....	21
Schema Nr. 5. „Proceso“ ir „naudos“ komunikacijos santykis	22

Paveikslai

Paveikslas Nr. 1. 2007-2013 m. ES investicijų Lietuvai etapo žinomumas	7
Paveikslas Nr. 2. 2007-2013 m. ES investicijų Lietuvai asmeninės naudos vertinimas	7
Paveikslas Nr. 3. 2007-2013 m. ES investicijų Lietuvai skaidrumo vertinimas	7
Paveikslas Nr. 4. Žiniasklaidos kanalų vartojimo pokyčiai 2008 - 2012 m.	8
Paveikslas Nr. 5. ES investicijų komunikacijos problemos.....	16
Paveikslas Nr. 6. Komunikacijos vaidmuo ES fondų investicijų Veiksmų programoje.....	17
Paveikslas Nr. 7. Komunikacijos planavimo ir įgyvendinimo ciklas	23

Santrumpos ir sąvokos

Santrumpos ir bendriniai terminai

AM	LR Aplinkos ministerija
APVA	Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra
CPVA	VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra
EM	LR energetikos ministerija
ES	Europos Sąjunga
ESFA	VšĮ Europos socialinio fondo agentūra
ES SF	Europos Sąjungos struktūriniai fondai
FM	LR finansų ministerija
IKG	Informavimo apie ES struktūrinius fondus koordinavimo grupė
IVPK	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
INVEGA	UAB Investicijų ir verslo garantijos
IĮ	Įgyvendinanti institucija
KM	LR kultūros ministerija
LMT	Lietuvos mokslo taryba
LRV	LR Vyriausybė
LVPA	VšĮ Lietuvos verslo paramos agentūra
SADM	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija
SAM	LR sveikatos apsaugos ministerija
SK	Lietuvos 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos stebėsenos komitetas
SM	LR susisiekimo ministerija
ŠMM	LR švietimo ir mokslo ministerija
SVV	Smulkus ir vidutinis verslas
TI	Tarpinė institucija
ŪM	LR ūkio ministerija
VI	Vadovaujančioji institucija
VIPA	UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra
VRM	LR vidaus reikalų ministerija
VP	Veiksmų programa
ŽŪM	LR Žemės ūkio ministerija

Įvadas

ES struktūriniai fondai nuo pat jų skyrimo Lietuvai buvo svarbiu viešų diskusijų leitmotyvu, įgavusi naujų aspektų ekonominio sunkmečio (2008 m.) akivaizdoje. Solidi 2014-2020 m. programavimo laikotarpio investicijos suma kaitina verslo pasaulio, politikų, žiniasklaidos diskusijas, kuriose, nepaisant nuomonių įvairovės, visi vienbalsiai pritaria, kad šios investicijos gali turėti lemiamos įtakos Lietuvos ūkio raidai.

ES investicijos Lietuvai išlieka kontraversiška vertinama tema. Egzistuoja skirtingos nuomonės - viena vertus tai realios lėšos, padedančios gerinti gyvenimo kokybę, kita vertus - apnuogintas valstybės institucijų administravimo įgūdžių ir kompetencijos stygius, korupcijos skandalai. ES investicijų procesas ir jo komunikacija nuolat susiduria su politiniais komentarais ir spekuliacijomis.

Šiandien esame gana įtemptoje situacijoje - iš vienos pusės, ES investicijos ypač po ekonominio sunkmečio vis dar išlaiko „istorinio galimybių šanso“ privilegijas“ (privalome „įsisavinti“), iš kitos - išreiškiamas itin deklaratyvus visuomenės, kontrolės institucijų, politikų, nevyriausybinų organizacijų, žiniasklaidos rūpestis ES lėšų paskirstymu ir šio proceso komunikacijos efektyvumu.

Informacijos vartojimo įpročiai kinta: mes pradėjome daugiau domėtis ES reikalais, nes pirmininkavome Tarybai, laukiame euro, nuo 2004-2006 m. Lietuvos bendrojo programavimo dokumento laikų pajutome, ką gali ES milijonai, į svarstančiųjų rinką įsitraukė ES kartos globalistai. Vis dar mažai pasitikime valstybe ir pastaruoju metu viešoj erdvėj mažai matome tvirtų vyriausybės pareiškimų apie Lietuvos ekonomikai taip svarbias ES investicijas. Mes gyvename besikeičiančioje komunikacinėje aplinkoje, kur informaciją kuria ne tik žiniasklaida bet ir informacijos vartotojai. Esame veikiami milžiniško informacijos srauto, kur nebelieka sąvokos „informacinis vakuumas“ - tai reiškia, kad neišsakytos objektyvios informacijos vietą užpildo rezonansine mitologija. O informacija susijusi su pinigais - kaip visuomet po padidinauju stiklu.

Nekeliamas klausimas, ar reikia komunikuoti apie ES investicijas - tai reglamentuota ES teisyne, tai įgalinta valstybės institucijų atskaitomybės prieš visuomenę nuostatose. Absoliučios ES investicijų lėšų daugumos panaudojimo sėkmė priklauso ne tik nuo profesionalaus investicijų administravimo, bet ir nuo gyventojų dalyvavimo. Kurią sritį bepaimtume: mokslą, aplinkosaugą, sveiką gyvenseną, viešąjį valdymą ir pan., - visur didžiulės planuojamos investicijos į infrastruktūrą bus bevertės, jei žmonės nesinaudos jų teikiamomis paslaugomis. Dėl šios priežasties europinėse programose viešųjų intervencijų kontekste **komunikacija yra traktuojama kaip atskira investicija, kurios užduotis yra padėti įgyvendinti svarbius socialinius ekonominius pokyčius: kontroliuoti elgesinį komponentą, būtina investicijų į infrastruktūrą sėkmei užtikrinti ir paskatinti žmones kartu su institucijomis kurti partnerystę ir siekiant bendros naudos.**

I. Situacijos analizė

I.1. ES investicijų komunikacijos aplinka

Visuomenė domisi ES reikalais, jai rūpi ES investicijų naudos tema. Dauguma Lietuvos gyventojų (75 proc.) optimistiškai žiūri į ES ateitį¹. Domėjimasis ES reikalais pastaraisiais metais šoktelėjo - išaugo gyventojų susidomėjimas visomis su ES susietomis temomis². Gyventojus labiausiai domina, kaip Lietuvoje yra panaudojami ES fondai (83 proc.), kaip ginami Lietuvos interesai (83 proc.), euro įvedimas (81 proc.) ir kaip Lietuvą veikia ES sprendimai (79 proc.). Pasak ekspertų, visuomenėje, kuri apskritai pasyviai dalyvauja viešųjų reikalų srityje, šis procentas nėra prastas.

I.2. ES investicijų komunikacijos rezultatai

2007-2013 m. periodo ES struktūrinių fondų informavimui ir viešinimui keliamus tikslus galima apibendrinti apjungiant į keturias pagrindines kategorijas:

- ES struktūrinės paramos žinomumo visuomenėje didinimas;
- ES struktūrinės paramos asmeninės bei visuomeninės naudos suvokimo stiprinimas;
- Potencialių pareiškėjų ir paramos gavėjų informuotumas;
- ES struktūrinės paramos administravimo efektyvumas ir skaidrumas.³

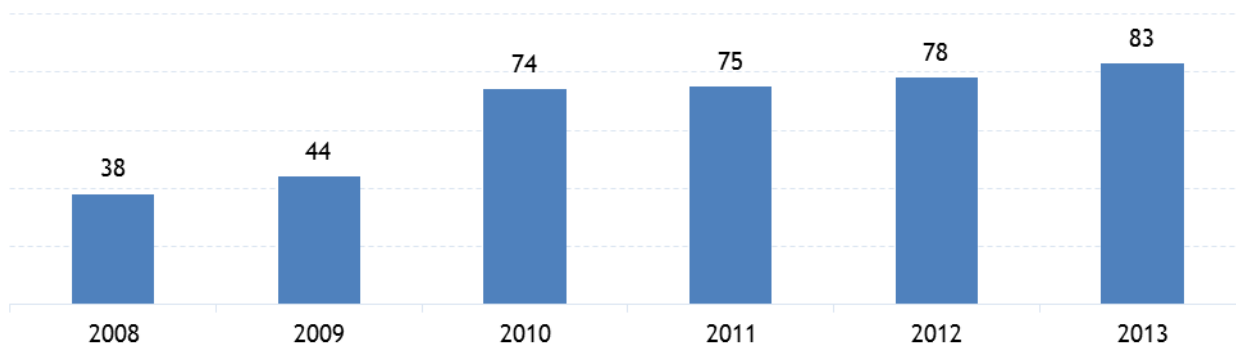
Žemiau pateikiama apibendrinta šių tikslų įgyvendinimo rodiklių pasiekimo genezė rodo, kad apibrėžtų tikslų rodikliai nuosekliai augo ir pasiekė tam tikrą efektyvios komunikacijos „stabilumo“ ribą ir paskutiniaisiais metais ženkliai nekinta⁴:

¹ „Visuomenės nuomonė apie Europos Sąjungą“, Standartinis Eurobarometro tyrimas 2014 m. pavasaris, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb81/eb81_first_en.pdf.

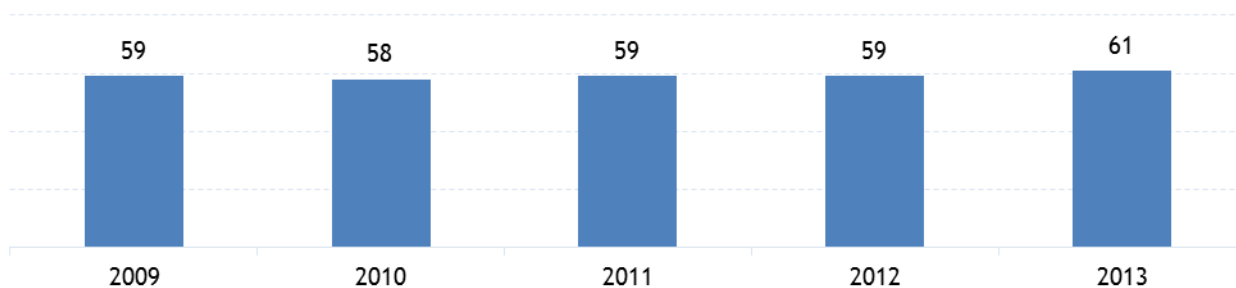
² Reprezentatyvi Lietuvos gyventojų nuomonės apklausa, atlikta LR Užsienio reikalų ministerijos užsakymu, 2014 m. birželis, „Vilmorus“.

³ Pagal „Informavimo apie Europos Sąjungos struktūrinę paramą ir jos viešinimo vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita“ (2012 m. birželio mėn., „PricewaterhouseCoopers“ LR Finansų ministerijos užsakymu) ir „Informavimo apie Europos Sąjungos struktūrinę paramą planas“ (patvirtintas LR finansų ministro 2008 m. rugpjūčio 25 d. įsakymu Nr. 1K-255).

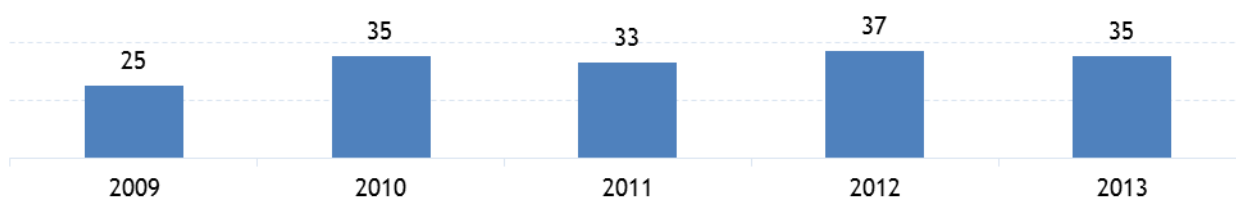
⁴ „Gyventojų apklausa apie 2007 - 2013 m. ES SF paramą Lietuvai“, 2011 m. rugpjūtis, „Socialinės informacijos centras“ ir „ES SF paramos Lietuvai bei informacinės kampanijos apie ES paramą žinomumo ir vertinimo tarp Lietuvos gyventojų tyrimas“, 2013 m. gruodis, „Spinter tyrimai“.



Paveikslas Nr. 1. 2007-2013 m. ES paramos Lietuvai etapo žinomumas



Paveikslas Nr. 2. 2007-2013 m. ES paramos Lietuvai asmeninės naudos vertinimas



Paveikslas Nr. 3. 2007-2013 m. ES paramos Lietuvai skaidrumo vertinimas

Svarbu atkreipti dėmesį, kad ES fondų komunikacijos tikslai ir rezultatai yra orientuoti (dažnu atveju - ir atskirų kampanijų kontekste) į patį procesą (t.y. ES struktūrinius fondus, jų administravimo sistemą) ir trumpalaikius rezultatus, o ne į šio proceso skatinamus ilgalaikius socialinius ir ekonominius pokyčius (nors kokybiniai aspektai, kaip kad nuostatos ir vertinimai viešinamo objekto atžvilgiu, kai kuriuose visuomenės nuomonės tyrimuose ir buvo vertinami). Europinėse programose viešųjų intervencijų kontekste švietimas ir komunikacija vis dažniau yra traktuojami kaip atskira ne mažiau svarbi investicija, kurios užduotis yra kontroliuoti elgesinį komponentą, būtiną investicijų į infrastruktūrą sėkmei užtikrinti.

