

PORADNIK DLA OCENIAJĄCYCH PROJEKTY INNOWACYJNE I PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Autorzy:

Irena Wolińska

Marcin Dygoń

Agnieszka Siekiera



Warszawa 2011 (wersja zaktualizowana)

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	4
1. INNOWACYJNOŚĆ W PROGRAMIE OPERACYJNYM KAPITAŁ LUDZKI	6
1.1. Czym jest innowacyjność	6
1.2. Innowacje w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.....	8
1.3. Innowacyjność w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki	11
2. ZOSTAŁEM CZŁONKIEM KOMISJI OCENY PROJEKTÓW	17
2.1. Zanim przystąpisz do oceny	18
2.2. Różnice w ocenie projektów standardowych i innowacyjnych.....	29
2.3. Kryteria horyzontalne (wnioski praktyczne z interpretacji polityk horyzontalnych) i kryteria dostępu.....	39
2.4. Standard minimum	42
3. UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU	45
4. INNOWACYJNOŚĆ.....	63
4.1. Tematy	63
4.2. Wymiary innowacyjności	65
4.3. Ocena innowacyjności	71
4.4. Grupy docelowe.....	78
5. PRODUKT FINALNY	83
5.1. Co to jest produkt finalny	83
5.2. Jak ocenić potencjał produktu finalnego do upowszechnienia oraz włączania do głównego nurtu polityki/praktyki.....	87
6. TRAFNOŚĆ DOBORU METOD/NARZĘDZI OSIĄGANIA CELÓW PROJEKTU	90
Strategia upowszechniania i włączania produktu finalnego	95
7. POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	102
7.1. Potencjał to nie to samo, co długa historia.....	102
7.2. Zasoby instytucjonalne, kadrowe i organizacyjne	103
7.3. Potencjał projektodawcy a zakres projektu.....	105
7.4. Podział zadań i kompetencji	106
7.5. Partnerstwo na papierze czy w praktyce – istotne różnice dla powodzenia realizacji projektu	107
7.6. Ryzyko w projekcie innowacyjnym	112
8. BUDŻET PROJEKTU INNOWACYJNEGO	116
8.1. Czym jest ocena kwalifikowalności.....	116
8.2. Relacja nakład–rezultat, efektywność kosztowa	118
8.3. Cross-financing	118
9. OCENA STRATEGII WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO I WALIDACJA PRODUKTU FINALNEGO	120
10. OCENA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ	125
10.1. Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej – główne założenia	125
10.2. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej.....	130
11. PODSUMOWANIE.....	145

WPROWADZENIE

Niniejszy poradnik został przygotowany w odpowiedzi na pojawiające się problemy z oceną projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, zgłaszane przez Instytucje Ogłaszające Konkursy i samych oceniających. Ocena projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej uważana jest za trudniejszą od oceny projektów standardowych i trudno się z tą opinią nie zgodzić. Na pewno wymaga ona większej wiedzy merytorycznej, ale także większej wiedzy praktycznej: doświadczenia w tworzeniu i realizacji projektów, a ponadto umiejętności oceny spójności i logiki projektu. Z drugiej strony dla wielu osób jest to zadanie ciekawe, stanowiące interesujące wyzwanie i choć wymagające więcej pracy, to warte dodatkowego trudu. Jednak również te osoby potrzebują podpowiedzi dotyczącej rozumienia koncepcji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, ich specyfiki, szczególnej konstrukcji. Jest to bowiem koncepcja nowa, która pojawiła się w systemie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki zupełnie niedawno, ale która powoli zdobywa ważną pozycję. Obecna, zaktualizowana wersja Poradnika uwzględnia zmiany dokonane w Systemie Realizacji PO KL z dniem 1 stycznia 2011 roku.

Poradnik składa się z dwóch zasadniczych, choć nierównych objętościowo części: pierwsza jest poświęcona specyfice i ocenie projektów innowacyjnych, druga – ocenie projektów współpracy ponadnarodowej. Przy tworzeniu poradnika przyjęliśmy kilka podstawowych zasad:

- Nie powtarzamy treści dostępnych w innych opracowaniach, ale jedynie co najwyżej je syntetycznie przypominamy.
- Zakładamy podstawową znajomość metodyki PCM, do której nawiązuje formularz wniosku aplikacyjnego i instrukcja jego wypełniania.
- Poradnik jest ukierunkowany na praktykę, stąd wiele sformułowań o charakterze porad czy sugestii oraz duża liczba przykładów (głównie jednak wymyślonych na użytek poradnika, bo tych realnych wciąż nie ma zbyt wiele).
- Nie przedstawiamy recept, wzorów i algorytmów oceny, bo jakkolwiek próba ich podania byłaby dowodem na nierzetelność autorów. Szablony oceny projektów, a zwłaszcza szablony projektów innowacyjnych i ich oceny nie istnieją.

- Naszą intencją jest przekonanie czytelników do kreatywnego myślenia, twórczego podejścia do oceny nowatorskich koncepcji, wspólnego odkrywania nieznanego, choć oczywiście przy zachowaniu pewnych wymagań.

Na wstępie przypominamy znaczenie pojęcia „innowacyjność” w jego tradycyjnym technologicznym kontekście i w interesującym nas podejściu społecznym. Kolejne części zostały przedstawione generalnie zgodnie z układem wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego i odpowiadającej mu Karty Oceny Merytorycznej, a więc prowadzą przez identyfikację problemu i uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, uzasadnienie i opis innowacji, wskazanie i charakterystykę grupy docelowej, planowane działania oraz zasady zarządzania projektem, kończąc na podejściu do oceny budżetu. Koncentrujemy się przy tym na elementach specyficznych dla oceny projektów innowacyjnych, odwołując się do wiedzy i doświadczeń z oceny projektów standardowych. Nie jest to więc poradnik oceny projektów w ogóle, ale tylko „dodatek” dotyczący specyfiki oceny projektów innowacyjnych. Skoncentrowaliśmy się przy tym na ocenie projektów testujących, ponieważ to ten typ projektów różni się istotnie od projektów standardowych.

W ostatnim rozdziale omawiamy specyfikę oceny projektów współpracy ponadnarodowej, skupiając się również jedynie na elementach specyficznych. W przypadku oceny projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym przydatne są obie części poradnika.

Poradnik został przygotowany przez osoby, mające doświadczenie związane z projektami innowacyjnymi i projektami ponadnarodowymi. Irena Wolińska opracowała rozdział dotyczący projektów innowacyjnych w poradniku przygotowywania projektów w ramach POKL, przeprowadziła wiele szkoleń dla oceniających te projekty, a także oceniała projekty innowacyjne realizowane w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz PO KL. Marcin Dygoń jest członkiem Komisji Oceny Projektów w Instytucji Pośredniczącej. Oboje przygotowali poradnik dla projektodawców zainteresowanych przygotowaniem projektów innowacyjnych. Agnieszka Siekiera odpowiadała za wdrażanie projektów innowacyjnych w ramach IW EQUAL.

Nie wszystkie sugestie zawarte w Poradniku są zgodne z opiniami autorów; niekiedy autorzy musieli zrezygnować z własnych opinii na rzecz prezentowania opinii IZ i KIW.

Życzymy powodzenia w dokonywaniu ocen. Mamy nadzieję, że uda się Państwu wyłonić interesujące projekty, które przyczynią się do poprawy jakości naszych działań w obszarach wspieranych przez Europejski Fundusz Społeczny.

Autorzy

1. INNOWACYJNOŚĆ W PROGRAMIE OPERACYJNYM KAPITAŁ LUDZKI

W tym rozdziale przedstawiamy:

- ogólną definicję innowacyjności;
- rodzaje innowacji;
- istotę podejścia innowacyjnego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013;
- różnice między projektem innowacyjnym a projektem standardowym;
- etapy projektu innowacyjnego.

1.1. Czym jest innowacyjność

Jedną z zasad stanowiących podstawę rozporządzeń dotyczących Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) jest istotna rola innowacji, a także wymiana dobrych praktyk oraz włączanie efektów przedsięwzięć innowacyjnych do głównego nurtu polityki i praktyki (ang. *mainstreaming*). Zgodnie z art. 7 oraz art. 8 *Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1081/2006 z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego* państwa członkowskie wspierają promocję i włączanie innowacyjnych przedsięwzięć do polityki krajowej oraz współpracę ponadnarodową i międzyregionalną realizowaną poprzez wymianę informacji, doświadczeń, rezultatów i dobrych praktyk, a także poprzez rozwijanie komplementarnego podejścia oraz skoordynowanych lub wspólnych przedsięwzięć.

Pojęcie innowacyjności kojarzone jest z nazwiskiem Josepha Schumpetera, który zwrócił uwagę na znaczenie wprowadzania do gospodarki przez przedsiębiorców nowych technologii i innowacyjnych produktów jako impulsu dla innych producentów. Napływające do gospodarki innowacje sprzyjają rozwojowi koniunktury, a tym samym innowacyjna działalność przedsiębiorców jest źródłem wzrostu gospodarczego¹.

Termin „innowacja” został później opisany w wielu opracowaniach. Istnieją cztery rodzaje innowacji:

- **innowacja procesowa**, czyli opracowanie i wdrożenie nowych bądź znacząco ulepszonych technologii, metod produkcji lub dostaw; mogą to być istotne zmiany w technologii, sprzęcie i oprogramowaniu używanym w procesach wytwórczych

¹ J. Schumpeter, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960 (pierwodruk: 1912).

towarów albo nowe lub znacznie ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług;

- **innowacja produktowa**, czyli opracowanie, wdrożenie do produkcji i wprowadzenie na rynek nowego produktu (towaru) lub usługi; także – znaczące ulepszenie oferowanych wcześniej towarów lub usług w odniesieniu do ich charakterystyki lub przeznaczenia, wprowadzenie na rynek nowego przeznaczenia starego produktu (np. sms) lub nowego sposobu świadczenia usług (np. przez Internet);
- **innowacja organizacyjna**, czyli zastosowanie nowych rozwiązań organizacyjnych:
 - nowa metoda organizacji działalności biznesowej przedsiębiorstwa (np. wdrożenie metod rozwoju osobistego pracowników, wdrożenie systemu zarządzania dostawami),
 - nowa organizacja miejsc pracy (np. wdrożenie nowego rozdziału obowiązków i podejmowania decyzji), nowa koncepcja strukturyzacji działalności, takich jak integracja różnych rodzajów działalności, nowa organizacja relacji zewnętrznych (np. wdrożenie nowego sposobu organizacji z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi);
- **innowacja marketingowa**, czyli zastosowanie nowych technik marketingowych, nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej, modelu biznesowym.

Popularne rozumienie innowacyjności odnosi się do wprowadzenia czegoś zupełnie nowego lub udoskonalenia, choć częściej kojarzone jest z pełnym nowatorstwem. Innowacyjne jest jednak zarówno ulepszenie maszyn lub poprawa organizacji, jak i wytwarzanie zupełnie nowych rzeczy, zjawisk bądź wartości.

Innowacje zazwyczaj postrzegane są jako:

- nowość, wynalazek na skalę światową, coś, czego wcześniej nie było (np. maszyna parowa, komputer, CD);
- nowość w danym kraju, w danej instytucji/organizacji – czyli sposób działania, zjawisko, zasób, jakiego wcześniej nie było, którego dana organizacja dotąd nie wykorzystywała.

W odniesieniu do danej organizacji/przedsiębiorstwa itp. pojęcie innowacji nie ma charakteru obiektywnego, lecz relatywny.

Przykład

Przedsiębiorstwo A stosuje już pewną technologię – w jego przypadku innowacją może być intensyfikacja tego zastosowania; przedsiębiorstwo B nie stosuje danej technologii – w tym przypadku innowacją będzie jej wdrożenie.

Innowacyjność jest też charakteryzowana poprzez:

- stopień nowości (skala przedsiębiorstwa, kraju, świata);
- stopień rozprzestrzenienia (dyfuzji) – potencjalny zasięg innowacji, która od pierwszego wdrożenia w pewnym przedsiębiorstwie upowszechnia się w innych przedsiębiorstwach, regionach, krajach itd., kanałami rynkowymi i pozarynkowymi (naśladownictwo, adaptacja).

1.2. Innowacje w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podobnie jak w przedsiębiorstwach, również w politykach potrzebne są nowe rozwiązania. Niezbędne jest modernizowanie istniejących polityk, dostosowywanie istniejących systemów do nowej rzeczywistości społecznej i gospodarczej, co możemy określić mianem innowacji społecznych.

Analizy wdrażania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, prowadzone wspólnie przez państwa członkowskie i Komisję Europejską, wykazały, że niezwykle przydatne jest istnienie mechanizmów formalnych ułatwiających tworzenie innowacyjnych rozwiązań w obszarze wsparcia EFS.

Dzięki innowacjom społecznym możliwe będzie realizowanie dwóch, szczególnie istotnych z punktu widzenia Strategii Lizbońskiej, procesów:

- **unowocześniania gospodarki i jej przekształcania w gospodarkę opartą na wiedzy**, co „wymaga nie tylko inwestowania w nowe technologie, ale także inwestowania w innowacje organizacyjne ułatwiające przyswajanie umiejętności i kompetencji, przystosowywanie organizacji pracy i utrwalonych ścieżek postępowania w biznesie lub

utworzenie sieci biznesowych oraz partnerstw między stronami zainteresowanymi”²;

- **reformowania polityki oraz działań w zakresie zatrudnienia i integracji społecznej**, m.in. poprzez inwestowanie w innowacje w zakresie polityki, opracowywanie i testowanie nowych podejść w polityce, a także nowych sposobów realizacji po to, by możliwe było skuteczne stymulowanie zatrudnienia, promowanie integracji społecznej oraz uaktywnienie procesu uczenia się.

Rolą innowacji w EFS jest w przede wszystkim testowanie rozwiązań służących zapewnieniu, żeby wszystkie grupy, zwłaszcza te znajdujące się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, uczestniczyły w rynku pracy.

Ponadto dzięki projektom innowacyjnym możliwe jest testowanie na niewielką skalę nowych sposobów działania, zanim zostaną one wprowadzone do powszechnego użytku (np. do systemu prawnego). Przy czym testowanie pozwoli na dość precyzyjne określenie warunków wymaganych do właściwego funkcjonowania proponowanego podejścia. Dzięki temu możliwe jest unikanie wysokich niekiedy kosztów ulepszeń wprowadzonych bez wcześniejszego testowania, jedynie na podstawie wyobrażenia o ich celowości, a które później w działaniu nie potwierdzają swej skuteczności i efektywności.

Wyniki innowacji będą tym lepsze, im większy będzie udział grup docelowych i innych zainteresowanych środowisk w ich wytwarzaniu. Dodatkowo pozwala to na osiągnięcie efektu identyfikacji tych grup z przygotowywanymi zmianami oraz przekonanie do nich.

Pamiętając o wyżej wymienionych zaletach, musimy mieć świadomość, że testowanie innowacji, analiza wyników testów, upowszechnienie efektów innowacyjnych przedsięwzięć i wreszcie wprowadzenie innowacji do powszechnej praktyki to proces długotrwały. Warto też mieć na uwadze, że wyniki testowania i ogólnie – projektu innowacyjnego – mogą być negatywne, czyli mogą wykazać, że proponowane nowe podejście wcale nie jest skuteczne lub nie jest bardziej skuteczne i efektywne od dotychczasowych podejść, a jego wdrożenie wymagałoby dodatkowych nakładów. Te sytuacje są wpisane w istotę testowania innowacji. Niepowodzenie projektu innowacyjnego jest uprawnione, nie oznacza klęskę i nie znaczy, że

²Zasada „Innowacyjność” w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania, raport grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. innowacyjności oraz włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki (mainstreaming), Instytucje Zarządzające EQUAL z Hiszpanii, Holandii, Polski, Portugalii i Wielkiej Brytanii, czerwiec 2006.

środki zostały zmarnowane – pod warunkiem jedynie, że wiedza o niepowodzeniu zostanie usystematyzowana i upowszechniona wśród zainteresowanych środowisk.

Zasygnalizowane w podrozdziale 1.1 informacje o innowacjach technologicznych dotyczą w znacznej mierze także innowacji społecznych. Eksperti zwracają uwagę, iż podstawowe warunki powodzenia przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwach i w obszarze społecznym są takie same. Należą do nich:

- znaczenie posiadania przez osoby kierujące przedsięwzięciem innowacyjnym wizji i ducha przedsiębiorczości oraz skłonności do ryzyka;
- zorientowanie innowacji na zaspokojenie potrzeb jej przyszłych użytkowników;
- uwzględnienie udziału grup docelowych i innych interesariuszy w wytwarzaniu innowacji;
- uwzględnienie aktualnej wiedzy o tym, co w danej dziedzinie dzieje się w bliższym i dalszym otoczeniu (sąsiednia gmina, instytucja, województwo, system, inne kraje), by nie „wywahać otwartych drzwi”, nie dublować wysiłków i nie powielać już popełnionych błędów;
- oparcie działań na ugruntowanej wiedzy na temat potencjalnych zalet innowacji (znajomość problemu, grupy docelowej, wiedza o przyczynach dotychczasowych niepowodzeń, znajomość funkcjonowania dziedziny, której innowacja dotyczy);
- monitorowanie procesu testowania oraz weryfikowanie jego wyników po to, by uzyskać pewność co do skuteczności innowacji i jej uwarunkowań.

Autorzy cytowanego wyżej raportu wskazują na najważniejsze uwarunkowania sukcesu działalności innowacyjnej, które w dużej mierze można potraktować jako istotne obszary oceny projektu innowacyjnego:

- *Innowacja odpowiada na realnie istniejące potrzeby, a konieczność zmiany obecnego podejścia jest potwierdzona;*
- *Wyniki pilotażowego zastosowania innowacji pokazują jej przewagę nad dotychczasową praktyką;*
- *Potencjalni użytkownicy są świadomi istnienia innowacji i są nią zainteresowani;*
- *Proponowane podejście jest wykonalne w ramach dostępnych zasobów.*

1.3. Innowacyjność w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Autorzy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki podkreślili znaczenie możliwości realizacji współpracy ponadnarodowej i podejścia innowacyjnego dla osiągnięcia celów strategicznych tego programu, stwierdzając, że: „Realizacja takich działań przyczyni się do zwiększenia zdolności opracowywania oraz stosowania lepszych i efektywniejszych metod osiągnięcia zakładanych celów. Współpraca ponadnarodowa i podejście innowacyjne jest traktowane jako jeden z instrumentów ułatwiających poszukiwanie nowych rozwiązań problemów rynku pracy i integracji społecznej, modernizację i dostosowanie polskich instytucji i organizacji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych, określanie i wdrażanie reform mających na celu realizację Strategii Lizbońskiej”³.

Warto zwrócić uwagę na nadrzędne cele postawione przed projektami innowacyjnymi i projektami współpracy ponadnarodowej – chodzi przede wszystkim o poprawę skuteczności działania w obszarze wspieranym przez EFS i będącym przedmiotem zainteresowania PO KL.

Dalej wskazano, że „W ramach PO KL podejście innowacyjne jest rozumiane jako:

- nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup na rynku pracy oraz rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był przedmiotem polityki państwa;
- wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów na rynku pracy, w tym adaptacja rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, regionach czy też w innych kontekstach (np. w stosunku do innej grupy docelowej); w tej kategorii mieści się także rozwój, modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności”⁴.

Ważne!

W PO KL silnie zaakcentowano innowacyjność jako źródło nowych rozwiązań, jednak zaznaczono, że innowacją może być również usprawnienie, udoskonalenie, poprawa działania.

Na podstawie art. 35 ust. 3 pkt 4c Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁵ Minister Rozwoju Regionalnego 1 kwietnia 2009 roku wydał **Wytyczne**

³ Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2006–2013.

⁴ Tamże.

⁵ „Dziennik Ustaw” 2006, nr 227, poz. 1658 z późn. zm.

w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (zwane dalej *Wytycznymi*), których celem jest określenie zasad realizacji innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w projektach współfinansowanych z EFS w ramach PO KL.

Zgodnie z *Wytycznymi* „projektem innowacyjnym w ramach PO KL jest projekt realizowany zgodnie z definicją podejścia innowacyjnego oraz w podziale na etapy” (o których mowa w pkt. 5.2 *Wytycznych*). Natomiast projektem współpracy ponadnarodowej jest „projekt, który zakłada wspólną realizację działań kwalifikowanych⁶, a także w przypadku którego wskazano na rzeczywistą wartość dodaną wynikającą ze współpracy i podpisano umowę o współpracy ponadnarodowej”. *Wytyczne* zwracają uwagę na bardzo istotny, a mało znany fakt: wszelkie projekty realizowane w ramach PO KL, zgodne z typami operacji wymienionymi w *Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL 2007–2013* mogą się charakteryzować rozwiązaniami innowacyjnymi. Jeśli jednak nie są nastawione na **wytworzenie i sprawdzenie** innowacji, ale jedynie proponują ulepszenie stosowanych metod na użytek konkretnego przedsięwzięcia – nie są projektami innowacyjnymi.