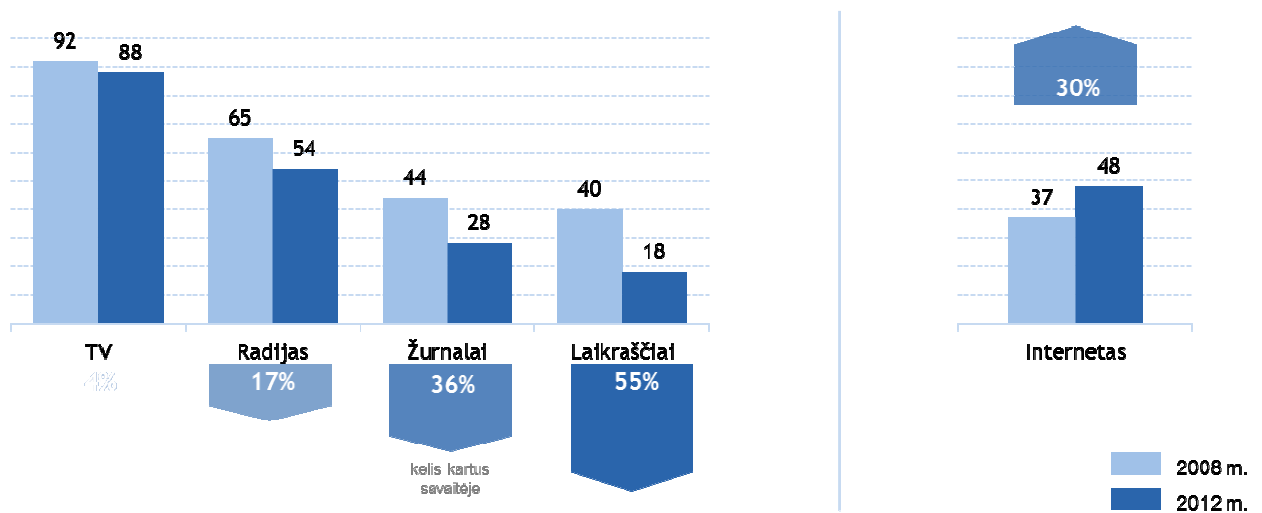
ES paramos žinomumas ir naudos suvokimas yra pasiekę tam tikrą ribą ir paskutiniaisiais metais žymiai nekinta. Praeitame programavimo periode augant ES paramos žinomumui, nebesikeitė jo turinys.

Menkas ES paramos skaidrumo ir efektyvumo vertinimas rodo nepakankamą ES investicijų reputaciją. Praeito laikotarpio ES investicijų komunikacija daugiau orientuota į procesą. Joje trūksta orientacijos į skatinamus ilgalaikius socialinius ir ekonominius pokyčius, visuomenės gerovę, kurie yra galutinis investicijų programos tikslas.

1.3. Komunikacijos ir žiniasklaidos rinkos pokyčiai

Planuojant ES investicijų komunikaciją būtina atkreipti dėmesį į ženklus žiniasklaidos rinkos ir gyventojų informacijos vartojimo įpročių pokyčius, kurie diktuoja naujas sąlygas anksčiau gana aiškiems visuomenės informavimo ir ES fondų komunikacijos standartams.

Vienas pagrindinių pokyčių žiniasklaidos rinkoje - akivaizdus bei nuoseklus interneto, kaip vieno pagrindinių informacijos sklaidos kanalų, augimas:



Paveikslas Nr. 4. Žiniasklaidos kanalų vartojimo pokyčiai 2008 - 2012 m.⁵

⁵ Lietuvos gyventojų vertybių ir įpročių tyrimas „Lietuvos Anatomija“, UAB „Socialinės informacijos centras“ ir „United Agencies“, 2012 m. gruodžio mėn.

Kitas svarbus pokytis - akivaizdūs informacijos vartojimo įpročių skirtumai tarp skirtingų gyventojų amžiaus grupių:

	15-23 m.	24-35 m.	36-47 m.	48-62 m.	62+ m.
<i>Kur ieškote informacijos jums aktualia tema?</i>					
„Google“	70%	62%	44%	32%	13%
Specializuoti tinklapiai	36%	37%	20%	16%	8%
Draugai ir artimieji	51%	50%	52%	54%	61%
Srities specialistai	38%	40%	51%	53%	53%
<i>Kokiais kanalais sužinote pagrindines naujienas?</i>					
TV naujienos	58%	73%	80%	87%	87%
Internetas	75%	74%	46%	29%	12%
Radijas	15%	16%	35%	32%	40%
Spauda	7%	16%	16%	25%	31%

Lentelė Nr. 1. Informacijos vartojimo įpročiai tarp skirtingų amžiaus grupių ⁶

Nors ES investicijų komunikacija ir yra reglamentuota, tačiau ji neišvengiamai turi prisitaikyti prie naujų komunikacinės aplinkos ir gyventojų įpročių realijų. Rengiant ir įgyvendinant ES investicijų komunikacijos planus (taktines priemones), visų pirma turi būti remiamasi komunikacijos kanalų vartojimo ir gyventojų įpročių bei nuostatų tyrimų duomenimis.

Vykdam ES investicijų komunikaciją turi būti remiamasi komunikacijos kanalų vartojimo ir gyventojų įpročių bei nuostatų tyrimų duomenimis.

1.4. Naujasis ES investicijų periodas

Pirmaisiais ES SF Lietuvai periodais, 2004-2006 m. ir 2007-2013 m., viešųjų investicijų programose dominavo investicijos į infrastruktūrą, kurios tuo metu buvo neišvengiamos ir šiandien jau daugelyje sričių padėjo pasiekti ES vidurkį. Atitinkamai buvo organizuojama ir ES investicijų komunikacija - didelis dėmesys skirtas pačiam ES SF „produktui“ ir efektyviam jo panaudojimui, pareiškėjų pritraukimui ir projektų vykdytojų informavimui, administraciniams ES SF aspektams.

⁶ Lietuvos gyventojų vertybių ir įpročių tyrimas „Lietuvos Anatomija“, UAB „Socialinės informacijos centras“ ir „United Agencies“, 2012 m. gruodžio mėn.

Naujasis 2014-2020 m. ES investicijų Lietuvai periodas kelia ir naujus, pakitusius iššūkius - naujojoje Europos Sąjungos perspektyvoje akcentuojama investicijų kokybė, koncentracija ir orientacija į rezultatus. Naujasis tikslas yra ne „struktūrinių fondų panaudojimas“, bet labai konkrečių veiksmų ir rezultatų pasiekimas panaudojant ES investicijas, tam tikrų neigiamų tendencijų pakeitimas ar teigiamų tendencijų sustiprinimas.

Nors ir naujojoje perspektyvoje išlaikomas didelis dėmesys investicijoms į infrastruktūrą, tačiau svarbiomis tampa ir „minkštosios“ investavimo kryptys, daugiau dėmesio skiriama ne infrastruktūrai, o infrastruktūros panaudojimui ir žmonėms bei jų gebėjimams, svarbus vaidmuo tenka horizontaliesiems prioritetams - sveikatai, kultūrai ir regioninei plėtrai.

Lietuvos 2014-2020 m. ES investicijų veiksmų programoje apibrėžiami prioritetai tampa pagrindu ir ES investicijų komunikacijos planavimui bei įgyvendinimui, ir komunikacija šį kartą įgauna naują vaidmenį - tai ne tik pagalbinė techninio pobūdžio priemonė, skirta atliepti projektų viešinimo reikalavimus, bet ir galima įrankis siekiamų rezultatų apibrėžtose prioritetinėse srityse pasiekimui ir naujų elgsenos modelių formavimui.

Naujojo laikotarpio ES sanglaudos politikoje ypač pabrėžiamas efektyvumas ir orientacija į rezultatus. Komunikacija šį kartą įgauna naują vaidmenį ir tampa vienu iš įrankių rezultatų apibrėžtose srityse pasiekimui ir naujų elgsenos modelių formavimui.

1.5. Nauji ES investicijų komunikacijos iššūkiai

Prasidedant 2014-2020 m. periodui, atsiduriame iššūkius kuriančioje situacijoje:

- Iš vienos pusės Lietuvą pasieks ženklios investicijos - Vyriausybė privalės nuodugniai atsiskaityti, kuo jos padės Lietuvai, bei kaip sumaniai ir skaidriai jos bus administruojamos;
- Iš kitos pusės, Lietuvos pilietinė visuomenė aktyvėja, ES kontekstas tampa sava teritorija, ir poreikis žinoti, kas vyksta su Lietuva skirtais pinigais, tampa absoliučiai pagrįstas.

ES investicijos tampa priemone, padedančia įgyvendinti Nacionalinės pažangos programą, o gyventojai turi suvokti, jog Vyriausybė profesionaliai valdo ES investicijas, kurios skatina teigiamus socialinius ir ekonominius pokyčius bei kuria galimybes kokybiškam ir oriam europietiškam gyvenimui.

Todėl, kalbant apie komunikacijos procesą, kritiškais tampa reputacijos, žiniasklaidos rinkos pokyčių, socialinio marketingo principų taikymo ir komunikacijos efektyvumo aspektai:

Reputacija

ES investicijų tema yra lygi valstybės institucijų reputacijos dalykams: narystės dešimtmetis ir su juo susiję procesai valstybės institucijose tapo stipriu išbandymu.

Bet kuri institucija kalbėdama apie jos kuruojamas ES investicijas iš esmės

	<p>kalba visos valstybės vardu - nesėkmės patirtos ES SF administruojančiose institucijose griaua visos valstybinio sektoriaus įvaizdį.</p> <p>Todėl kalbėdami apie naujo programavimo periodo komunikacinę perspektyvą, mes kabame ne tik apie Lietuvos socio-ekonominius iššūkius, mes kalbame apie visos ES SF administravimo sistemos reputaciją.</p>
<i>Žiniasklaidos rinkos pokyčiai</i>	Šiai dienai turime radikalai pasikeitusią informacijos vartojimo ir informacijos transliavimo kanalų situaciją - keičiasi žiniasklaidos įtakos bei visuomenės informacijos vartojimo įpročiai.
<i>Socialinis marketingo principų taikymas</i>	<p>Pagrindinė socialinio marketingo savybė yra ta, kad jis visų pirma yra orientuotas ne į produktą, o į vartotoją, t.y. socialiniu marketingu siekiama paveikti socialinę elgseną ir sukurti naudą tikslinei auditorijai ir bendrai visuomenei, o ne siekiama tiesioginės naudos pačiam produktui ar jo savininkui.</p> <p>Socialinėje erdvėje mūsų galutinis tikslas yra visuomenės gerovė, o socialinio marketingo užduotis yra paskatinti žmones kartu su institucijomis kurti partnerystę ir siekti bendros visuomenei naudos.</p>
<i>Komunikacijos efektyvumas</i>	<p>Ženkli investicija į komunikaciją privalo būti matuojama - tai užkoduojama strateginėse išvalgose: kokie tikslai komunikacijai keliami ir kokius rezultatus užsibrėžę pasiekti.</p> <p>Išankstinis susitarimas, apibrėžiantis kampanijos sėkmę leidžia efektyviai planuoti ir sekti komunikacijos procesą.</p>

Lentelė Nr. 2. Kritiniai komunikacijos proceso aspektai

ES investicijų komunikacija paremta požiūriu „orientacija į produktą“ neabejotinai buvo aktuali ir veiksmi pirmaisiais ES SF investicijų periodais, kuomet buvo svarbus pačių ES SF įvaizdžio kūrimas, pareiškėjų ir projektų vykdytojų (tiesioginių naudos gavėjų) pritraukimas ir skatinimas naudotis skirtingomis priemonėmis. Naujasis ES investicijų etapas kelia kitus iššūkius: daug dėmesio skirsime „minkštiesiems“ dalykams, susijusiems su elgsenos pokyčiais - inovacijų diegimu ir palaikymu, atliekų rūšiavimu, gamtos tausojimu, saugaus eismo prevencija, sveikos gyvensenos populiarinimu ir kt. Dėl to ir komunikacijoje prioritetą turi būti perkeltas nuo „orientacijos į produktą“ prie „orientacijos į vartotoją“. „Orientacijos į vartotoją“ komunikacijos principus apibrėžia ir atskleidžia „socialinio marketingo“ teorija, kuri plačiai taikoma ir viešajame sektoriuje. Priešingai nei „į produktą orientuota“ komunikacija, kuri remiasi principu „iš viršaus į apačią“, socialinis marketingas remiasi „orientacijos į vartotoją“ komunikacija ir principu „iš apačios į viršų“, t.y. prioritetą teikiamas tikslinių auditorijų poreikiams bei lūkesčiams ir komunikacijos programa konstruojama jų pagrindu.