Wytyczne następująco formułują definicję projektów innowacyjnych: **Celem projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia EFS.**

Ważne!

Innowacyjność związana jest zawsze z konkretną dziedziną, miejscem i czasem, dlatego niemożliwe jest podanie jej uniwersalnej definicji, zwłaszcza dla tak szerokiej dziedziny jak obszar wsparcia EFS.

Z przedstawionych wyżej rozważań wynika podstawowa różnica między projektami innowacyjnymi a standardowymi:

Projekt standardowy nastawiony jest na rozwiązywanie bieżących problemów określonych grup docelowych. Na przykład:

- w Prioryecie I realizowane są projekty mające na celu podnoszenie kompetencji pracowników służb zatrudnienia i służb pomocy społecznej po to, by skuteczniej pracowali ze swoimi klientami;

⁶Przewidzianych w załączniku nr 8 do *Wytycznych* – szczegółowo omówionych w rozdziale VIII

- w Priorytecie II możliwe jest wdrażanie projektów mających na celu podnoszenie kompetencji specjalistów ds. zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach po to, by prowadząc świadomą, nowoczesną politykę kadrową, lepiej służyli wzmocnieniu konkurencyjności zatrudniających ich firm;
- w Priorytecie VI finansowane są projekty mające na celu aktywizację zawodową osób bezrobotnych.

Projekty innowacyjne za punkt wyjścia biorą fakt istnienia określonych problemów konkretnych grup docelowych, które nie są rozwiązywane wcale bądź są rozwiązywane w sposób niewystarczający, a to dlatego, że nie dysponujemy odpowiednimi narzędziami/sposobami działania. Na przykład:

- w ramach Priorytetu I brakuje trwałych, powszechnych rozwiązań dotyczących współpracy instytucji rynku pracy i instytucji integracji społecznej, co stanowi barierę skutecznej aktywizacji osób, będących klientami obu instytucji – wypracowanie takich rozwiązań może się przyczynić do skuteczniejszej aktywizacji;
- w ramach Priorytetu II można stwierdzić brak modelowych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, co stanowi ograniczenie w działaniach na rzecz, z jednej strony, łagodzenia skutków starzenia się społeczeństwa, z drugiej – na rzecz wydłużania aktywności zawodowej osób w wieku 50+;
- w ramach Priorytetu VI widoczne są słabości stosowanych od dawna metod ograniczania bezrobocia i aktywizacji zawodowej, w tym zwłaszcza adresowanych do osób ze starszych grup wiekowych, wobec których do niedawna prowadzono świadomą politykę dezaktywizacji zawodowej, a obecnie potrzebne są działania utrzymujące te osoby na rynku pracy jak najdłużej.

Rolą projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych sposobów działania w celu rozwiązywania problemów. **Zadaniem projektu innowacyjnego nie jest rozwiązanie problemu, ale jedynie wynalezienie sposobu rozwiązywania tego problemu.** Realizacja projektu innowacyjnego testującego wymaga poddania nowego pomysłu testowaniu. W toku testów przedstawiciele grupy docelowej skorzystają z zalet nowego rozwiązania (jeśli okaże się ono trafne) i faktycznie problemy tych osób być może zostaną rozwiązane. Będzie to ewidentną korzyścią z realizacji projektu, ale jedynie korzyścią dodatkową. Korzyść tę

projektodawca może (i powinien) pokazać w ramach produktów i efektów projektu, nie one jednak są istotne. W gruncie rzeczy istotniejszym produktem – oczywiście obok produktu kluczowego, jakim jest produkt finalny – będzie np. raport z wyników testowania i raport z ewaluacji rzeczywistych efektów testów, dokumentujący korzyści osiągnęte przez uczestników testów.

Jedną z istotnych cech specyficznych projektu innowacyjnego testującego jest obowiązkowa **dwuetapowa realizacja**. **ETAP I** to etap przygotowania, w którym należy dokonać analizy i diagnozy problemu oraz wypracować zasady realizacji przedsięwzięcia z uwzględnieniem specyfiki projektu partnerskiego. Etap ten kończy się opracowaniem wstępnej wersji produktu innowacyjnego oraz strategii dalszego wdrażania projektu. Jeżeli strategia zostanie zaakceptowana przez Sieć Tematyczną i instytucję finansującą projekt, następuje kolejny etap realizacji projektu⁷, choć formalnie czas oceny i uzgadniania strategii powinien zostać ujęty w ramach etapu II.

Ważne!

Precyzyjne rozpoznanie problemu nie zawsze jest możliwe, dlatego system wdrażania projektów innowacyjnych przewiduje możliwość przeprowadzenia analizy problemu oraz rozpoznania jego pierwotnych przyczyn i rzeczywistych potrzeb już na etapie realizacji przedsięwzięcia. Nie można więc wymagać od wnioskodawcy, by zawsze wskazał precyzyjne dane w uzasadnieniu realizacji projektu. Pełną wiedzę o problemie może uzyskać później.

W **ETAPIE II** następuje testowanie opracowanego nowego produktu oraz analiza i ocena rzeczywistych efektów jego zastosowania (badanie poziomu spełnienia oczekiwań względem nowatorskiego rozwiązania). Jeżeli wyniki nie są zadowalające, a korekta produktu innowacyjnego możliwa, można jeszcze tego dokonać i ostatecznie dopracować produkt na podstawie wyników testowania i oceny skuteczności zastosowania. Jeżeli efekty produktu innowacyjnego są zadowalające, projekt powinien kończyć działania o charakterze upowszechniającym, bo przecież tworzenie nowych rozwiązań ma sens tylko wówczas, gdy możliwe będzie ich wdrożenie. Każdy wnioskodawca musi także podjąć się zadania włączenia wypracowanych przez siebie nowatorskich rozwiązań do tzw. głównego nurtu polityki

⁷ Formalnie rzecz biorąc, etap pierwszy kończy złożenie strategii i od tego momentu można mówić o rozpoczęciu etapu drugiego, który, praktycznie rzecz biorąc, rozpoczyna się od oceny i akceptacji strategii. Jednak bez akceptacji strategii nie można w zasadzie przystąpić do realizacji zadań przewidzianych dla etapu drugiego. Kwestie te omawiamy szczegółowo w następnym rozdziale.

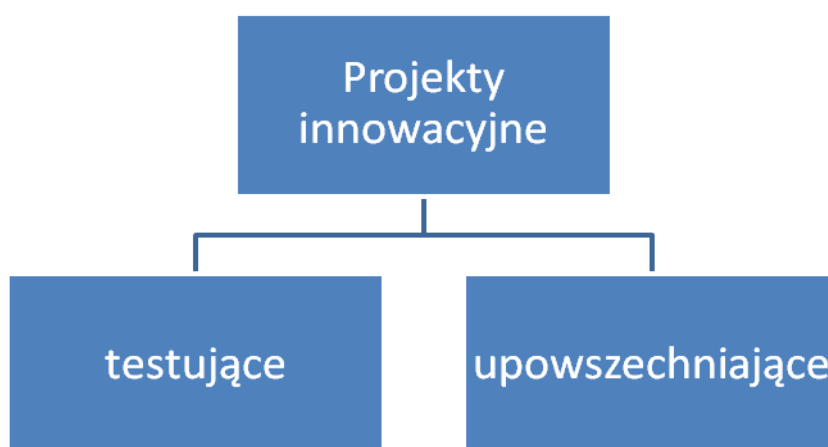
i praktyki (który nie jest niczym więcej niż codzienną praktyką, czy to opartą na przepisach prawa, czy na rozwiązaniach wdrożonych oddolnie).

Ważne!

Projekty innowacyjne mają być przede wszystkim nastawione na badanie i rozwój oraz upowszechnianie konkretnych produktów służących rozwiązaniu problemu grup docelowych, a nie wprost na rozwiązanie tych problemów.

Projekty innowacyjne mogą mieć charakter projektów testujących i upowszechniających, przy czym decyzja o możliwości realizacji określonego typu projektów jest podejmowana przez Instytucję Pośredniczącą /Instytucję Pośredniczącą II stopnia (w ramach Planów Działania zatwierdzanych przez Instytucję Zarządzającą). Projekty testujące zakładają wytworzenie i weryfikację skuteczności innowacji, a następnie jej upowszechnienie oraz włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki.

Podstawowy podział projektów innowacyjnych ze względu na cel realizacji projektu



Projekty upowszechniające zakładają natomiast jedynie upowszechnianie oraz włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki rozwiązań wypracowanych w ramach innych inicjatyw. Dotyczą więc tylko i wyłącznie takich działań, które mają na celu dostarczenie wiedzy o produkcie i jego walorach jak najszerszej grupie potencjalnych użytkowników, a czasem też odbiorców, a także decydentów z danej dziedziny po to, by zapewnić włączenie tego produktu do powszechnej polityki i praktyki. Nie chodzi tu o klasyczne działania promocyjne (typu kosztowne gadżety, ogłoszenie w prasie centralnej, bilbordy itd.), lecz o precyzyjnie

ukierunkowane na ściśle określone grupy działania informacyjne i edukacyjne, zakładające jak najbardziej aktywny i świadomy udział odbiorców tych działań w ich przebiegu.

2. ZOSTAŁEM CZŁONKIEM KOMISJI OCENY PROJEKTÓW

W tym rozdziale:

- wykazemy, że ocena projektów innowacyjnych opiera się generalnie na tych samych zasadach, które są wykorzystywane w procesie naboru i oceny projektów standardowych, jednak wskażemy też różnice, z których istnienia powinieneś zdać sobie sprawę, zanim przystąpisz do oceny wniosków;
- pomożemy Ci w poszukiwaniu kontekstu innowacji podczas oceny wniosku;
- wskażemy na istotną rolę Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia w generowaniu przez wnioskodawców pomysłów innowacyjnych oraz organizacji procesu ich oceny;
- zwrócimy uwagę na te elementy wniosku, które mogą sprawić Ci sporo trudności we właściwej ocenie;
- przedstawimy, w jaki sposób podchodzić do oceny kryteriów horyzontalnych oraz tzw. standardu minimum w projektach innowacyjnych.