Naujasis periodas ženkliai skiriasi nuo ankstesniųjų - mažiau turėsime „realių“ parodomųjų rezultatų, tad ir komunikacijos energija nuo „produkto“ turės būti nukreipta į elgsenos formavimo veiksmus - strateginiuose dokumentuose numatytiems pokyčiams vien piniginių investicijų nepakaks, teks keisti ir gyventojų mąstymą bei elgesį. Visuomenės nuomonės ir elgesio ekspertai teigia, kad nuomonės pokyčiui įvykti reikia 3-5 m., tad teisingai pasirinkus ES investicijų

komunikacijos strategijos principus ir suformulavus komunikacijos uždavinius šiems vykstantiems pokyčiams reikia ruošti nuosekliai ir iš anksto.

Socialinio marketingo principų taikymas ES investicijų atveju reiškia, kad komunikacijos objektu tampa ne ES investicijų procesas, o ES investicijų pagalba kuriami socialiniai ir ekonominiai pokyčiai. Šiuo atveju prioritetas teikiamas ne produktui (ES SF, jų administravimas, efektyvumas, kt.), o problemos suvokimui ir tik tuomet produktas pateikiamas kaip tos problemos sprendimo priemonė.

Ilguoju periodu svarbiausiu ES investicijų komunikacijos aspektu tampa naujų komunikacijos planavimo ir įgyvendinimo principų, kurie atitiktų naujojo programavimo periodo prioritetus, veiksmų kryptis ir siekiamus rezultatus, įdiegimas.

Planuojant ir įgyvendinant 2014-2020 m. ES investicijų komunikaciją remiamasi socialinio marketingo principais, taip prisidedant prie partnerystės sutartyje, ES fondų investicijų Veiksmų programos ir nacionalinėse strategijose apibrėžtų principų ir prioritetų, siekiamų ES investicijų rezultatų įgyvendinimo.

Svarbiausiu naujojo laikotarpio ES investicijų komunikacijos iššūkiu tampa naujų komunikacijos planavimo ir įgyvendinimo principų įdiegimas, t.y. aiški orientacija į tikslinių auditorijų nuostatų ir elgesio pokyčius.

1.6. SSGG analizė

Stiprybės

Didžiausia Lietuvos stiprybė yra faktinis įdirbis panaudojant ES fondų lėšas. Iki šiol Lietuvos rodikliai panaudojant ES fondų lėšas leido pirmauti tarp kitų ES valstybių narių ir pelnė Europos Komisijos įsteigtą „Pažangaus regiono“ titulą už novatorišką, rezultatyvų ir efektyvų lėšų panaudojimą. Praėjusiam finansavimo etape trys Lietuvos projektai pelnė RegioStars apdovanojimus - du 2010-aisiais ir vienas 2013 metais. 2014 metais Lietuva viena pirmųjų suderino su Europos Komisija naujojo finansavimo laikotarpio partnerystės sutartį ir ES investicijų veiksmų programą. Ankstesniuoju programavimo periodu buvo pasiektas aukštas visuomenės informuotumo lygis. Finansų ministerijos užsakymu UAB „Spinter tyrimai“ 2012 metais atliko išsamius reprezentatyvius suaugusių šalies gyventojų nuomonės tyrimus⁷ (toliau - Tyrimas), kurie parodė, kad praėjusiais finansiniais etapais kelti komunikacijos tikslai buvo pasiekti. Visuomenės dalis, žinanti apie ES SF investicijas Lietuvoje, pastaraisiais metais nuolat augo: 2012-ųjų pabaigoje 78 % gyventojų žinojo apie ES fondus ir 76 % pasisakė, kad informacijos jiems užtenka. Tarp galimų parašykų teikėjų žinomumas apie ES SF siekia 99 %, iš jų 75 % teigia, kad informacijos, kaip ES SF pasinaudoti, pakanka. Tyrimo duomenimis, 59 % Lietuvos gyventojų teigia pajutę asmeninę ES SF naudą; labiausiai ES SF nauda juntama transporto, kelių (50 %), žemės ūkio ir kaimo plėtros (37 %), švietimo (34 %) srityse.

⁷ Finansų ministerijos užsakymu 2012 m. lapkričio mėn. atliktas tyrimas „Gyventojų tyrimas apie 2007-2013 m. ES SF paramą Lietuvai“.

Silpnybės

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 48 % visuomenės mano, kad ES struktūrinių fondų lėšos skirstomos neskaidriai ar greičiau neskaidriai, dar 41 % mano, kad ES struktūrinių fondų lėšos skirstomos neefektyviai. Tačiau tarp tiesioginių ES struktūrinių fondų lėšų gavėjų apie neskaidrumą pasisako vos 8 %, apie neefektyvumą - 21 %. Šie skaičiai rodo, kad problemos yra komunikacinio pobūdžio, nes daugiausia kritiškai ES fondų klausimais nusiteikusių žmonių yra tarp tų, kurie nėra tiesiogiai susiję su ES fondų lėšų panaudojimu ar projektų vykdymu. Dalis Tyrime dalyvavusių respondentų pagrindiniu kritiškų nuomonių formavimo šaltiniu nurodo žiniasklaidą. Savo ruožtu žiniasklaida, matyt, dėl verslo specifikos yra labiau linkusi viešinti neigiamo turinio žinutes. Kaip svarbiausią ES fondų lėšų neefektyvumo priežastį ketvirtadalis respondentų nurodo neaiškius valstybės prioritetus, penktadalis - abejotiną projektų aktualumą. Atlikus Tyrimą taip pat paaiškėjo, kad ne visos visuomenei aktualios ES fondų finansavimo sritys yra žinomos. Daugiausiai respondentai yra girdėję apie transporto sektoriaus modernizavimą - net 84 % apklaustųjų teigė, kad ši sritis tikrai arba tikriausiai finansuojama. Taip pat žinomos ES fondų sritys yra mokyklų ir universitetų atnaujinimas, aplinkosaugos projektai, daugiabučių namų renovavimas. Mažiau žinoma apie verslo sąlygų gerinimo programas - apie tai tikrai arba tikriausiai žino 59 % respondentų.

Galimybės

Galima teigti, kad pirminiai 2007-2013 m. ES fondų laikotarpio komunikacijos Lietuvoje tikslai jau yra pasiekti - didžioji dauguma Lietuvos visuomenės žino apie ES SF ir teigia turinti pakankamai informacijos. Tai sudaro prielaidas ir galimybę siekti naujų, ambicingesnių tikslų gilinant visuomenės ir tikslinių grupių supratimą apie tai, kaip konkrečiai ES fondų projektai prisideda prie kiekvieno žmogaus gyvenimo kokybės gerinimo, kaip geriausiai ja galima pasinaudoti, kaip ES padeda Lietuvai vyti senąsias ES nares keliant pragyvenimo lygį. Tyrimo duomenimis, 76 % respondentų domina ES fondų lėšų panaudojimas Lietuvoje. 48 % respondentų nurodo, kad juos domina konkreti ES fondų nauda kiekvienam gyventojui, kas rodo egzistuojantį poreikį gauti daugiau aktualios informacijos. Labiau įtraukus gyventojus, socialinius ekonominius partnerius ir kitas tikslines grupes į diskusiją apie ES fondų panaudojimą, projektų įgyvendinimą, tikėtina, kad ankščiau paminėtos respondentų skeptiškos nuomonės pasikeistų. Iki šiol skatinant bendrą žinojimą apie ES fondus daugiausia dėmesio buvo skiriama visuomenės informavimui, tačiau audito įmonės „PricewaterhouseCoopers“ atlikto vertinimo duomenimis⁸, trūko komunikacijos su socialiniais-ekonomineis partneriais, žiniasklaida ir kitais visuomenės nuomonės formuotojais. Iki šiol socialiniai-ekonominiai partneriai buvo daugiausia įtraukti per Stebėsenos komiteto veiklą, tad jų žinių ir patirties potencialas liko nepakankamai išnaudotas. Taip pat nebuvo iki galo išnaudojamas ES informacijos sklaidos tinklas Lietuvoje. Didžioji visuomenės dalis neskiria skirtingų ES fondų ar skirtingų ES institucijų, žmonės dažnai kreipiasi į vieną (artimiausią) informacijos šaltinį teiraudamiesi visais jiems rūpimais klausimais. Apie ES fondus klausiama ES informacijos biuruose, Europos Komisijos atstovybėje Lietuvoje ir t. t. Glaudesnis bendradarbiavimas su ES informacijos sklaidos tinklo darbuotojais Lietuvoje užtikrins efektyvesnį interesantų suorientavimą atsižvelgiant į jų poreikius.

⁸ Finansų ministerijos užsakymu 2012 m. birželio mėn. atliktas „Informavimo apie Europos Sąjungos struktūrinę paramą ir jos viešinimo vertinimas“.

Grėsmės

Pagrindinės grėsmės, kurias galima numatyti naujame finansavimo etape yra neprofesionalus probleminių atvejų (projektų viešųjų pirkimų ar veiklų) eskalavimas žiniasklaidos priemonėse ir neatsakingas ES fondų temos naudojimas politiniais tikslais, nepakankama specializuotos informacijos apie ES fondų projektų suteikiamas galimybes konkrečioms tikslinėms grupėms, neprofesionalus projektų vykdytojų komunikacinių veiklų vykdymas, gerų, įdomių tačiau mažų projektų bei veiklų ignoravimas bendrame komunikacijos fone, nesikeitimas patirtimi tiek tarpinstituciniu, tiek tarpprojektiniu lygiais. Projektų nauda mažiausiai juntama ir suvokiama įgyvendinant vadinamuosius „minkštuosius“ Europos socialinio fondo projektus, taip pat projektus, skirtus inovacijoms, mokslo ir verslo bendradarbiavimui skatinti ir pan., kurių rezultatai ir lemiami pokyčiai yra sunkiau apčiuopiami ir pamatuojami.

Lietuva sėkmingai panaudoja ES SF lėšas įvairiose srityse, nors pastebimas skeptiškas požiūris į ES fondų panaudojimo skaidrumą, efektyvumą ir tikslingumą. Apgalvotas platesnis tikslinių auditorijų ir partnerių įtraukimas į komunikaciją prisidės prie ES investicijų tikslų pasiekimo ir teigiamų socialinių, ekonominių pokyčių.

1.7. ES investicijų komunikacijos patirtis

Ankstesniųjų, 2004-2006 ir 2007-2013 metų, ES SF panaudojimo Lietuvoje etapų metu visuomenėje pasiektas aukštas bendras žinomumas apie ES fondus Lietuvai. Tai sudaro prielaidą tęsti sėkmingas komunikacines veiklas, jas praturtinant detalesnėmis žinutėmis.

ES SF komunikacijos modelis laikui bėgant kito. Galima išskirti kelis pagrindinius modelius, kurie atitinka ES SF finansinius periodus: decentralizuotas (2004-2006 m.), centralizuotas (2007-2012 m.), delegavimu paremtas (2013-2014 m.).

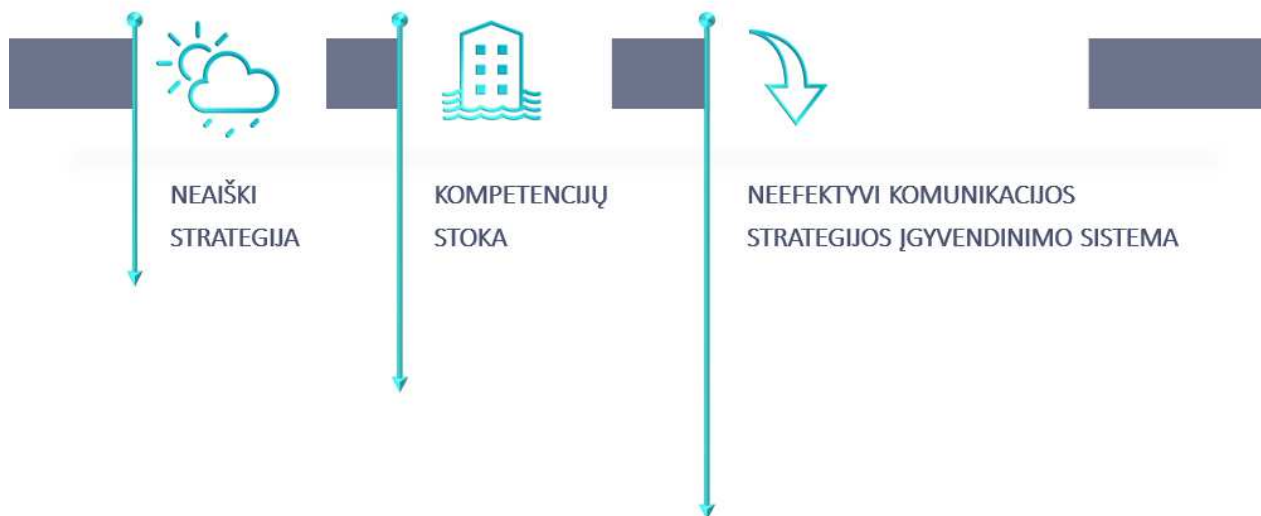
<i>Decentralizuotas</i>	2004-2006 m. taikytas decentralizuotos komunikacijos modelis - strateginę komunikacijos liniją įgyvendino vadovaujančioji institucija - Finansų ministerija, o šakinius klausimus dengė Tarpinės ir įgyvendinančios institucijos (ministerijos ir agentūros). Deja, procesas tapo sunkiai valdomas - atsirado eilė persidengiančių viešinimo veiksmų, nekūrybiškų, bet lengvai realizuojamų sprendimų (pvz.: informaciniai, puslapio apimties užsakomieji tekstai), kas apribojo efektyvaus biudžeto panaudojimo galimybes ir kūrė komunikacinį chaosą.
<i>Centralizuotas</i>	2007-2013 m. laikotarpis pasitiktas su centralizuotos komunikacijos idėja, tačiau įgyvendinime neapsieta be problemų - specifinis žiniasklaidos rinkos interpretavimas, nepakankamai efektyvus centralizuotos komunikacijos valdymas šakinių ministerijų atžvilgiu, bei apskritai viešo sektoriaus

	dalyvių, įsitraukusių į procesą, motyvacijos stoka lėmė Finansų ministerijos poziciją šakinius ES SF viešinimo projektus iš dalies gražinti ministerijų atsakomybei. Svarbų vaidmenį šiame periode suvaidino ir pokyčiai viešųjų pirkimų procedūrose, kai viešųjų pirkimų konkursų įtampos gerokai pristabdė ES fondų komunikacijos veiklas.
<i>Delegavimu paremtas</i>	Pastaraisiais metais ES investicijų komunikacija, viešinimas ir informavimas buvo vykdomas remiantis hierarchine institucijų sistema: ES investicijų komunikacija vykdyta sektoriniu (ministerijų) pagrindu, o agentūros pagrinde vykdė techninį pareiškėjų ir projektų vykdytojų informavimą ir tik šiek tiek komunikavo apie projektų pasiektus rezultatus.

Lentelė Nr. 3. ES SF komunikacijos modeliai 2004 - 2013 m.

Iki šiol taikytas ES investicijų komunikacijos modelis lėmė sudėtingą interesų, komunikacijos turinio valdymą, kėlė komunikacijos efektyvumo problemas:

- Nekoreliuojančios kampanijos:
 - o Nors atskirų institucijų vykdomas kampanijas sieja bendra tema - ES investicijos šalies ir individo gerovei - tarp kampanijų trūksta sinergijos.
- Netikslinga komunikacija:
 - o Viešoje erdvėje mirga neaktuali, žargoninė komunikacija, pavyzdžiui, kad vykdomas projektas Nr. VP3.4-VRM..... , už ES lėšas nutiestas kelias ar už ES lėšas savivaldybės tarnautojai tobulino anglų kalbos žinias.
- Ne laiku vykdoma komunikacija:
 - o Komunikacija nesusijusi su esama situacija, ji pradedama per anksti (kai dar neturima, ką realiai pasakyti tikslinei auditorijai) arba vėluoja.
- Nematuojamos kampanijos:
 - o Nėra sąsajos tarp ES investicijų tikslų bei komunikacijai keliamų tikslų ir komunikacijos rezultato.
- Nenuosekli komunikacija - pavienės ir trumpalaikės komunikacijos priemonės:
 - o Sudėtingi viešieji pirkimai ir kompetencijos trūkumas - pagrindinės priežastys dėl kurių vėluoja arba išsibalansuoja komunikacijos priemonių įgyvendinimas.



Paveikslas Nr. 5. ES investicijų komunikacijos problemos

ES investicijų komunikacijai toliau taikytinas funkcijų delegavimu paremtas modelis. Komunikacijos vykdymas prioritetinių krypčių pagrindu ir efektyvesnis koordinavimas padės išvengti įsisenėjusių problemų.

II. 2014–2020 komunikacijos organizavimas

II.1. Komunikacijos tikslas ir vaidmuo

Absoliučios ES SF lėšų daugumos panaudojimo sėkmė priklauso ne tik nuo profesionalaus investicijų administravimo, bet ir nuo gyventojų dalyvavimo, t.y. nuo to kaip efektyviai bus panaudotas ne tik kiekybinis, bet ir žmogiškasis faktorius. Kurią sritį bepaimtume: mokslą, aplinkosaugą, sveiką gyvenseną, viešąjį valdymą ir pan.,- visur didžiulės planuojamos investicijos į infrastruktūrą bus bevertės, jei žmonės nesinaudos jų teikiamomis paslaugomis. Dėl šios priežasties „Europa 2020“ strategijos viešųjų intervencijų plane švietimas ir komunikacija yra traktuojami kaip atskira investicija, kurios užduotis yra kontroliuoti elgesinį komponentą, būtiną investicijų į infrastruktūrą sėkmei užtikrinti.



Paveikslas Nr. 6. Komunikacijos vaidmuo ES investicijų programoje

Toks komunikacijos vaidmuo verčia iš principo kitaip traktuoti ir 2014-2020 metų informavimo kampanijų užduotis. Jų tikslas yra ne tik informuoti apie vykdomas veiklas, bet aktyviai įtraukti į jas gyventojus. O tai reiškia - plačiau taikyti socialinio marketingo principus ir metodikas komunikacijoje.

ES investicijų komunikacijos tikslas – prisidėti prie 2014-2020 m. ES investicijų veiksmų programoje numatytų socialinių ir ekonominių pokyčių įgyvendinimo.

Siekama, kad įgyvendinus komunikacijos strategiją Lietuvos gyventojai vertintų, kad ES investicijos padeda siekti teigiamų socialinių ir ekonominių pokyčių šalyje ir prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo.

Svarbu neužmiršti, kad ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos galutinis tikslas yra visuomenės gerovė. Jai pasiekti privalu veikti sistemiškai, t. y. susieti tarpusavyje tiek po skirtingų ES investicinių prioritetų vėliavomis vykdomas veiklas, tiek ir ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos užduotis su Nacionalinės Lietuvos Strategijos tikslais. Jeigu Lietuvos galutinis tikslas, kaip įvardinta strategijoje, yra tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi, tai kiekvienas žingsnis turi tam ir tarnauti, o komunikacijos kampanijų valdymas turi padėti kontroliuoti šį procesą.

II.1. Nauji Komunikacijos strategijos elementai

ES investicijų komunikacija planuojama atsižvelgiant į išsikeltus ir veiksmų programoje apibrėžtus tikslus.



Schema Nr. 1. Nauji komunikacijos strategijos elementai

Šiuo atžvilgiu komunikacija skaidoma į „tradicinio informavimo“ ir „pokyčių“ segmentus:

- „Tradicinio informavimo“ segmentas apima „galimybių“ lygmenį ir daugiausia susijęs su potencialių pareiškėjų ir projektų vykdytojų informavimu (pirmasis ir antrasis veiksmų programos rezultato rodikliai);
- „Pokyčių“ segmentas apima visus tris - „poreikio“, „galimybių“ ir „rezultato“ - lygmenis ir yra susijęs su platesnių visuomenės grupių informavimu (trečiasis veiksmų programos rezultato rodiklis).

Nr.	Rodiklis	Matavimo vienetai	Pradinė reikšmė	Pradinės reikšmės metai	Siektina reikšmė (2023)	Duomenų šaltinis
1.	Dalis potencialių pareiškėjų, kuriuos tenkina turima informacija	Proc.	30	2009	65	Potencialių pareiškėjų tyrimai
2.	Dalis projektų vykdytojų, kuriems pakanka informacijos kaip tinkamai įgyvendinti projektą	Proc.	18	2009	65	Projektų vykdytojų tyrimai
3.	Dalis gyventojų, teigiančių, kad ES investicijos padeda siekti teigiamų socialinių ir ekonominių pokyčių šalyje ir prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo	Proc.	50	2008	60	Visuomenės nuomonės tyrimai

Lentelė Nr. 4. Veiksmų programoje nustatyti rodikliai

Remiantis šiuo principu formuojamos ir komunikacijos temos bei jų pobūdis:

- „Tradicinio informavimo“ segmentui priklausančių temų komunikacija organizuojama atsižvelgiant į realius potencialių pareiškėjų pritraukimo ir projektų vykdytojų informavimo poreikius bei laikantis labiau tradicinių ir anksčiau taikytų informavimo standartų.
- „Pokyčių“ segmentui taikomas naujasis komunikacijos organizavimo modelis paremtas socialinio marketingo ir orientacijos į vartotojus principais, komunikacijos temos formuojamos VP ir NPP apibrėžtų rezultatų rodiklių pagrindu orientuojantis į gyventojų ir atskirų jų segmentų suvokimo ir elgsenos pokyčius.

Formuluojant „Pokyčių“ segmento komunikacijos temas keliamas bendras klausimas - kokio pokyčio tikimasi, kodėl šis pokytis svarbus ir kaip investicijos padeda siekti šio pokyčio?

Išanalizavus ES investicijų veiksmų programą ir NPP, išskirta vienuolika prioritetinių komunikacijos kryptų:



Schema Nr. 2. Siūlomos prioritetinės komunikacijos kryptys

Komunikacijos temos formuluojamos taikant bendrą komunikacijos koncepciją, praplečiančią apjungiantį teiginį - Lietuva, kurią kuriame ES investicijomis (yra) pilietiška / atvira / sveika / kt.

Prioritetinės ES investicijų komunikacijos kryptys ir jų komunikacijos temos pateikiamos III strategijos dalyje „Prioritetinės ES investicijų komunikacijos kryptys“.

		PRIORITETA I :									
		I PRIORITETAS	II PRIORITETAS	III PRIORITETAS	IV PRIORITETAS	V PRIORITETAS	VI PRIORITETAS	VII PRIORITETAS	VIII PRIORITETAS	IX PRIORITETAS	X PRIORITETAS
KOMUNIKACIJOS KRYPTIS :		Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimas	Informacinės visuomenės skatinimas	Smulkią ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimas	Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių gamybos ir naudojimo skatinimas	Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos	Tvaraus transporto, pagrindinių tinklų infrastruktūros skatinimas	Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas	Socialinės įtraukties didinimas ir parama kovai su skurdu	Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas	Visuomenės poreikius atitinkantis pažangus viešasis valdymas
	Efektyvi Lietuva		●								●
Aktyvi Lietuva	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kurianti Lietuva						●			●		●
Tvari Lietuva					●	●	●				
Pažangi Lietuva	●		●							●	
Versli Lietuva				●							
Kvalifikuota Lietuva								●		●	
Auganti Lietuva								●		●	
Tolydi Lietuva								●	●		
Sveika Lietuva								●	●		

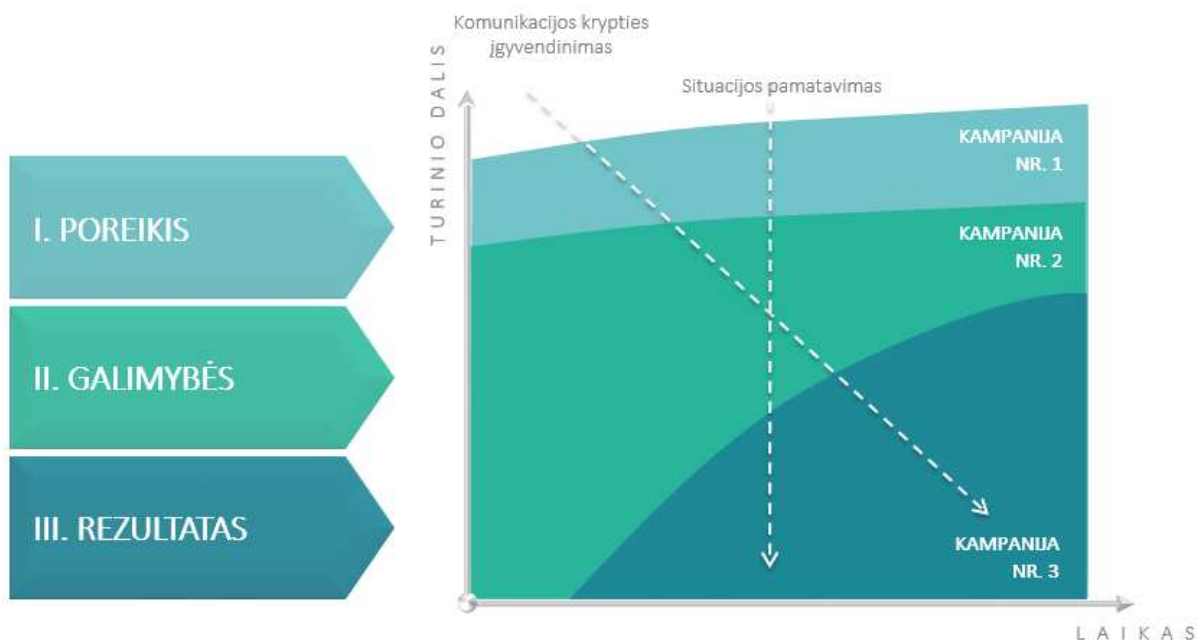
Schema Nr. 3. Veiksmų programos prioritetų ir siūlomų prioritetinės komunikacijos kryptų sąsaja

Įgyvendinant strategiją, iš III strategijos dalyje nurodytų už prioritetines komunikacijos kryptis atsakingų institucijų bus sudaromos darbo grupės, kurios detalizuos kiekvieną komunikacijos kryptį, jos siekiamus tikslus, rezultato rodiklius, efektyvumo vertinimo kriterijus ir nustatys už konkrečių komunikacijos kampanijų vykdymą atsakingas institucijas. Finansų ministerija per 4

mėnesius po strategijos patvirtinimo parengs metodinę medžiagą strategijai įgyvendinti, dalyvaujančioms institucijoms pristatys strategijos įgyvendinimo principus ir koordinuos III dalyje nurodytų prioritetinių komunikacijos krypčių temų detalizavimą.