Jeżeli pracujesz w Instytucji Pośredniczącej PO KL lub jesteś ekspertem oceniającym wnioski, masz świadomość wyzwań stojących przed osobami, które uczestniczą w pracach Komisji Oceny Projektów. Ocena projektów tzw. standardowych często wiązała się z wieloma różnymi problemami. Było ich niemal tak wiele, jak wiele jest projektów, co wydaje się potwierdzać doskonale znaną z teorii zarządzania projektami maksymę, że każdy projekt jest inny, specyficzny, niepowtarzalny, w jakimś sensie wyjątkowy. Część osób uczestniczących w pracach KOP ma wieloletnie doświadczenie, wywodzące się z programów przedakcesyjnych, mechanizmów finansowych Banku Światowego czy wreszcie poprzedniego okresu programowania. Skala PO KL jest jednak tak duża, że wiele osób powoływanych w skład KOP rozpoczyna pracę z wnioskami po raz pierwszy właśnie na etapie oceny merytorycznej. Większość osób uczestniczących w procesie oceny wniosków o dofinansowanie realizacji projektów zdaje sobie sprawę z tego, że – zgodnie z ustaleniami między Instytucją Pośredniczącą a Ministerstwem Rozwoju Regionalnego – każde województwo powinno przeznaczyć 1–5% alokacji na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Kiedy jednak dowiadujesz się o powołaniu do „innowacyjnego KOP-u”, tak naprawdę nie wiesz, czego można się po tym nowym zadaniu spodziewać. Bez

względu na to, czy masz doświadczenie w ocenie, czy nie, musisz zdać sobie sprawę, że ocena projektów innowacyjnych wymaga od oceniającego, podobnie jak i od instytucji ogłaszającej konkurs, większego zaangażowania niż w przypadku projektów standardowych. Nie trzeba jednak wszystkiego uczyć się od początku, to w dalszym ciągu ten sam program. Konkursy dotyczące projektów innowacyjnych ogłaszane są na podstawie tych samych *Zasad wyboru projektów w ramach PO KL*, przygotowuje się je wykorzystując to samo oprogramowanie Generators Wniosków Aplikacyjnych, który jest oparty na tym samym formularzu wniosku o dofinansowanie. Zasady oceny dotyczące przyznawania punktacji w ramach poszczególnych pól wniosku, kryteriów formalnych i merytorycznych, dostępu, jakości czy strategicznych również czerpią z tych samych rozwiązań systemowych. Projekty innowacyjne oparte są na tym samym fundamencie, mają jednak własną specyfikę, która wymaga przede wszystkim dobrego rozpoznania.

2.1. Zanim przystąpisz do oceny

Zanim przystąpisz do oceny projektów innowacyjnych, musisz się zapoznać z dokumentami i materiałami, które do tej pory, być może, nie były Ci potrzebne. Podstawowym dokumentem zawierającym założenia do opracowania i realizacji projektów innowacyjnych są *Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego dotyczące projektów innowacyjnych*, o których wspomniano już wcześniej.

Dokumenty, publikacje i opracowania związane z projektami innowacyjnymi:

- Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki(*Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*);
- Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki(*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- *Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, z dnia 1 stycznia 2011 roku
- *Komentarz do instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*(*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- *Dokumentacja konkursowa dla konkursu dotyczącego wyłonienia do realizacji projektów innowacyjnych*;
- *Od pomysłu do projektu innowacyjnego. Poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* (*Krajowa Instytucja*

Wspomagająca);

- Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- Innowacyjność w praktyce. Przegląd tematów w ramach PO KL (*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- Empowerment w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (*Krajowa Instytucja Wspomagająca*);
- Lista tematów dla projektów innowacyjnych w poszczególnych obszarach PO KL zatwierdzona decyzją Komitetu Monitorującego PO KL z dnia 13 lipca 2010 roku (www.kiw-pokl.org.pl);
- Program EQUAL a innowacyjność w PO KL. Możliwość stosowania rezultatów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (*Krajowa Instytucja Wspomagająca*).

W dokumencie tym wskazano m.in. techniczne i merytoryczne cechy projektu innowacyjnego, podstawowe definicje związane z projektami innowacyjnymi, omówiono typy projektów innowacyjnych, sposób ich wyboru oraz zadania, które realizują poszczególne instytucje we wdrażaniu POKL. *Wytyczne* zawierają także informację o tym, w jakim wymiarze może się przejawiać innowacyjność produktu, który ma powstać w wyniku realizacji projektu innowacyjnego. Można tam także znaleźć wykaz zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący PO KL tematów innowacyjnych dla każdego obszaru interwencji (zatrudnienie i integracja społeczna, adaptacyjność, edukacja i szkolnictwo wyższe, dobre rządzenie). Na podstawie tego dokumentu Krajowa Instytucja Wspomagająca opracowała zalecenia w zakresie projektów innowacyjnych, wykorzystywane przy przygotowywaniu dokumentacji konkursowej. Właśnie dokumentacja konkursowa jest kolejnym, ważnym dokumentem, z którym każdy oceniający musi się zapoznać. Bez niego nie można przeprowadzić skutecznej i rzetelnej oceny. Zakres dokumentacji konkursowej jest taki sam jak w przypadku konkursów standardowych. Główne znaczenie będą tu miały kryteria oceny oraz inne wymagania, jakie Instytucja Organizująca Konkurs stawia wnioskodawcom chcącym realizować projekty innowacyjne.

Nabór i ocena wniosków dotyczących projektów innowacyjnych odbywają się według tych samych procedur jak projektów standardowych, opisanych w Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL. Projekty innowacyjne, tak jak standardowe, oceniane są pod

kątem spełniania następujących kryteriów:

- *ogólne kryteria formalne;*
- *ogólne kryteria horyzontalne (m.in. zgodność z polityką równych szans);*
- *ogólne kryteria merytoryczne;*
- *szczegółowe kryteria dostępu (na etapie oceny formalnej i/lub w trakcie oceny merytorycznej – w przypadkach wskazanych w dokumentacji konkursowej);*
- *szczegółowe kryteria strategiczne.*

Analiza wymienionych wyżej tekstów stanowi absolutne minimum dokumentów, z którymi każdy oceniający musi się zapoznać przygotowując się do oceny wniosków. Konieczna jest też znajomość podstaw metodyki zarządzania cyklem projektu – PCM⁸ (*Project Cycle Management*), do której silniej niż dotychczas nawiązuje zmieniony od 1 stycznia 2011 roku formularz wniosku o dofinansowanie projektu – dotyczy to wszystkich typów projektów PO KL. Znajomość tej metodyki ułatwi zrozumienie podejścia projektodawców i jest niezbędna do właściwej oceny całego wniosku.

Może być i tak, że znasz podstawy metodyki PCM, zapisy wcześniej wymienionych dokumentów związanych z projektami innowacyjnymi w PO KL również nie są Ci obce, a w dalszym ciągu nie znajdujesz „klucza”, odpowiedzi, wzoru lub przepisu na projekt innowacyjny i jego ocenę. Być może pojawiło się jeszcze więcej trudnych pytań, teraz bardziej szczegółowych. Jedno jest pewne! Nie ma prostego sposobu identyfikacji innowacji, tym bardziej **że z założenia jest ona relatywna, rozpatrywana w kontekście sytuacji, miejsca, czasu i warunków, w ramach których ma zostać wprowadzona.**

Podczas oceny projektów innowacyjnych najtrudniejsze jest uzyskanie pewności, że propozycja zaprezentowana we wniosku stanowi innowację. Te wątpliwości bardzo często są wynikiem niewystarczającej wiedzy oceniających dotyczącej tematyki poruszanej w projekcie, a także braku znajomości dotychczas stosowanych rozwiązań. Nie sposób przygotować się do

⁸Metodyka PCM wykorzystywana była przy realizacji w Polsce projektów w ramach funduszy przedakcesyjnych (m.in. PHARE Spójność Społeczno-Gospodarcza), jak również w realizacji Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2006; Manual Project Cycle Management, EC EuropeAid 2001; Project Cycle Management. Handbook, EC 2002; Project Cycle Management Guidelines, EC 2004; Trocki M., Grucza B. (red), Zarządzanie projektem europejskim, Warszawa 2007; Zarządzanie Cyklem Projektu. Podręcznik szkoleniowy (przekład z wersji angielskiej), MRR 2004; Zarządzanie cyklem projektu, Warszawa 2007; Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Warszawa 2005.

oceny wszystkich wniosków –to niejednokrotnie wiedza wielu ludzi, gromadzona w trakcie bogatego życia zawodowego, daje impuls do napisania projektu, trudno więc, by każdy oceniający mógł ją osiąść poprzez studiowanie teorii, nie oznacza to jednak również, że członek KOP-u może być dyletantem. Ważne, aby być otwartym, nie opierać się tylko na swojej wiedzy, starać się dogłębnie zapoznać z wnioskiem i rozpoznać obszary wiedzy, które trzeba uzupełnić, aby podjąć właściwą decyzję. W dobie masowego dostępu do informacji dotarcie do wiedzy niemal na każdy temat nie powinno stanowić problemu, wymaga jedynie czasu i cierpliwości. Możesz również kontaktować się z praktykami, pytać ich o szczegóły istniejących rozwiązań i w ten sposób kształtować swoją opinię o proponowanym produkcie innowacyjnym.

Wielokrotnie może Ci towarzyszyć przekonanie, że analizowany pomysł na pewno nie jest innowacją. Na przykład przecież już od dawna w edukacji szkolnej wykorzystuje się firmy symulacyjne. Już w pierwszej połowie kończącej się dekady, w ramach Programu Phare, szkoły ubiegały się o wyposażenie tego typu pracowni. Jaka to innowacja? Innym razem, analizując wniosek dotyczący partnerstwa, stwierdzasz, że partnerstwo lokalne to przecież tak oklepany temat, metody zawiązywania i funkcjonowania partnerstw są już tak dobrze rozpoznane, powszechne, stosowane niemal na każdym poziomie administracyjnym, realizowane w wielu gminach i powiatach. Co w zawiązywaniu partnerstwa może być innowacyjnego? Można pomyśleć – „to się przecież nie nadaje, niech to złożą na zwykły konkurs”. W ten sposób można skrytykować właściwie każdy projekt. Wiele jest jeszcze nie do końca rozwiązanych problemów, z którymi „coś, ktoś, kiedyś” robił. Nie oznacza to jednak, że wykorzystując te same metody, pracując z podobną grupą docelową, likwidując niemal identyczne problemy, nie można realizować projektu innowacyjnego. Jak już wspomniano wcześniej, wielu osobom brakuje pewności co do rozumienia innowacji, jej identyfikacji, umiejętności i odwagi stwierdzenia, że właśnie „o to chodziło”. Przyjęcie do realizacji projektu to ogromna odpowiedzialność. Mieszanka niepewności z niezbyt jasno opisanym projektem, ograniczeniami w liczbie znaków, którymi projektodawca ma opisać dużo bardziej skomplikowane przedsięwzięcie, presja czasu na dokonanie oceny i inne czynniki powodują, że oceniający podejmują decyzje najbardziej dla nich bezpieczne, a te niestety najczęściej wiążą się z negatywną oceną przedsięwzięcia.