II.2. Komunikacijos strategijos įgyvendinimo lygmenys ir etapai

ES investicijų komunikaciją rekomenduojama skaidyti į tris lygmenis - „poreikio“, „galimybių“ ir „rezultato“ - kuriems laiko atžvilgiu turėtų būti skiriamas skirtingas svoris ir dėmesys, komunikacijos intensyvumas:



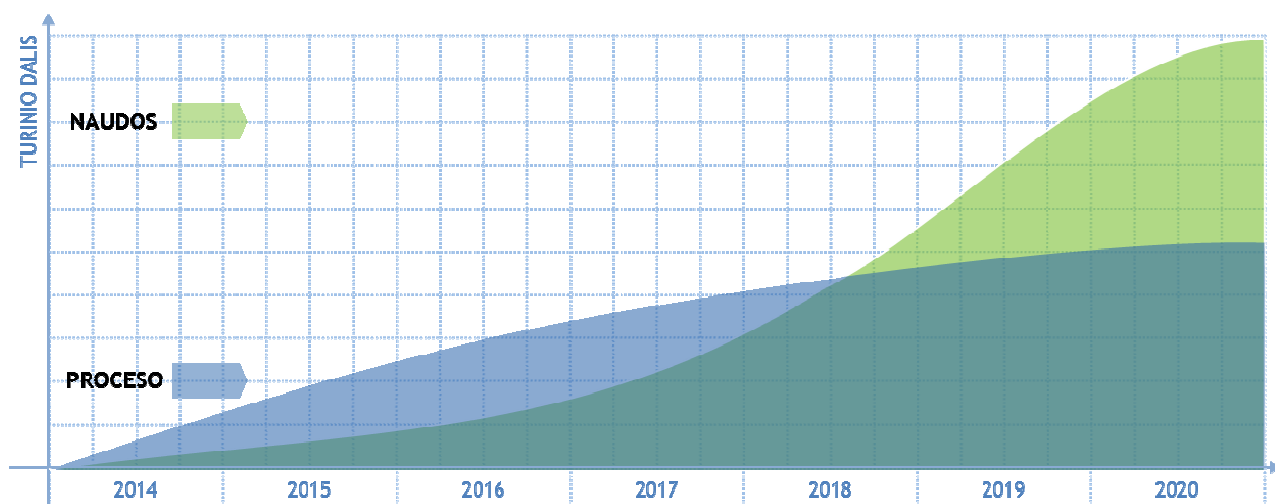
Schema Nr. 4. Komunikacijos lygmenys ir etapai

Preliminariai apibrėžiamas šis ES investicijų komunikacijos lygmenų turinys:

- Poreikis:
 - Politinio pasitikėjimo kūrimas ES fondų investicijų programa (prioritetai, kryptys, įgyvendinimas).
- Galimybės:
 - Socialinių ir ekonominių pokyčių skatinimas ir naujų įpročių formavimas su ES investicijų pagalba (teminių ES investicijų komunikacijos kampanijų įgyvendinimas);
 - Techninis informavimas apie galimybės pasinaudoti ES investicijų teikiama nauda (pareiškėjų ir galimų projektų vykdytojų informavimas apie galimybes, reikalavimus ir įsipareigojimus).
- Rezultatas:
 - Priimti sprendimai dėl ES SF projektų finansavimo ir informavimas apie didelių projektų įgyvendinimo eigą;
 - VP rezultatai konkrečiuose sektoriuose (prioritetai, kryptys, regionai), didelių projektų ir bendri ES investicijų panaudojimo rezultatai.

„Rezultato“ komunikacija, atsižvelgiant į ES investicijų panaudojimo ir įsisavinimo realijas (laiko atžvilgiu), skaidoma į „proceso“ ir „naudos“ lygmenis:

- Procesas:
 - o Komunikacija periodo pradžioje susijusi su atsiskaitomojo pobūdžio informacija, ankstesniais laikotarpiais ir proceso administravimo srityje pasiektais rezultatais.
- Nauda:
 - o Komunikacija didžiausią aktyvumą pasiekianti periodo pabaigoje, informacija susijusi su šio periodo ES investicijų panaudojimo rezultatais.



Schema Nr. 5. „Proceso“ ir „naudos“ komunikacijos santykis

II.3. Komunikacijos organizavimo principai

Komunikacijos strategija įgyvendinama sudarant metinius komunikacijos planus, kuriuose nurodomi ES fondų investicijų komunikacijos tikslai pagal prioritetines komunikacijos kryptis, siektini rezultatai, planuojami pasiekti rodikliai ir atsakingos institucijos.

Siekiant efektyvaus ES investicijų komunikacijos strategijos ir taktinių planų įgyvendinimo, rekomenduojama laikytis pagrindinių komunikacijos principų, kurie būtų taikomi ir privalomi visiems ES investicijų komunikacijos sistemos dalyviams:

INTEGRACIJA	EFEKTYVUMAS	VARTOTOJAI
TIKSLAI	PAMATUOJAMUMAS	TIKSLINGUMAS
Nustatyti bendri tikslai visai komunikacijos programai, o atskiroms kampanijoms išskirti tikslai - deri tarpusavyje.	Efektyvumo vertinimas atliekamas remiantis apskaičiuojamais kriterijais (išreikštais skaičiais), SMART principas.	Darbas su aiškiai apibrėžtomis auditorijomis ir segmentais, o ne „visi Lietuvos gyventojai“.

IDENTITETAS	SUDERINAMUMAS	SUPRANTAMUMAS
Bendras visiems užtikrinantis programos atpažįstamumą.	Bendras efektyvumo vertinimo modelis ir kriterijai visoms temoms, lygmenims, vykdančioms institucijoms.	Kalbėjimas ne biurokatiškai, bet per vartotojų vertybes ir aktualijas. T.y. „consumer centric”, o ne „product centric” komunikacija.
KOORDINAVIMAS	KONTROLĖ	INTERAKTYVUMAS
Bendradarbiavimas tarp visų institucijų, agentūrų užtikrinant tikslų, vertinimo kriterijų ir veiksmų suderinamumą.	Kontroliuojančios ir įgyvendinančios institucijos negali vertinti savo darbo efektyvumo, būtinas išorinis vertinimas ir kontrolė.	Orientacija į visą žiniasklaidos kanalų spektrą - ne tik į tradicinę, bet ir vartotojų kuriamą bei naudojamą, ypatingai - internetą ir socialinius tinklus.

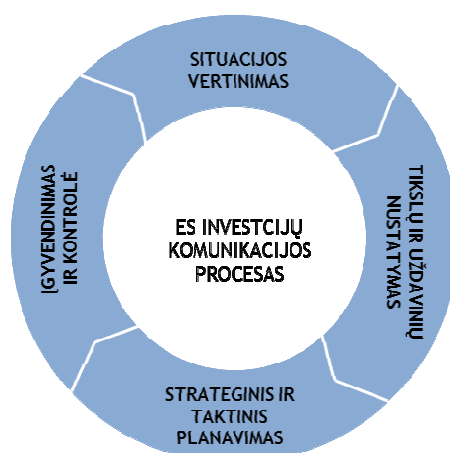
Lentelė Nr. 5. ES investicijų komunikacijos organizavimo principai

ES investicijų komunikacija tiek įgyvendinimo principais, tiek konkrečiomis komunikacijos temomis prisideda prie 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje numatytų horizontaliųjų principų įgyvendinimo - darnaus vystymosi, lygių galimybių ir nediskriminacijos, moterų ir vyrų lygybės (pavyzdžiui, numato komunikaciją horizontaliųjų principų paaiškinimui, pristato projektus, kurie aktyviai prisideda prie šių principų įgyvendinimo ir kt.).

Siekdama pateikti informaciją neįgaliesiems asmenims prieinama forma, FM ES investicijų svetainę www.esinvesticijos.lt pritaiko neįgaliesiems. Sudarydama kiekvienų metų planą, IKG ir FM be kita ko numato, kokių komunikacijos temų informacija yra aktuali pateikti neįgaliesiems asmenims, numato tam reikiamas komunikacijos kampanijas ir užtikrina jų įgyvendinimą.

II.4. Komunikacijos planavimas ir vertinimas

Planuojant ir įgyvendinant ES investicijų komunikaciją rekomenduojama remtis cikliniu strateginio komunikacijos planavimo ir taktinio įgyvendinimo modeliu:



Paveikslas Nr. 7. Komunikacijos planavimo ir įgyvendinimo ciklas

Pradinis, tarpinis ir galutinis komunikacijos ciklo etapas - situacijos vertinimas, kurio metu nustatomos gyventojų nuostatos, elgsenos ir nuomonių tendencijos komunikacijos objekto atžvilgiu. Šie duomenys sukurią pagrindą tikslinių grupių identifikavimui, komunikacijos tikslų ir uždavinių nustatymui ir jų pagrindu - efektyviam komunikacijos planavimui ir įgyvendinimui.

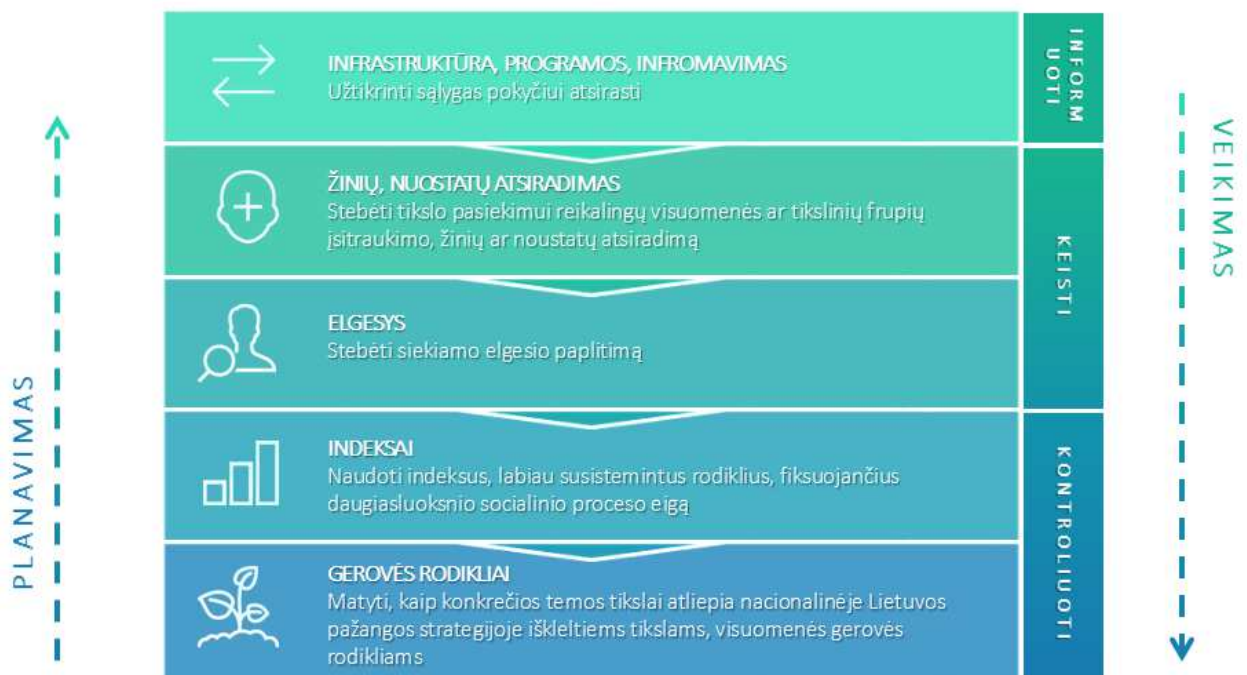
Komunikacijos efektyvumą iš esmės galime apibrėžti kaip „užsibrėžtų tikslų pasiekimą“, tad efektyvumo įrodymas visų pirma ir prasideda nuo aiškaus paveiklo - kokie bus konkretūs kampanijos tikslai bei kokios ambicijos juos pasiekti. Daugiametė marketingo kampanijų efektyvumo stebėseną visame pasaulyje pateikė pakankamai įrodymų, kad **kampanijos su apibrėžtais aiškiais tikslais visada yra daug efektyvesnės, nei tos, kurių tikslai pakankamai abstraktūs ar sunkiai įvertinami.**

Išskiriami šie komunikacijos strategijos įgyvendinimo žingsniai:

1. Pasitvirtinti prioritetinės krypties temas (strategijos rengimo etape);
2. Detalizuoti **prioritetinės krypties temas**, identifikuoti, kokios ir kiek reikia komunikacijos, išskleisti temų potemes;
3. Pasitvirtinti temas **socialinio marketingo principus**, apsibrėžti bendradarbiavimo su piliečiais paradigmas (*bendradarbiavimas, informavimas, veikimas kartu, konsultacijos*);
4. **Išsigryninti rodiklių medžius** (*indeksai, elgsio, nuostatų, infrastruktūros rodikliai*), formuluojame hipotezes tyrimams;
5. **Suplanuoti ir vykdyti tyrimus**, jų pagalba apibrėžti rodiklius;
6. Skaidyti temą į **komunikacijos kampanijas**;
7. Pasitvirtinti kampanijų vykdymo **stebėjimo/kontrolės principus**.