Ważne!

Wielu wnioskodawców w ramach standardowych projektów podejmuje do tej pory pomijane problemy, obejmuje wsparciem pomijane grupy docelowe lub opracowuje i wdraża niespotykane do tej pory, a przez to w jakimś sensie innowacyjne narzędzia. Nie jest to równoznaczne z tym, że w tych obszarach problemowych, dla tych grup odbiorców, przy użyciu podobnych narzędzi nie można zrealizować projektu innowacyjnego testującego w rozumieniu PO KL. Inaczej: realizacja przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym w projektach i konkursach standardowych nie powinna być dla oceniającego jedyną przesłanką do uznania braku innowacyjnego podejścia.

Aktywną rolę w wyważaniu ocen powinna odgrywać IP/IP II. Przy czym nie chodzi tutaj tylko o osobę przewodniczącą KOP i jego pracę z kartami oceny merytorycznej. **Wybór Tematów projektów innowacyjnych podczas prac nad opracowaniem Planu Działania, a przede wszystkim etap przygotowania konkursu, rozpoczęcia pracy KOP, powinien zostać wykorzystany do zdefiniowania oczekiwań wobec projektów innowacyjnych, a także przedyskutowania rozumienia innowacji oraz ustalenia wspólnego podejścia do innowacji wśród oceniających.** Każdy oceniający ma za sobą jakieś doświadczenia zawodowe, ale również te związane z oceną w PO KL, SPO RZL, ZPORR, EQUAL (także w innych komisjach, pracujących w innych województwach). Warto wykorzystać tę wiedzę, poszukiwać najlepszych rozwiązań. IP/IP II powinna się zaangażować –wyjaśnić cel konkursu, przedstawić założenia prowadzonej przez siebie polityki, uzasadnić wybór tematów innowacyjnych, odnieść się do szerszych celów, które leżą u podstaw ogłoszenia konkursu (przede wszystkim PO KL i regionalne dokumenty strategiczne), pośredniczyć w kontaktach z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego i Krajową Instytucją Wspomagającą, stymulować dyskusję, naprowadzać, interpretować, zbierać wiedzę oraz sumować doświadczenia. Czasem wystarczy po prostu przed pierwszym posiedzeniem zapytać członków KOP, jak rozumieją innowację w danym Temacie, jakie mają doświadczenia, czy znają jakieś ciekawe zrealizowane bądź realizowane projekty. Jeżeli takie sesje (szkoleniowe, warsztatowe) przeprowadzone są wcześniej, jeszcze przed ogłoszeniem konkursu, ułatwią przygotowanie dokumentacji konkursowej i będą podstawą do objaśniania projektodawcom istoty konkursu, rozumienia innowacji, odpowiedzi na pojawiające się pytania. Warto też korzystać z doświadczenia Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych, z konsultacji i spotkań z doświadczonymi pracownikami IP/IP II oraz z pracownikami Krajowej Instytucji Wspomagającej. Są to narzędzia, które IP/IP II może wykorzystać na rzecz wysokiej jakości

oceny projektów innowacyjnych.

Zanim przystąpisz do oceny projektów innowacyjnych, koniecznie zapoznaj się z instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie realizacji projektu. Jeżeli nie zrobisz tego przed posiedzeniem, sam formularz wniosku zmusi Cię do tego, ponieważ pytania w poszczególnych punktach są nieco inne, aniżeli we wniosku o dofinansowanie projektu standardowego. Projekty innowacyjne są wewnętrznie zróżnicowane (upowszechniające i testujące), dlatego instrukcja wypełniania wniosku zawiera odrębne wyjaśnienia dotyczące wymagań odnośnie przygotowania projektów tego typu. Na specyficzne wymagania odnośnie opracowania i oceny wniosków innowacyjnych testujących i upowszechniających zwraca uwagę również KIW wydając *Komentarz do instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*. Jest to kolejna „lektura obowiązkowa” w programie przygotowania się do oceny wniosków innowacyjnych, który przyjdzie Ci zrealizować.

Różnice między poszczególnymi elementami wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego testującego i projektu standardowego

Obszar/zakres tematyczny	Projekty standardowe	Projekty innowacyjne testujące
Punkt 1.2 Nazwa Działania oraz Punkt 1.3 Nazwa Poddziałania	Zgodnie ze Szczegółowym Opiskem Priorytetów PO KL każde Działanie ma swoją nazwę; wybierane są z listy rozwijanej; w przypadku wyboru Działań standardowych nie ma możliwości zaznaczenia okienka 1.11. Projekt innowacyjny.	Wnioskodawca wybiera działanie oraz poddziałanie wskazane w przez IP/IPII w dokumentacji konkursowej jako działania, z którego pochodzą środki na finansowanie projektów innowacyjnych. Pomimo wyboru jednego działania / poddziałania wnioskodawca ma możliwość realizacji projektu w ramach zakresu całego Priorytetu, zgodnie z Tematem innowacyjnym będącym przedmiotem konkursu. Pomimo wskazania konkretnego działania / poddziałania Beneficjenci nie są ograniczanie przez Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL.
Punkt 1.7	Określenie tytułu projektu.	W przypadku projektów innowacyjnych tytuł powinien być poprzedzony skrótem PI lub PI-PWP, w przypadku realizacji projektu innowacyjnego we współpracy ponadnarodowej. Jednak brak odpowiedniego symbolu/skrótu nie powoduje odrzucenia wniosku.
Punkt 1.11	W przypadku projektów standardowych nieaktywny	Zaznaczenie przy Punkcie 1.11 opcji „tak” powoduje automatyczne dostosowanie

		wniosku do wymogów projektów innowacyjnych. Domyślnie zawsze zaznaczona jest opcja wskazująca na projekt standardowy.
Punkt 3.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu	Wskazanie problemu głównego, opis sytuacji problemowej, dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu, opis wpływu projektu na inne podmioty niż grupa docelowa. W przypadku projektów ponadnarodowych konieczność realizacji komponentu ponadnarodowego powinna wynikać z celów projektu, których osiągnięcie bez tego komponentu nie byłoby możliwe. Przynajmniej jeden z celów szczegółowych powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązania współpracy ponadnarodowej.	Wskazanie problemu głównego, opis sytuacji problemowej wraz z uzasadnieniem potrzeby zmiany dotychczasowego podejścia, dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu, uzasadnienie zgodności proponowanego rozwiązania z tematem projektów innowacyjnych testujących, opis wpływu projektu na inne podmioty niż grupa docelowa. W przypadku projektów ponadnarodowych konieczność realizacji komponentu ponadnarodowego powinna wynikać z celów projektu, których osiągnięcie bez tego komponentu nie byłoby możliwe. Przynajmniej jeden z celów szczegółowych powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązania współpracy ponadnarodowej.
Punkt 3.2 Innowacyjność; Grupy docelowe	Charakterystyka osób lub instytucji objętych wnioskiem, uzasadnienie wyboru grupy docelowej, sposób rekrutacji uczestników. Opis potrzeb, barier i oczekiwań uczestniczek/uczestników projektu wraz ze źródłami danych o zainteresowaniu uczestnictwem w projekcie.	Opis i uzasadnienie innowacyjności proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki (również w relacji nakład/rezultat), określenie wymiarów innowacyjności produktu, wykazanie barier niepozwalających na stosowanie obecnie proponowanego podejścia, opis produktu finalnego, wykazanie wartości dodanej innowacji w odniesieniu do istniejącej praktyki; określenie przedmiotu upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki, charakterystyka i uzasadnienie grup docelowych projektu (odbiorców i użytkowników), opis sposobu zaangażowania – włączenia grup docelowych w przygotowanie i realizację projektu (empowerment).
Tabela 3.2.1	Wskazanie przewidywanej liczby osób/instytucji objętych wsparciem według kategorii wymienionych w tabeli.	Wskazanie liczby osób/instytucji objętych testowaniem , a także działaniami upowszechniającymi i włączającymi innowację do bieżącej polityki (przy czym należy uwzględnić wyłącznie działania zmierzające do wdrożenia produktu).
Punkt 3.3 Zadania	Opis zadań w kontekście celów projektu oraz prezentacja produktów	Opis zadań z uwzględnieniem podziału na etapy i fazy

	projektu. W projektach z komponentem ponadnarodowym należy wykazać również produkty, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia bez nawiązania współpracy ponadnarodowej. Konieczne wskazanie form działań kwalifikowanych. Opis zadań powinien uwzględniać informację o ich realizacji (w całości lub odpowiedniej części) przez partnerów w ramach partnerstwa ponadnarodowego. Informacje te mają być spójne z opisem roli partnerów z punktu 3.7 Zarządzanie projektem. Wskazanie zadań finansowanych z budżetu projektu oraz ze źródeł własnych partnerów.	realizacji projektu innowacyjnego, wskazanie przyjętej strategii upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki, opis dotyczący sukcesu działań upowszechniających i włączających oraz obowiązkowy opis ewaluacji produktu finalnego i ewaluacji projektu. W projektach z komponentem ponadnarodowym należy wykazać również produkty, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia bez nawiązania współpracy ponadnarodowej. Konieczne wskazanie form działań kwalifikowanych. Opis zadań powinien uwzględniać informację o ich realizacji (w całości lub odpowiedniej części) przez partnerów w ramach partnerstwa ponadnarodowego. Informacje te mają być spójne z opisem roli partnerów z punktu 3.7 Zarządzanie projektem. Wskazanie zadań finansowanych z budżetu projektu oraz ze źródeł własnych partnerów.
Punkt 3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu	Identyfikacja ryzyka w kontekście celów szczegółowych projektu, sposób identyfikacji, opis planowanych do pojęcia działań zapobiegawczych oraz minimalizujących skutki ryzyka.	Obligatoryjne dla każdego projektu innowacyjnego (specjalny limit znaków do edycji tylko na opis ryzyka + 5000 znaków).
Punkt 3.5 Oddziaływanie projektu	Opis wpływu celu projektu na osiągnięcie oczekiwanych efektów PO KL oraz wskazanie wartości dodanej projektu.	Opis wpływu celu projektu na osiągnięcie oczekiwanych efektów PO KL.
Punkt 3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy	Opis doświadczenia projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć, informacje potwierdzające potencjał finansowy.	Dodatkowo należy wskazać potencjał badawczy i do realizacji działań upowszechniających i włączających do polityki.
Punkt 3.7 Zarządzanie projektem	Opis sposobu zarządzania projektem, zaplecze techniczne, uzasadnienie konieczności powołania partnerstwa i wyboru każdego z partnerów, określenie ich rola w projekcie (w tym również partnerów ponadnarodowych, jeżeli	Brak różnic

	są zaangażowani), wskazanie form współpracy ponadnarodowej, podanie sposobu wyboru partnerów ze względu na ich status, opis zadań zleczanych innym podmiotom, opis działań związanych z monitoringiem projektu i jego uczestników.	
Punkt IV Wydatki projektu	Planowane do poniesienia w trakcie realizacji projektu wydatki, w układzie zadaniowym.	Jeżeli projektodawca przewiduje realizację projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym, to koszty tego komponentu, analogicznie jak w projektach standardowych, są wyodrębnione w zadanie „współpraca ponadnarodowa” – wszystkie koszty związane z partnerstwem ponadnarodowym powinny zostać uwzględnione w tym zadaniu (poza kosztami związanymi z zarządzaniem projektem).