Prioritetinių komunikacijos kryptčių išskleidimas ir stebėseną. Prioritetinių komunikacijos kryptčių tikslų apibrėžimui svarbus aspektas yra reikalavimas juos sugrupuoti taip, kad **galėtume kontroliuoti pilną socialinio poveikio efektą.**

ES investicijų komunikacijos vertinimo sistemą rekomenduojama formuoti komunikacijos tunelio principu, kuris tampa atspirties tašku formuojant bet kurios prioritetinės komunikacijos kryptties tikslus ir apsibrėžiant rezultatų siekiamybę:



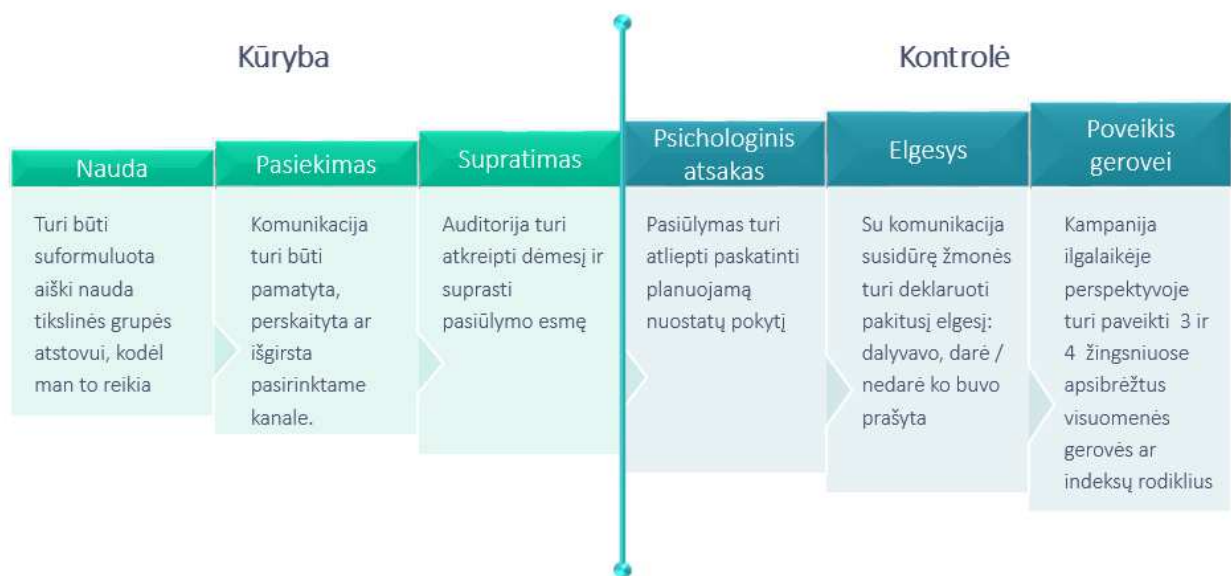
Lentelė Nr. 6. Prioritetinių komunikacijos kryptių išskleidimo modelis⁹

Konkrečios komunikacijos kampanijos planavimas ir efektyvumo stebėjimas. Remiantis suformuluotais prioritetinių komunikacijos kryptių tikslais, formuluojamos konkrečios kampanijos. Minėtinos trys bazinės konkrečios kampanijos efektyvumo stebėjimo taisyklės:

- I. Efektyvumas turi būti planuojamas prieš paleidžiant komunikacinę kampaniją.
- II. Sudėtingesnę kampaniją nesiūloma iš karto pasitvirtinti nuo pradžios iki pabaigos. Svarbiau įkomponuoti testus bei kontrolinius situacijos patikrinimus.
- III. Duomenis reikia pradėti rinkti prieš kampaniją ir tęsti rinkimą kurį laiką kampanijai pasibaigus.

Formuluojant konkrečią kampaniją, svarbu nurodyti kokiais konkrečiais būdais planuojama užtikrinti rezultatus. Lentelėje žemiau nurodomi svarbiausi konkrečios komunikacijos kampanijos aspektai, kiekvieno iš kurių pamatavimas turi būti įtrauktas į rezultatų efektyvumo stebėsenos schemą.

⁹ Iki šiol ES investicijų komunikacijoje daugiausia dėmesio buvo skiriama „žinomumo“ lygmeniui, iš dalies padengiami „įsitraukimo“ ir „gerovės“ lygmenys (ar domimasi informacija? ar pajuto asmeninę naudą? kt.), tačiau nebuvo nuoseklaus, metodiško ėjimo per visą komunikacijos tunelį. Siekiant jį taikyti juo turi būti paremtas visas komunikacijos procesas - nuo vertinimo, planavimo, įgyvendinimo ir vėl - vertinimo.



Šaltinis: *Marketing payback*, Robert Shaw & David Merrick, 2005.

Lentelė Nr. 7. Konkrečios komunikacinės kampanijos efektyvumo rodiklių parinkimas

Detalesnis komunikacijos planavimo ir įgyvendinimo modelis **šešių žingsnių principu** pateikiamas ES investicijų komunikacijos metodinėse gairėse.

Didesnio dėmesio efektyvumo stebėsenai suteikimas sukuria galimybes efektyvesnei komunikacijai, tikslinių auditorijų segmentavimui ne tik demografiniais, bet ir psichografiniais aspektais, kokybinių pokyčių pasiekimui. Tai leidžia užtikrinti, kad:

- Bus komunikuojama su tomis auditorijomis, kurios yra aktualiausios kampanijos temos (objekto) atžvilgiu ir gali būti paveiktas, jų informuotumas, nuostatos ir elgsena;
- Informacija bus pateikiama tokiais pjuviais, kurie geriausiai atitinka tikslinės auditorijos poreikius ir gyvenimo aktualijas;
- Informacija bus pateikiama tokiais kanalais, kurie tikslinei auditorijai yra priimtinausi (remiantis žiniasklaidos kanalų vartojimo preferencijomis ir įpročiais);
- Informacija bus pateikiama „efektyvia kalba“ - su tikslinės auditorijos vartoseną koreliuojantys terminai ir formos;
- Komunikacijos kampanijų įgyvendintojai ir stebėtojai (koordinatoriai) turės savalaikes priemones proceso ir rezultatų pasiekimo vertinimui, bei, esant poreikiui, jo tobulinimui bei efektyvinimui.

II.5. Komunikacijos valdymas ir atsakomybės

ES investicijų Komunikacijos strategijos įgyvendinimas organizuojamas ne institucinės hierarchijos, o komunikacijos strategijos, tikslų ir uždavinių pagrindu.

Komunikacijos strategijos įgyvendinimo sistemos dalyvių atsakomybės apibrėžiamos taip:

Institucija	Funkcija	Atsakomybės
SK, IKG ir FM	ES investicijų komunikacijos strategijos apibrėžimas, jos įgyvendinimo priežiūra ir koordinavimas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stebėsenos komitetas (SK) tvirtina Komunikacijos strategiją ir prižiūri jos įgyvendinimą. FM bent kartą per metus Stebėsenos komitetą informuoja apie strategijos įgyvendinimo pažangą ir rezultatų vertinimą. Kiekvienų metų pabaigoje SK tvirtina ateinančių metų komunikacijos planą, kuriame nurodomi pagrindiniai ateinančių metų informavimo ir komunikacijos tikslai, uždaviniai, prioritetinės komunikacijos kryptys ir siektini rezultatai bei komunikacijos veiklų įgyvendinimo vertinimo rodikliai, numatoma, koku būdu bus pasiekti numatyti rodikliai ir įvertintas veiklų efektyvumas. ○ Tarpinstitucinę Informavimo ir komunikacijos grupę (IKG) sudaro FM Komunikacijos strategijos įgyvendinimui koordinuoti. Joje dalyvauja vadovaujančiosios, po du LRV, ministerijų bei įgyvendinančių institucijų, dotacijų valdytojų darbuotojai, atsakingi už komunikaciją. IKG teikia pasiūlymus dėl metinių komunikacijos planų tikslų, uždavinių, nustato siekiamus rezultatus ir veiklų efektyvumo rodiklius, prioritetines komunikacijos kryptis. Ši grupė susitinka bent kartą per ketvirtį aptarti komunikacijos ketvirtinių, metinių planų, ieškoti galimų bendradarbiavimo galimybių. Į IKG susitikimus, esant poreikiui, kviečiami ir socialiniai ekonominiai partneriai, nevyriausybinių organizacijų atstovai, kitų ES informacijos sklaidos tinklų atstovai. LRV ir FM įgyvendina komunikacijos veiklas, susijusias su bendrosios informacijos apie ES investicijas pateikimu - ES investicijų politika, strategija, prioritetai, vėlesniuose etapuose - bendri pasiekti rezultatai ir nauda. ○ FM sudarydama kiekvienų metų planą užtikrina, kad būtų įgyvendinamos EB reglamento Nr. 1303/2013 XII priedo 2 dalyje nurodytos priemonės - informavimo kampanija apie veiksmų programos pradžia, kasmet plati informavimo kampanija, kurioje populiarinamos finansavimo galimybės ir pristatomi rezultatai, atnaujinama www.esinvesticiju svetainė ir kita. ○ FM taip pat sukuria ir palaiko ES fondų investicijų interneto svetainę www.esinvesticijos.lt kaip pagrindinį informacijos šaltinį apie ES SF investicijas Lietuvoje. Joje skelbiama pareiškėjams, projektų vykdytojams ir visuomenei aktuali informacija apie ES investicijas, EB reglamento Nr. 1303/2013 XII priedo 1 dalyje nurodyti duomenys apie įgyvendinamus projektus. ES fondų investicijų interneto svetainė www.esinvesticijos.lt kuriama pasinaudojant 2007-2013 m. patirtimi, kai siekiant skaidrumo ir aiškumo, internete buvo skelbiama išsamesnė, nei reikalauja ES reglamentai, informacija apie projektus.
Ministerijos	<p>Prioritetinių komunikacijos kryptių detalizavimas, komunikacijos koordinavimas</p> <p>Teminių kampanijų formulavimas ir koordinavimas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ministerijos pagal atsakomybės sritis bei įtraukdamos strategijoje nurodytus ir kitus partnerius detalizuoja prioritetines komunikacijos kryptis ir formuluoja temines komunikacijos kampanijas, koordinuoja ir prižiūri jų įgyvendinimą. Jos dalyvauja kampanijų įgyvendinime kaip partnerius įtraukdamos su tema susijusias institucijas ir socialinius, ekonominius, regioninius bei kitus partnerius. ○ Ministerijos vykdo komunikacijos veiklas susijusias su informacija apie ES investicijas jų administruojamose šakinėse srityse - ES investicijų poreikis ir galimybės, investicijų logikos pristatymas ir paaiškinimas konkrečiose investicijų srityse (vėlesniuose etapuose - pasiekti rezultatai ir nauda), socialinių, ekonominių, regioninių bei kitų partnerių ir suinteresuotų visuomenės grupių įtraukimas planuojant ES investicijas ir