Różnice między poszczególnymi elementami wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego upowszechniającego i projektu standardowego

Obszar/zakres tematyczny	Projekty standardowe	Projekty innowacyjne upowszechniające
Punkt 1.2 Nazwa Działania oraz Punkt 1.3 Nazwa Poddziałania	Zgodnie ze Szczegółowym Opisem Priorytetów POKL każde Działanie ma swoją nazwę; wybierane są z listy rozwijanej; w przypadku wyboru Działań standardowych, nie ma możliwości zaznaczenia okienka 1.11. <i>Projekt innowacyjny</i> .	wnioskodawca wybiera działanie oraz poddziałanie wskazane w przez IP/IPII w dokumentacji konkursowej, jako działania, z którego pochodzą środki na finansowanie projektów innowacyjnych. Pomimo wyboru jednego działania / poddziałania wnioskodawca ma możliwość realizacji projektu w ramach zakresu całego Priorytetu, zgodnie z Tematem innowacyjnym będącym przedmiotem konkursu. Pomimo wskazania konkretnego działania / poddziałania Beneficjenci nie są ograniczani przez Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL.
Punkt 1.7	Określenie tytułu projektu.	W przypadku projektów innowacyjnych tytuł powinien być poprzedzony skrótem PI lub PI-PWP, w przypadku realizacji projektu innowacyjnego we współpracy ponadnarodowej. Brak odpowiedniego symbolu/skrótu nie powoduje odrzucenia wniosku.

Punkt 1.11	W przypadku projektów standardowych nieaktywny	Zaznaczenie przy Punkcie 1.11 opcji „tak” powoduje automatyczne dostosowanie do wymogów projektów innowacyjnych. Domyślnie zawsze zaznaczona jest opcja wskazująca na projekt standardowy.
Punkt 3.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu	Wskazanie problemu głównego, opis sytuacji problemowej, dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu, opis wpływu projektu na inne podmioty niż grupa docelowa.	Wskazanie problemu głównego, opis sytuacji problemowej wraz z uzasadnieniem potrzeby zmiany dotychczasowego podejścia, dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu, opis wpływu projektu na inne podmioty niż grupa docelowa.
Punkt 3.2 Grupy docelowe – innowacyjność	Charakterystyka osób lub instytucji objętych wnioskiem, uzasadnienie wyboru grupy docelowej, sposób rekrutacji uczestników. Opis potrzeb, barier i oczekiwań uczestniczek/uczestników projektu wraz ze źródłami danych o zainteresowaniu uczestnictwem w projekcie. W przypadku projektów ponadnarodowych przynajmniej konieczność realizacji komponentu ponadnarodowego powinna wynikać z celów projektu, których osiągnięcie bez tego komponentu nie byłoby możliwe. Przynajmniej jeden z celów szczegółowych powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązania współpracy ponadnarodowej.	Opis i uzasadnienie innowacyjności proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki, określenie wymiarów innowacyjności produktu, wykazanie wartości dodanej innowacji w odniesieniu do istniejącej praktyki; określenie przedmiotu upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki, charakterystyka i uzasadnienie grup docelowych projektu (odbiorców i użytkowników). W przypadku projektów ponadnarodowych przynajmniej konieczność realizacji komponentu ponadnarodowego powinna wynikać z celów projektu, których osiągnięcie bez tego komponentu nie byłoby możliwe. Przynajmniej jeden z celów szczegółowych powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązania współpracy ponadnarodowej.
Tabela 3.2.1	Wskazanie przewidywanej liczby osób/instytucji objętych wsparciem według kategorii wymienionych w tabeli.	Wskazanie liczby osób/instytucji objętych działaniami upowszechniającymi i włączającymi innowację do bieżącej polityki (przy czym należy uwzględnić wyłącznie działania zmierzające do wdrożenia produktu).
Punkt 3.3 Zadania	Opis zadań w kontekście celów projektu oraz prezentacja produktów projektu	Wskazanie przyjętej strategii upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki, opis dotyczący sukcesu

		działań upowszechniających i włączających oraz obowiązkowy opis ewaluacji projektu.
Punkt 3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu	Identyfikacja ryzyka w kontekście celów szczegółowych projektu, sposób identyfikacji, opis planowanych do pojęcia działań zapobiegawczych oraz minimalizujących skutki ryzyka.	Obligatoryjne dla każdego projektu innowacyjnego (specjalny limit znaków do edycji tylko na opis ryzyka + 5000 znaków).
Punkt 3.5 Oddziaływanie projektu	Opis wpływu celu projektu na osiągnięcie oczekiwanych efektów PO KL oraz wskazanie wartości dodanej projektu.	Opis wpływu celu projektu na osiągnięcie oczekiwanych efektów PO KL (lub osiągnięcie celów danego Priorytetu).
Punkt 3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy	Opis doświadczenia projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć, informacje potwierdzające potencjał finansowy.	Dodatkowo należy wskazać potencjał badawczy i do realizacji działań upowszechniających i włączających do polityki.
Punkt 3.7 Zarządzanie projektem	Opis sposobu zarządzania projektem, zaplecze techniczne, uzasadnienie konieczności powołania partnerstwa i wyboru każdego z partnerów, określenie ich rola w projekcie (w tym również partnerów ponadnarodowych, jeżeli są zaangażowani), wskazanie form współpracy ponadnarodowej, podanie sposobu wyboru partnerów ze względu na ich status, opis zadań zleczanych innym podmiotom, opis działań związanych z monitoringiem projektu i jego uczestników.	Brak różnic
Punkt IV Wydatki projektu	Planowane do poniesienia w trakcie realizacji projektu wydatki, w układzie zadaniowym.	Jeżeli projektodawca przewiduje realizację projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym, to koszty tego komponentu, analogicznie jak w projektach standardowych, są wyodrębnione w zadanie „współpraca ponadnarodowa” – wszystkie koszty związane z partnerstwem ponadnarodowym powinny zostać uwzględnione w tym zadaniu (poza kosztami związanymi z zarządzaniem projektem).

2.2. Różnice w ocenie projektów standardowych i innowacyjnych

Ocena projektów tzw. standardowych – czyli wszystkich, które nie są projektami innowacyjnymi – dla osoby doświadczonej jest niemal schematyczna. Znajomość Karty Oceny Merytorycznej, wytycznych i interpretacji związanych ze standardem minimum, a także wymagań wobec projektów projektodawców (wskazanych w instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie realizacji projektu) to podstawowe elementy sprawnej i rzetelnej oceny, które nie sprawiają już żadnych problemów. Wielu oceniających korzysta z raportów oraz wyników analiz i badań rynku pracy, edukacji czy kształcenia ustawicznego. Niektórzy sięgają do opracowań, na które powołuje się projektodawca (jeżeli tylko są dostępne). W preferowanym sposobie oceny zaleca się, by w pierwszej kolejności przeczytać wniosek luźno, tak aby uchwycić jego całość, wyrobić sobie pogląd na to, do czego zmierza projektodawca. Dopiero potem należy przeanalizować poszczególne części wniosku, sprawdzić, czy wszystkie wymagane treści są zamieszczone, ocenić ich jakość i spójność wewnętrzną oraz relacje z innymi punktami wniosku. Przez cały czas można sobie robić notatki, zaznaczać najistotniejsze elementy wniosku. Z tego powstaje ocena. Dla wielu osób ocena pojedynczego wniosku to kilkanaście godzin dobrej pracy. Mimo że – jak mogłoby się wydawać – wnioski te są bardzo podobne, często zdarza się, że zawarto w nich zaskakujące rozwiązania. Każdą ocenę przygotowuje się więc indywidualnie, nie korzystając z wcześniej przygotowanych uzasadnień do innych wniosków. Tak jak każdy projekt jest wyjątkowy i неповtarzalny, tak również oceny wniosków opracowane przez członków KOP powinny być indywidualne i неповtarzalne. Nie raz pewnie zżymasz się na projektodawców, że kopiują elementy z innych, składanych wcześniej wniosków i popełniają przy tym błędy, które świadczą o niestarannym przygotowaniu projektu (np. przez nieuwagę pozostawiają nazwę innego województwa). Tak samo w przypadku skopiowanej oceny nietrudno o błąd, który będzie świadczył, że nie dotyczy ona tego konkretnego wniosku, a to mocno narusza dobre imię naszej instytucji, a w przypadku eksperta – instytucji, na rzecz której pracuje.

Podczas oceny projektów innowacyjnych, mimo że praca oparta jest na bardzo podobnej

Karcie Oceny Merytorycznej (sprawdza się zgodność wniosku niemal z takimi samymi kryteriami oceny), analiza i podjęcie decyzji o liczbie punktów przyznanych w poszczególnych polach jest zadaniem znacznie trudniejszym, co oczywiście przekłada się również na czas poświęcony na przygotowanie uzasadnienia oceny wniosku innowacyjnego. Dla mnie ocena takiego projektu to już nie kilka godzin pracy, ale kilka dni. To też musisz uwzględnić planując swoją pracę w ramach „innowacyjnego KOPu”. Dlaczego tak się dzieje? Oto kilka aspektów, które mają największe znaczenie:

Ważne!

Projekty innowacyjne nie są takie same jak projekty standardowe, nie są nawet do nich podobne. To zupełnie inny rodzaj projektów, które zarówno od wnioskodawcy, jak i oceniającego wymagają innego podejścia. Dlatego nie możesz takiego projektu oceniać w taki sam sposób, jak robisz to pracując w KOP przy tzw. projektach standardowych. Z drugiej strony, projekt innowacyjny zawsze będzie projektem, ma takie same parametry (czas, budżet, zakres i jakość) jak każdy inny projekt, inne są jedynie metody i techniki zarządzania.

➤ Problem wcale nie musi być dobrze znany

Osoby prowadzące szkolenia dotyczące zarządzania projektami lub oceny projektów PO KL niemal jak mantrę powtarzają jedną z reguł dobrego zarządzania projektami – „nie ma problemu, nie ma projektu!”. I dalej – „najważniejsze jest rozpoznanie rzeczywistej potrzeby”. W popularnej w funduszach europejskich metodyce PCM (zarządzanie cyklem projektu) wszystko zaczyna się od właściwego skonstruowania drzewa problemów. Jeżeli ma ono solidne korzenie (czyli liczne i prawidłowo zidentyfikowane przyczyny pierwotne problemów), to cele, działania i rezultaty właściwie piszą się same. Pozostaje tylko wyliczyć, ile to będzie kosztowało. A co się stanie, jeżeli jedyne, co mamy, to dowód na to, że coś, gdzieś, w jakimś systemie nie za dobrze działa i – co gorsza – nie wiadomo dlaczego, bo nikt się tym wcześniej nie zajmował? Oczywiście pojawia się wówczas pokusa stwierdzenia po raz kolejny – „nie ma problemu, nie ma projektu!”. Problem – cel – rezultat – działanie – budżet – ta sekwencja logiczna projektu jest już tak dobrze znana, że nie może się w głowie pomieścić opracowanie celów projektu bez konkretnych danych dotyczących problemu. A jednak w przedsięwzięciach innowacyjnych testujących w ramach PO KL, jako jeden z elementów pierwszego etapu wdrażania projektu, zaplanowano przeprowadzenie badań. Ma to na celu

pogłębienie wiedzy o problemie. Dopiero po dokładnym rozpoznaniu problemu przystępuje się do prac nad koncepcją produktu innowacyjnego. Z założenia jest więc możliwa sytuacja, że wnioskodawca już w trakcie realizacji projektu zdobędzie potrzebną dodatkową wiedzę na temat występowania problemu, jego charakteru i przyczyn. Nie możesz więc wymagać od każdego projektodawcy, by na etapie składania wniosku – tak jak to jest w projektach standardowych – przedstawiał problem potwierdzony twardymi, rzetelnymi i obiektywnymi danymi. Musisz być elastyczny. A to dopiero początek. Jest jeszcze jedno „ale”. Elastycznym powinno się być dopiero wówczas, gdy rzeczywiście nie ma żadnych badań i analiz dotyczących opisywanego problemu, a to wymaga od każdego oceniającego dobrego przygotowania merytorycznego oraz znajomości branżowej literatury i najnowszych wyników badań.

➤ Diabelskie szczególiki i ogólne ogólniki

Dlaczego szczególiki są diabelskie? Po prostu często się na nie denerwujesz. Określenie „diabelskie” bierze się z frustracji wynikającej z niewiedzy. Otóż projekty innowacyjne zazwyczaj dotyczą bardzo wąskiej dziedziny. To niejednokrotnie nie zmiana całych systemów wsparcia, ale poprawa czegoś, co istnieje i nie jest wydajne: dodanie „szczególika” do jakiejś metody, która nie przynosi pożądanych efektów, adaptacja metody do innych warunków, przeniesienie jakiejś koncepcji, poszczególnych metod. Takie projekty są najczęściej opracowywane przez grupę fachowców, często nieliczną, używającą branżowego słownictwa. To prawdziwe wyzwanie. Aby zrozumieć piszącego, trzeba te „szczególiki” rozpracować, wyjaśnić słownictwo branżowe i dopiero wówczas dokonać oceny wniosku.

Dlaczego ogólniki są tak bardzo ogólne? Skoro jest problem i nie wiadomo, jaka jest jego natura, a pełna wiedza na temat pierwotnych przyczyn problemu będzie możliwa do uzyskania dopiero w trakcie realizacji projektu, to trudno oczekiwać od wnioskodawców planowania szczegółowych działań, pakietów prac, rezultatów, produktów i wskaźników oraz budżetu. Pożądanych, tak bardzo konkretnych informacji w takim wniosku nie otrzymamy. Stąd się biorą ogólniki. Innym ich źródłem są bardziej skomplikowane warunki realizacji projektu, znacznie więcej informacji, które trzeba zmieścić w formularzu wniosku niż w przypadku projektów standardowych.

Na koniec krótkie ćwiczenie. Wyobraź sobie, że opracowujesz projekt innowacyjny, ale dopiero w trakcie jego realizacji, w toku badań i konsultacji doprecyzujesz, w czym tkwi

problem, dopiero po tym fakcie będziesz w stanie ostatecznie szczegółowo określić, na czym będzie polegał produkt finalny projektu innowacyjnego testującego. Mając pełny opis produktu, opracujesz plan jego testowania oraz strategię upowszechniania i włączenia do praktyki, bo przecież nie jest możliwe opracowanie koncepcji promocji produktu bez znajomości jego głównych cech. Po tym ćwiczeniu już wiesz, dlaczego w projektach zdarzają się „ogólne ogólniki”. Czasem po prostu inaczej się „nie da”. Jednak to Ty musisz ocenić, czy w projekcie te ogólne zapisy są wystarczające. Sytuacja jest zatem inna niż w przypadku projektów standardowych. Tam oczekujemy od projektodawcy dokładnego opisu, precyzyjnie określonego problemu, dobrze scharakteryzowanej grupy docelowej, szczegółowej prezentacji narzędzi i metod, konkretnych wskaźników itd. Po jednej stronie – abstrakcja i niewiadoma, po drugiej – szczegół, konkret...

➤ *Empowerment* – trudne słowo!

Angielski termin *empowerment* oznacza włączenie przedstawicieli grup docelowych w realizację projektu, a zwłaszcza w opracowanie produktu finalnego i jego modyfikacje. W projektach standardowych również angażuje się grupy docelowe, głównie na etapie diagnozy problemu, formułowania celów projektu i podejmowania decyzji dotyczącej rodzajów form wsparcia. W projektach innowacyjnych ten udział ma być znaczniejszy, jest obowiązkowy na każdym etapie, a przede wszystkim przy opracowywaniu ostatecznych kształtów nowatorskiego rozwiązania. Zaangażowanie potencjalnych grup docelowych – użytkowników i odbiorców produktu innowacyjnego – powinno być zapewnione we wszystkich fazach życia projektu: od jego opracowania poprzez diagnozę i analizę problemu, opracowanie produktu finalnego, do planowania i wdrażania strategii upowszechniania oraz włączania tego produktu do głównego nurtu polityki i praktyki.

➤ Innowacyjny produkt finalny ma mgliste założenia

Może być tak, że na etapie oceny wniosku jeszcze do końca nie jest wiadome, czym będzie produkt innowacyjny. Instrukcja i zagadnienia w formularzu wniosku jednak jasno wskazują, że projektodawca powinien dokonać jego opisu. Wówczas będą to mgliste założenia, które mogą się zmieniać bardzo dynamicznie, kilkakrotnie w cyklu życia projektu. Pełny jego kształt powinien być znany na zakończenie pierwszego etapu realizacji projektu (choć i on będzie jeszcze podlegał zmianom).

➤ Dwoistość grupy docelowej

W projektach innowacyjnych występują dwa rodzaje grup docelowych: użytkownicy produktu i odbiorcy produktu. Każda z tych grup ma być zaprezentowana w kilku wymiarach. To również istotna różnica w odniesieniu do projektów standardowych. Oceniający musi ocenić dobór i opis wszystkich grup docelowych projektu, zarówno tych zaangażowanych bezpośrednio w realizację projektu (wymiar testowania, upowszechniania), jak i tych, którzy w przyszłości będą mogli produkt wykorzystywać w swojej pracy (potencjalni użytkownicy) bądź dla których produkt zostanie wdrożony (potencjalni odbiorcy wsparcia). Ocenie podlega więc nie tylko zakres projektu, ale także przyszłe wykorzystanie produktu innowacyjnego, koncepcja jego wdrożenia oraz zasięg wykorzystania w bieżącej działalności podmiotów i osób.

➤ Innowacja – rewolucja i rewelacja?

Ocenie podlega również poziom innowacyjności produktu. Musisz więc zdecydować, czy zaproponowane rozwiązania rzeczywiście mają taki charakter i czy nie mogą być zrealizowane w ramach projektów standardowych. Pamiętajmy, że innowacja może mieć charakter ewolucyjnych, powolnych zmian lub też mieć przełomowe znaczenie w danej dziedzinie (innowacja radykalna)⁹. Innowacja nie musi być rewelacją z pierwszych stron gazet. Często też nie będzie wielkim, doniosłym wydarzeniem, dzięki któremu rozwiążemy wszystkie problemy rynku pracy. To mogą być drobne kroczki, powolne zmiany w podejściu, zastosowanie nowych narzędzi dla wycinka pracy z wymagającym klientem. Innowacja może również ograniczać się do zastosowania metod i sposobów już istniejących, a sprawdzonych w innych dziedzinach, może być systematyczną poprawą swojego warsztatu. Nie zawsze musi też być oparta, jak nam się wydaje, na rozwiązaniach zaczerpniętych z innych krajów Unii Europejskiej. Jest tam wiele ciekawych pomysłów, ale nie brakuje ich również w naszym kraju, sąsiednim województwie, innym projekcie. Zanim – kierując się niskimi wskaźnikami bezrobocia w krajach Starej Unii jako wzorem – zdecydujesz, że w ocenianym przez Ciebie projekcie nie zaproponowano nic innowacyjnego, zastanów się, czy aby nie masz zbyt wygórowanych wymagań? Pamiętaj, że innowacja może mieć również kontekst regionalny, a w uzasadnionych przypadkach lokalny. Nie zawsze musi być doniosłym wydarzeniem w skali

⁹ Więcej na temat rodzajów innowacji w: *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

kraju. Może też być po prostu udoskonaleniem. Innowacja nie musi być – i często nie jest – ani rewolucją, ani rewelacją.