	įgyvendinimas.	projektus konkrečiose investicijų srityse.
<i>Įgyvendinančios institucijos bei dotacijų valdytojai (agentūros)</i>	Teminių kampanijų įgyvendinimas Pareiškėjų ir projektų vykdytojų informavimas	<ul style="list-style-type: none"> o Kaip partneriai dalyvauja vykdant konkrečias socialinių-ekonominių pokyčių komunikacijos kampanijas pagal prioritetinės komunikacijos krypties detalizavimą ir metinius planus . o Teikia detalią informaciją potencialiems pareiškėjams, pareiškėjams ir projektų vykdytojams apie ES fondų lėšų skyrimo tvarką ir reikalavimus įgyvendinamiems projektams. Jos konsultuoja projektų vykdytojus ir padeda įgyvendinti komunikacijos veiklas, jei reikia, pristato didelės apimties projektus ir jų pasiektus rezultatus.
Socialiniai, ekonominiai, regioniniai ir kiti partneriai	Įtraukiami į ES investicijų komunikaciją	<ul style="list-style-type: none"> o Komunikacijos planavimo etape - socialinių, ekonominių ir regioninių partnerių įtraukimas į prioritetinių komunikacijos krypties detalizavimą, komunikacijos projektų turinio ir argumentacijos kūrimą (pvz.: fokusuotos grupinės diskusijos esminiams projektų akcentams ir prioritetams išgryninti); o Komunikacijos įgyvendinimo etape - socialinių, ekonominių ir regioninių partnerių įtraukimas į komunikacijos projektų įgyvendinimą (kaip dalyviai, tarpininkai, ekspertai ir kt.). Esant poreikiui, vadovaujančioji institucija Komunikacijos strategijos įgyvendinimui gali pasitelkti socialinius, ekonominius, regioninius partnerius, Europos informacijos centrus, mokslo ir studijų institucijas (EB reglamento Nr. 1303/2013 XII priedo 2 dalies 3 punktą). Šiuo atveju priemonė būtų įgyvendinama visuotinės dotacijos būdu Veiksmų programos administravimo taisyklėse ir Projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse nustatyta tvarka.
Projektų vykdytojai	Projektų eigos ir rezultatų komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> o Atlieka Projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse numatytus informavimo apie projektą veiksmus, kurie turi būti tiesiogiai proporcingi projekto veiklos apimčiai. Siekdamas padėti projektų vykdytojams atlikti informavimo apie projektą veiksmus, FM parengia šabloninius informavimo apie projektą priemonių (informacinės lentos, plakato ir kt.) sprendimus, o įgyvendinančiosios institucijos ar dotacijų valdytojai teikia rekomendacijas projektų vykdytojams. o Detalizuodamos prioritetines komunikacijos kryptis, ministerijos įvertins, kur ir kaip projektų komunikacija aktuali. Tuo atveju, jei atitinkamos priemonės projektų finansavimo sąlygų apraše nustatyta, kad tai tikslinga ir reikalinga į projektą gali būti įtraukiamos ir kitos komunikacijos veiklos. Pavyzdžiui, prieš tvarkant viešąsias erdves planuojami pokyčiai aptariamai su regiono bendruomene, apie inicijuojamą sektoriaus pertvarką (pvz., greitosios pagalbos) diskutuojama viešai, plačiai pristatomi atnaujinti turistinės traukos objektai ar sukurtos naujos viešosios paslaugos ir t. t.

Lentelė Nr. 8. ES investicijų komunikacijos sistemos dalyvių funkcijos ir atsakomybės

ES investicijas administruojančios institucijos turi užtikrinti pakankamus žmogiškuosius išteklius strategijai įgyvendinti. Komunikacijos strategijos įgyvendinimą koordinuoja IKG. IKG nariai komunikacijos veiklų planavimui ir įgyvendinimui pasitelkia kitus ES investicijas administruojančių institucijų darbuotojus, partnerius, ekspertus, projektų vykdytojus ir paslaugų teikėjus.

Su ES investicijų komunikacijos koordinavimu, organizavimu ir įgyvendinimu 2014-2020 m. vadovaujančioje institucijoje dirbs 5 specialistai, patirties įgiję jau ankstesniame programavimo periode. Kiekvienoje ministerijoje ir įgyvendinančioje institucijoje dirbs ne mažiau kaip po vieną

komunikacijos specialistą (konkretus skaičius nustatomas atitinkamos institucijos). Įvertinus darbuotojų kaitą, tikimasi, kad programavimo laikotarpio pradžioje daugiau nei pusė komunikacijos specialistų bus dalyvavę informuojant apie veiksmų programas 2007-2013 m.

Kadangi naujojo periodo komunikacija siekiama prisidėti prie 2014-2020 m. ES investicijų veiksmų programoje numatytų socialinių ir ekonominių pokyčių, todėl vienas iš pagrindinių iššūkių komunikacijos srityje yra perėjimas nuo tradicinio informavimo prie socialinio marketingo principų taikymo. Atsižvelgiant į tai, būtina nuosekliai stiprinti institucijų darbuotojų socialinio marketingo kompetencijas, į komunikacijos planavimą įtraukti už veiksmų programos rengimą atsakingus specialistus ir sujungti komunikacijos bei veiksmų programos įgyvendinimo žinias. ES investicijas administruojančių institucijų darbuotojų ir kitų komunikacijos dalyvių kvalifikacijos kėlimą koordinuos FM tam naudodama techninės paramos lėšas.

II.8. Finansavimas

Komunikacijos strategijos įgyvendinimui pagal ES fondų investicijų veiksmų programos Techninės paramos prioritetą skiriama **23.552.685,88 EUR** (81.322.713,81 Lt) **Europos socialinio fondo ir bendrojo finansavimo lėšų**, iš kurių 20.019.783 EUR (69.124.306,74 Lt) sudaro Europos socialinio fondo ir 3.532.902 EUR (12.198.407,07 Lt) - bendrojo finansavimo lėšos.

Remiantis Komunikacijos strategija ir ankstesnių programavimo laikotarpių patirtimi siūlomas preliminarus šių lėšų paskirstymas pagal atliekamas funkcijas ir ES investicijas administruojančių institucijų grupes.

Nr.	Veikla	Atsakingos institucijos	Finansavimas (mln., EUR)	Proc. dalis
1.	Prioritetinių komunikacijos kryptių įgyvendinimas	VI, Min, II	18,3	78 proc.
1.1.	Skėtinės komunikacijos kampanijos įgyvendinimas	VI	4,7	20 proc.
1.2.	Teminių prioritetinių komunikacijos kryptių įgyvendinimas	Min., II	13,6	58 proc.
2.	Pareiškėjų ir projektų vykdytojų informavimas	VI, Min., II	4	17 proc.
2.1.	Pareiškėjų ir projektų vykdytojų informavimas	II	2,82	12 proc.
2.2.	Partnerių įtraukimas į strategijos įgyvendinimą	VI, Min	1,18	5 proc.
3.	Komunikacijos strategijos valdymas (stebėseną, visuomenės nuomonės apklausa, tyrimai, gebėjimų stiprinimas)	VI	1,2	5 proc.
Iš viso:			23,5	100 proc.

Lentelė Nr. 9. Preliminarus lėšų paskirstymas komunikacijos strategijos įgyvendinimui

Pagal strategiją vykdomos informavimo ir komunikacijos veiklos gali būti susijusios su einamuoju, ankstesniais ir vėlesniais programavimo laikotarpiais.

III. Prioritetinės ES investicijų komunikacijos kryptys

Strategijai įgyvendinti išskiriama 11 prioritetinių komunikacijos krypčių. Finansų ministerija kartu su nurodytomis atsakingomis institucijomis detalizuoja kiekvienos prioritetinės krypties temas, siektinus rezultatus, susistemina rezultatų matavimo bei vertinimo rodiklius ir nustato už rodiklių įgyvendinimą atsakingas institucijas.

Lentelė Nr. 10. Prioritetinės komunikacijos kryptys

Nr.	Prioritetinė komunikacijos kryptis	Sąsaja su VP prioritetais	Komunikacija			Atsakingos institucijos
			Komunikacijos tema	Siekiami nuostatų ir elgsenos pokyčiai	Komunikacijos turinio akcentai / raktažodžiai	
1.	<p>LIETUVA, KURIĄ KURIAME ES INVESTICIJOMIS</p> <p><i>Skėtinė tema, jungiantis visas komunikacijos kampanijas</i></p> <p>Siekiamas pokytis - gyventojai suvokia, kad ES investicijos padeda siekti svarbių teigiamų socialinių ir ekonominių pokyčių šalyje ir prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo</p>	Dengia visus VP prioritetus	Skėtinė tema, jungiantis visas komunikacijos kampanijas	- Gyventojai vertina, kad ES investicijos padeda siekti pokyčių šalyje ir prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės	<p>Gyventojai vykstančius pokyčius sieja su ES investicijomis, kurios užtikrina galimybę gyventi oriai ir europietišškai.</p> <p>Organizuojama kampanija apie veiksmų programos pradžią, kasmet įgyvendinama kampanija, per kurią pristatomos finansavimo galimybės ir pasiekti rezultatai. Nuolat atnaujinama 2014-2020 m. ES investicijų svetainė www.esinvesticijos.lt, kurioje be kita ko pateikiama informacija neįgaliems asmenims prieinama forma.</p>	FM, LRVK, AM, EM, ŪM, KM, SADM, SAM, SM, ŠMM, VRM, APVA, CPVA, ESFA, INVEGA, LMT, LVPA, MITA, TID, VIPA
2.	<p>PAŽANGI LIETUVA</p> <p><i>Aktyviai MTEP ir IRT naudojantis verslas ir visuomenė - ES investicijos skirtos skatinti gyventojų ir verslo konkurencingumą inovatyvių technologijų pagalba</i></p> <p>Siekiamas pokytis - praktinis MTEP taikymas kaip vienas prioritetinių ekonomiką ir gyvenimo gerovę skatinančių variklių</p>	1 VP PRIORITETAS. Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimas	Pažangi įmonė - MTEP taikanti įmonė (konkurencingumas grįstas MTEP)	- Investicijų į MTEP ir Lietuvos MSĮ teikiamų paslaugų naudojimo (ir poreikio naudoti) skatinimas	Įmonės nesuvokia poreikio ir naudos, nežino galimybių, nepasitiki Lietuvos MSI (nesuvokia kaip efektyvaus potencialaus partnerio) - demonstruoti tiek MTEP naudą verslui, tiek ir Lietuvos MSI kompetencijas šioje srityje (ne tik sudėtingos inovacijos, bet ir praktiniai „smulkūs“ pritaikymai).	ŪM, ŠMM, SM (IVPK), KM, LVPA, MITA, LMT ESFA, CPVA
			Pažangus mokslas - komercializuotas mokslas (kuriantis inovacijas, sprendimus)	- MSI orientacijos į komercializuotus mokslo sprendimus stiprinimas		
		9 VP PRIORITETAS. Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas	Pažangus švietimas - technologinė kryptis (tikslųjų mokslų populiarinimas)	- Mokslo, kaip teigiamus ekonominius ir socialinius pokyčius lemiančio veiksnio, reputacijos kūrimas, tikslųjų mokslų populiarinimas	Skatinimas rinktis tikslius mokslus, ugdyti šios srities specialistus - tiek paties mokslo įvaizdžio keitimas, tiek jo suteikiamų galimybių, perspektyvų akcentavimas.	

Nr.	Prioritetinė komunikacijos kryptis	Sąsaja su VP prioritetais	Komunikacija			Atsakingos institucijos
			Komunikacijos tema	Siekiami nuostatų ir elgsenos pokyčiai	Komunikacijos turinio akcentai / raktažodžiai	
		2 VP PRIORITETAS. Informacinės visuomenės skatinimas	Pažangi visuomenė - e-visuomenė (aktyviai besinaudojanti IRT)	- Išmanumo ir inovatyvumo poreikio skatinimas tarp gyventojų	Skatinimas domėtis ir naudotis naujovėmis prisidedančiomis prie gyvenimo kokybės - tiek technologijomis, tiek e-paslaugomis, jų naudoti gyventojui demonstravimas, vyresnio amžiaus ir periferijos gyventojų IT raštingumo (paslaugų aspektas) didinimas.	
3.	VERSLI LIETUVA <i>Verslūs ir darbo vietas kuriantys gyventojai - ES investicijos skirtos skatinti gyventojų verslumą, naujų verslų kūrimą ir plėtojimą</i> Siekiamas pokytis - augantis gyventojų ir MVĮ verslumas (gyventojų - „patys sau darbdaviai“, MVĮ - ieškantys ir išnaudojantys galimybes)	3 VP PRIORITETAS. Smulkiojo ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimas	Savarankiški ir verslūs gyventojai („patys sau darbdaviai“ skatinimas)	- Verslininko ir smulkiausio verslo reputacija, verslininko „profesijos“ pasirinkimo skatinimas	Su verslininko įvaizdžiu ir verslo aplinka (palankumu - mokesčiai, įstatymai, kt.) susijusių mitų mažinimas, motyvacija užsiimti verslu, galimybių (paslaugų, produktų) ir sėkmės pavyzdžių pristatymas.	UM, SADM, KM INVEGA, ESFA, LVPA, MITA,
			Verslo augimo galimybių paieškos ir išnaudojimo skatinimas	- SVV konkurencingumo naudojantis finansinės inžinerijos ir kitais produktais skatinimas	Eksportas, tarptautiškumas, persiorientavimas, diversifikavimas, kompetencijos, jungimais į tarptautinės vertės tinklus ir kt. - skatinimas nuolat ieškoti naujų verslo stiprinimo galimybių.	
4.	KVALIFIKUOTA LIETUVA <i>Išsilavinusi, kvalifikuota, darbinga visuomenė - ES investicijos skirtos kurti ir gerinti gyventojų kompetencijas ir jų konkurencingumą darbo rinkoje</i> Siekiamas pokytis - nuolatinio asmeninio švietimosi bei tobulėjimo poreikis ir aktualumas	9 VP PRIORITETAS. Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas	Mokymasis visą gyvenimą (naujo visuomeninio standarto diegimas - nuo jauno iki seno)	- Asmeninio ir grupinio nuolatinio tobulėjimo skatinimas	Darbas su skirtingais segmentais ir įvairiais gyvenimo etapais - motinystė (tobulėjimas darbui iš namų / profesijos keitimas / įgūdžių tobulinimas), specialistai (individualus mokymasis, online kursai / universitetai), pensija (nuotolinis darbas / dalinis užimtumas), kt.	ŠMM, UM, SADM, ESFA, CPVA, INVEGA
		7 VP PRIORITETAS. Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas	Profesinės kompetencijos rinkos poreikiams („priverstinis“ persikvalifikavimas - infrastruktūra, programos, motyvacija)	- Persikvalifikavimo, amato įgijimo kaip teigiamo ir efektyvaus sprendimo suvokimo stiprinimas	Persikvalifikavimas, amato įgijimas ir pan. - protingas, efektyvus sprendimas.	

Nr.	Prioritetinė komunikacijos kryptis	Sąsaja su VP prioritetais	Komunikacija			Atsakingos institucijos
			Komunikacijos tema	Siekiami nuostatų ir elgsenos pokyčiai	Komunikacijos turinio akcentai / raktažodžiai	
5.	AUGANTI LIETUVA <i>Besimokantis ir dirbantis jaunimas - ES investicijos skirtos gerinti jaunimo išsilavinimą ir pasirengimą bei integraciją į darbo rinką</i> Siekiamas pokytis - investavimas į jaunimą kaip viena svarbiausių visuomenės gerovės kūrimo sričių	9 VP PRIORITETAS. Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas 7 VP PRIORITETAS. Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas	Efektyviai veikianti, moderni švietimo sistema (infrastruktūra, kompetencijos, programos)	- Ankstyvo ir neformalaus ugdymo aktualumo ir poreikio suvokimo skatinimas	Ankstyvo, kokybiško vaikų užimtumo skatinimas, tėvų įtraukimas, švietimo sistemos restruktūrizacija ir kt.	SADM, ŠMM, ŪM, ESFA, LMT, INVEGA
			Galimybės augantiems (kompetencijų ir patirties krepšeliui - stažuotės, praktika, mokslinė praktika, kt.)	- Ankstyvos patirties ir kompetencijų įgijimo skatinimas	Skatinimas anksti įgyti praktikos (verslo, profesinės specialybės, mokslo), patirties, susikurti patrauklų CV potencialiam darbdaviui.	
			Motyvacija „miegantiems“ (mokymosi ir profesijos, darbo įgijimo skatinimas)	- Jaunimo aktyvius dalyvavimą darbo rinkoje ir visuomeniniame gyvenime - Prisitaikymo prie asmeninių ir rinkos poreikių paieškų skatinimas	Galimybių atskleidimas, švietimas ką rinktis, kodėl rinktis, kas aktualu (perspektyvios specialybės, darbo rinka ir jos poreikiai, kt.), profesinės specialybės reputacijos stiprinimas, pvz.: geras mechanikas - geros perspektyvos.	
6.	TOLYDI LIETUVA <i>Socialiai integruota ir nesuskaidyta visuomenė - ES investicijos skirtos mažinti socialinę atskirtį tarp visuomenės grupių ir šalies regionų</i> Siekiamas pokytis - visoms socialinėms grupėms gyvenimas bet kuriame regione, mieste ar kaime yra ir gali būti toks pats kokybiškas / visavertis	7 VP PRIORITETAS. Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas 8 VP PRIORITETAS. Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu	Socialinė įtrauktis ir paslaugų prieinamumas (vienodos galimybės visoms socialinėms grupėms)	- Socialiai pažeidžiamų grupių įtraukimo į „kasdieninį“ gyvenimą skatinimas	„Visi - pilnaverčiai visuomenės nariai“ - socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių įtraukimo į verslą ir aktyvų kasdienį gyvenimą skatinimas. Akcentas ne į perkvalifikavimą, o įtraukimą (paties verslo persikvalifikavimą gebėjimui įtraukti socialinės atskirties grupes).	SADM, VRM, SAM, ŠMM, KM, ESFA, CPVA
			Integruojanti infrastruktūra (galimybių regiono konkurencingumui ir gyvenimo kokybei kūrimas)	- Tos pačios / panašios galimybės prieinamos / pasiekiamos visuose regionuose	Regionuose egzistuojančios infrastruktūros, jos suteikiamų galimybių, išsivystymo lygio demonstravimas demonstruojant, jog visoje šalies teritorijoje sukurtos panašios sąlygos gyvenimo kokybei užtikrinti.	

Nr.	Prioritetinė komunikacijos kryptis	Sąsaja su VP prioritetais	Komunikacija			Atsakingos institucijos
			Komunikacijos tema	Siekiami nuostatų ir elgsenos pokyčiai	Komunikacijos turinio akcentai / raktažodžiai	
7.	SVEIKA LIETUVA <i>Sveikesnė ir sąmoningesnė visuomenė - ES investicijos skirtos skatinti sveiką gyvenimą ir sveikos gyvensenos prevenciją</i> Siekiamas pokytis - sveikas gyvenimo būdas suvokiamas kaip visuotinai pripažįstama socialinė vertybė, siekis	8 VP PRIORITETAS. Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu	Sveikatos kultūra (asmeninė ir valstybinė motyvacija sveikam gyvenimo būdui)	- Sveikos gyvensenos įpročių, elgsenos skatinimas, populiarinimas	Sveikatą stiprinančių veiklų ir užsiėmimų skatinimas - sveika mityba, sportavimas, gamta, kt., - tiek asmeniniu, tiek bendruomeniniu lygmenimis.	SAM, SADM, CPVA, ESFA
			Sveikatos raštingumas (valstybinis švietimas ir galimybės, ankstyvoji diagnostika, sveikatos prevencija)	- Nuolatinio / prevencinio sveikatos tikrinimo populiarinimas	Stiprinti suvokimą tarp visų gyventojų grupių, jog reikia reguliariai prevenciškai tikrintis sveikatą (ir tam suskurtos visos galimybės).	
8.	TVARI LIETUVA <i>Aplinką ir gamtą gerbianči visuomenė - ES investicijos skirtos aplinkosauginės kultūros ir sąmoningumo formavimui</i> Siekiamas pokytis - taupus energijos šaltinių ir aplinkos (gamtos) turtų naudojimas kaip socialinė norma	5 VP PRIORITETAS. Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos	Aplinkosauginė kultūra ir sąmoningumas (rūšiavimas, pagarba aplinkai)	- Atsakingas ir tvarus elgsenys su gamta, aplinka, jos tarša	Asmeninės elgsenos ugdymas - važiavimas automobiliu keturiose, važiavimas dviračiu, vaikščiojimas pėsčiomis, šiukšlių išsivežimas iš miško ir kt. - kolektyvinė ir asmeninė atsakomybė.	AM, EM, SM, UM, APVA, TID, LVPA, VIPA
		4 VP PRIORITETAS. Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas 6 VP PRIORITETAS. Darniojo transporto, pagrindinių tinklų infrastruktūros skatinimas	Tvarus energijos vartojimas (susisiekimas, transportas, energetika, būstas)	- Energijos šaltinių taupus naudojimas	Taupaus mąstymo diegimas - tiek asmeniniu ekonominiu pagrindu (pigiau), tiek valstybiniu - energetinė nepriklausomybė, importo mažinimas, kt.	
9.	KURIANTI LIETUVA <i>Aktyvų kultūrinį gyvenimą gyvenanti visuomenė - ES investicijos skirtos gerinti kultūrinę infrastruktūrą ir jos naudojimą</i> Siekiamas pokytis - didesnis įsitraukimas į kultūrinį gyvenimą ir kultūros paslaugų naudojimą	5 VP PRIORITETAS. Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos	Aktyvus kultūros paslaugų ir produktų vartojimas (populiarumas ir galimybės kaime ir mieste)	- Kultūrinio užimtumo, kaip laisvalaikio praleidimo formos, skatinimas	Skatinimas dalyvauti kultūrinėje veikloje (išeiti, bendrauti, be televizoriaus, kt.), ypač - regionuose, tarp žemesnio išsilavinimo, pajamų žmonių.	KM, ŪM, AM, ŠMM, CPVA, APVA
		7 VP PRIORITETAS. Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas	Gerės kultūrinio gyvenimo galimybės (aplinkos ir kultūros sistemos įveiklinimas)	- Kultūros objektų / paslaugų naudojimo skatinimas	Skatinimas naudotis esama infrastruktūra - didinti objektų žinomumą, programų žinomumą ir pan. (pvz.: „šiaurės Lietuvos dvarų kelias“ ir kt.).	

Nr.	Prioritetinė komunikacijos kryptis	Sąsaja su VP prioritetais	Komunikacija			Atsakingos institucijos
			Komunikacijos tema	Siekiami nuostatų ir elgsenos pokyčiai	Komunikacijos turinio akcentai / raktažodžiai	
10.	AKTYVI (PILIETIŠKA) LIETUVA <i>Pilietiška, visuomeniška ir bendruomeniška visuomenė - ES investicijos skirtos skatinti pilietinius ir bendruomeninius procesus visuomenėje ir šalyje</i> Siekiamas pokytis - aktyvus gyventojų dalyvavimas valstybės valdyme ir viešajame gyvenime	Dengia visus prioritetus (pvz.: renovacija - būtinos aktyvios bendruomenės, švietimo sistema - tėvų iniciatyvos dėl švietimo sistemos restruktūrizavimo ir pan.)	Aktyvi pilietinė veikla (rinkimai, visuomeninė pozicija ir paveika)	- Gyventojų įsitraukimo į šalies valdymą ir jų galios bei poveikio valstybiniam pokyčiams suvokimo skatinimas	Orientacija į „jie“ (valdžia) ir „mes“ (gyventojai) nuostatų mažinimą, pvz.: „valstybė - tai aš“, „mano balsas sprendžia“ ir pan., visuomeninės kontrolės ir nuomonės pareiškimo mechanizmų populiarinimas (pvz.: peticijos, įstatymų inicijavimas ir kt.).	FM, LRVK, VRM, URM, AM, EM, ŪM, KM, ŠADM, SAM, SM, ŠMM, APVA, CPVA, ESFA, INVEGA, LMT, LVPA, MITA, TID, VIPA
			Aktyvi visuomeninė veikla (savanorystė ir bendruomeniškumas, dalyvavimas nevyriausybiniame sektoriuje)	- Asmeninės ir bendruomeninės atsakomybės už socialinius ir ekonominius pokyčius artimoje aplinkoje, ugdymas	Tam, kad vyktų teigiami gyvenimo kokybės pokyčiai gyventojai patys turi prisiimti dalį atsakomybės ir imtis iniciatyvos prisidedami prie jų įgyvendinimo, pvz.: steigti bendruomenę, kad vyktų renovacija. Siektina bendruomenės galios suvokimo pokyčio, kad pasirūpinti turi ne tik valstybė, institucijos, bet patys gyventojai - „Tvarkykis pats“, „Tvarkyk savo kiemą“.	
11.	KOKYBIŠKAS VIEŠASIS APTARNAVIMAS / EFEKTYVI LIETUVA <i>Efektyvus valdymas ir viešasis administravimas - ES investicijos skirtos auginti viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijas, gerinti paslaugas ir aptarnavimo infrastruktūrą</i> Siekiamas pokytis - gyventojų pasitenkinimas ir pasitikėjimas viešuoju sektoriumi ir jo paslaugomis	10 VP PRIORITETAS. Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas 2 VP PRIORITETAS. Informacinės visuomenės skatinimas	Kokybiškas aptarnavimas viešajame sektoriuje (darbuotojų kompetencijos ir paslaugos)	- Patikima ir gerbiama viešojo sektoriaus darbuotojo tarnyba, profesijos įvaizdis ir reputacija - Kliento - paslaugų teikėjo santykio diegimas tarp gyventojų ir valstybinių institucijų	Vidinė ir išorinė kryptys - sistemos darbuotojai turi keisti požiūrį į savo darbą ir gyventoją - „aš teikiu paslaugas ir noriu jas suteikti geriausiai“, o gyventojai - kaip į paslaugas teikiančias įmones. Siekis, kad aptarnavimas ir santykis su klientu viešajame sektoriuje būtų tiek pat svarbus, kaip ir privačiame sektoriuje.	VRM, SM (IVPK), CPVA, ESFA
			Efektyvus ir skaidrus viešojo sektoriaus valdymas (sistemos atvirumas)	- Adekvatus viešojo sektoriaus veiklos ir priimamų sprendimų suvokimas, gyventojų žinios valstybės, viešojo sektoriaus valdymo klausimais, didesnis gyventojų įsitraukimas į klausimų sprendimą.	Gyventojų švietimas viešojo sektoriaus ir valstybės valdymo, biudžeto ir pan. klausimais, pvz.: kiek biudžeto sudaro tarnautojų atlyginimai, iš ko susidaro valstybės biudžetas ir pan.	