➤ Skutki uboczne tworzenia innowacji

Czasem może się pojawić pytanie –co takiego się stanie z grupą, na której testowany jest produkt innowacyjny, jeżeli okaże się on nieudany? Jak dotkliwe są skutki uboczne opracowania i testowania produktu innowacyjnego? Na przykład w projekcie, którego odbiorcami są uczniowie szkół ponadgimnazjalnych, innowacyjny produkt dotyczy procesu kształcenia. Pojawia się wątpliwość, że jeżeli eksperyment się nie powiedzie, uczniowie „na których” produkt innowacyjny miał być testowany przez cały rok szkolny, będą mieli trudniejszy start zawodowy albo nawet znaczne problemy z ukończeniem szkoły. Na szczęście w większości projektów nie będzie aż tak silnego zagrożenia polegającego na negatywnym wpływie nieudanego projektu na dalsze losy grupy testującej. Mimo wszystko jednak musisz pamiętać o tego rodzaju ryzyku, być może czasem uznasz, że „gra nie jest warta świeczki” i ważniejsze dla Ciebie okażą się negatywne koszty nieudanego eksperymentu niż potencjalne zyski z wdrożenia nowego rozwiązania.

➤ Twój poziom tolerancji ryzyka

Analiza ryzyka i zarządzanie tym aspektem w projektach innowacyjnych jest szczególnie istotne. Wynika to ze znacznie wyższego ryzyka wystąpienia problemów w realizacji projektu, odbiorze produktu innowacyjnego, jego błędnych założeń, a wręcz nawet niepowodzenia projektu. Skłonność do podejmowania ryzyka jest cechą osobowości, która z pewnością ma wpływ na to, jak ocenisz ryzyko niepowodzenia wdrożenia projektu. Pamiętaj jednak, że to ryzyko warto podjąć, zgodnie ze znaną maksymą: „kto się boi straty, zysku nie ogląda”.

Z realizacją każdego projektu innowacyjnego wiąże się ryzyko. Jednak projekty innowacyjne to projekty zwiększonego ryzyka, na tyle dużego, iż z założenia taki projekt może się zakończyć niepowodzeniem wynikającym np. z braku możliwości wytworzenia innowacyjnego produktu, zbyt wysokich kosztów jego funkcjonowania lub braku skuteczności.

➤ Innowacyjny projekt i innowacyjne zarządzanie

W projektach biznesowych, na potrzeby realizacji projektów innowacyjnych, w dziedzinach

takich jak informatyka, gdy ostateczny produkt nie jest znany, powstał nowy nurt w zarządzaniu projektami, a mianowicie zarządzanie adaptacyjne (tzw. zarządzanie zwinne). Planowanie w tego rodzaju metodykach ma krótszą perspektywę oraz jest ściśle uzależnione od wyników wcześniej zakończonych zadań i etapów realizacji projektu. Projekt jest bardziej nastawiony na osiągnięcie zamierzonego efektu niż na sposoby, które mają temu służyć. Budżet jest elastyczny, gdyż żadne zdarzenie z przyszłości nie jest pewne. Weź to pod uwagę, gdyż w projekcie, który będziesz oceniał, również powinny być zastosowane tego typu metodyki i techniki zarządzania. A różnią się one znacznie od rozwiązań, do których przywykliśmy przy projektach standardowych.

➤ Skoro nie wiadomo co to ma być, to skąd wiadomo, ile to kosztuje?

Oceniasz projekt innowacyjny. Czytasz o konieczności wprowadzenia nowego podejścia w szkoleniach. Produkt będzie polegał na opracowaniu nowego programu zawierającego innowacyjny sposób łączenia teorii z praktyką. Wygląda to dosyć ciekawie. Oczywiście program jeszcze nie powstał, koszty jego opracowania są duże, zostaną do tego zaangażowani specjaliści z kraju i z zagranicy. Dodatkowo dochodzi do tego dobór odpowiednich dla danego zawodu treści, ustalenie liczby godzin zajęć praktycznych, konsultacje z praktykami, pracodawcami, potencjalnymi odbiorcami. Tak naprawdę nie wiadomo, co ostatecznie z tego wyjdzie. Potem faza testowania. Mimo, że w opisie zawarte są „ogólne ogólniki”, w budżecie aż roi się od konkretów. Nawet podano liczbę godzin pracy trenerów na szkoleniu, którego program oraz liczba godzin zajęć praktycznych i teoretycznych będą ustalone indywidualnie. Dziwne? Ale taki jest przecież formularz budżetu szczegółowego, domaga się konkretów – stawki, jednostki miary, liczby. Nie da się tego inaczej przedstawić, ponieważ trzeba stwierdzić kwalifikowalność wydatków, a więc zarówno celowość wydatków, jak i ich konkurencyjność, czyli wysokość.

➤ W poszukiwaniu zaginionych znaków

Mit o zjadaniu znaków przez bezduszny Generator Wniosków Aplikacyjnych (GWA) został już dawno obalony. Dziś trudno wyobrazić sobie przygotowanie wniosku bez tego, jakże pomocnego programu. Sama aplikacja, przyznam, na swój sposób jest „okrutna”, gdyż z właściwą tylko dla maszyny skrupulatnością odlicza znikające w zastraszającym tempie znaki. W nowej wersji GWA dla projektów innowacyjnych przewidziano znacznie więcej znaków niż dla standardowych (o 10000), ale pewnie i to może być niewystarczające.

Problem polega na tym, że od wniosku innowacyjnego wymaga się przedstawienie znacznie więcej informacji co do założeń wdrażania projektu (np. konieczność opisanie dwóch grup docelowych w kilku wymiarach i zawarcia we wniosku uzasadnienia ich wyboru). Trudno również przy opisie innowacji odnieść się do „standardowych” treści (np. poprzez podanie nazwy szkolenia, normy lub standardu –wystarczy podać, że kurs będzie dotyczył uzyskania uprawnień do prowadzenia pojazdów kat. C+E). „Okrucieństwo” Generatora jest bardziej odczuwalne dla tych wnioskodawców, którzy, podobnie jak i ja, potrzebują znacznie więcej znaków do wyrażenia swoich myśli, nie mówiąc o koncepcji wdrażania projektu. Jest kilka sposobów rekompensaty tej niewątpliwie dotkliwej straty. Po pierwsze **skrót i skrótowiec**. Ich nadmierne wykorzystanie, w szczególności w odniesieniu do wyrazów, które normalnie nie podlegają zasadom skracania, w zasadzie czyni zapisy zawarte we wniosku zupełnie nieczytelnymi. W skrajnej formie nadmierne używanie skrótów kończy się na budowaniu zdań złożonych tylko i wyłącznie ze skrótów. Po drugie – **znaki przestankowe**. Po trzecie – **uzasadnienie kosztów**. Wzór wniosku o dofinansowanie jasno wskazuje, jakiego typu treści powinny się tam znaleźć. Mimo to, wielu wnioskodawców rozszerza, wyjaśnia, bądź wprost „przerzuca” część tekstu, który nie mieści się poszczególnych punktach wniosku do załącznika. Z jednej strony rozumiem projektodawców, którzy mają problemy z ujęciem wszystkiego, co konieczne, we wniosku. Z drugiej jednak uważam to za nierówne traktowanie podmiotów. Ostatnio natknąłem się na przypadek wniosku, dla którego licznik znaków w edytorze tekstu zatrzymał się na liczbie ponad 4krotnie większej niż dopuszczalny limit, a wnioskodawca wprost wskazywał, że szczegółowe opisy znajdują się w uzasadnieniu do budżetu. Uważam to za nadużycie. Nie pozostaje nam jednak nic innego, jak czytać to wszystko dla pełnej jasności projektu, ale w ocenie piętnować takie praktyki poprzez obniżenie punktacji.

Podstawowe cechy projektu innowacyjnego testującego w POKL – podsumowanie

- Projekt innowacyjny nie służy rozwiązywaniu problemów grup docelowych, lecz wypracowywaniu nowych – nie stosowanych dotychczas – narzędzi i procesów służących rozwiązywaniu tych problemów.
- Projekt innowacyjny testujący zakłada badanie i testowanie nowatorskiego produktu, upowszechnianie jego zastosowania oraz włączenie do głównego nurtu polityki.
- Grupa docelowa projektu innowacyjnego jest „dwoista” – z jednej strony są to użytkownicy nowych rozwiązań, czyli ci, którzy są zainteresowani zastosowaniem

wypracowanego produktu innowacyjnego (mogą mieć charakter instytucjonalny bądź pozainstytucjonalny, np. powiatowe urzędy pracy, agencje zatrudnienia, ośrodki pomocy społecznej, instruktorzy, pośrednicy pracy, nauczyciele); z drugiej strony – odbiorcy wsparcia, czyli osoby lub instytucje, których problemy, dzięki wypracowanym rozwiązaniom, będą lepiej i skuteczniej rozwiązywane.

- Grupa docelowa nie jest ograniczona do osób wskazanych w *Szczegółowym Opisie Priorytetów*. Zależy od charakteru problemu i rozwiązań zaproponowanych przez wnioskodawcę, musi jednak wpisywać się w cele postawione przed danym Priorytetem.
- Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* projekt innowacyjny ma charakter etapowy. Etapy projektu mają cezurę czasową (nie mogą trwać dłużej niż jest to wskazane w *Wytycznych*) oraz ściśle określone elementy składające się na etapy (fazy), które beneficjenci muszą uwzględnić we wniosku o dofinansowanie.
- Celem innowacji jest przede wszystkim wprowadzenie nowych narzędzi, sposobów działania, procedur i procesów, służących rozwiązywaniu problemów na poziomie kraju lub regionu, ale także adaptowanie i upowszechnianie rozwiązań istniejących na terenie innego kraju, rzadziej – na terenie innego województwa czy powiatu. **Tylko wyjątkowo, w dobrze uzasadnionych przypadkach** za innowację można uznać adaptację rozwiązań stosowanych w innej gminie czy powiecie.
- Wdrażanie projektu innowacyjnego opiera się na strategii, która jest opracowywana w trakcie jego realizacji oraz musi zostać zaopiniowana przez Sieć Tematyczną i zatwierdzona przez instytucję finansującą projekt.
- Wnioskodawca musi w projekcie innowacyjnym testującym przeprowadzić ewaluację produktu finalnego oraz ewaluację projektu.
- Produkt finalny podlega obowiązkowej walidacji, dokonywanej przez odpowiednią Sieć Tematyczną (Krajową lub Regionalną). Wyniki walidacji produktu finalnego stanowią podstawę do podjęcia decyzji o dalszych losach projektu.
- Projekt musi angażować w proces wypracowania innowacyjnych rozwiązań przedstawicieli grup docelowych – użytkowników i odbiorców – na każdym etapie jego realizacji (zasada *empowerment*).
- Istnieje wysoki poziom niepewności osiągnięcia wskaźników pomiaru celów i produktów, a co z tym się wiąże – wyższe niż w pozostałych projektach ryzyko. Ryzyko jest wpisane w system realizacji projektów innowacyjnych. Oznacza to, że dopuszcza się sytuację, w której produkt innowacyjny w wyniku testowania nie przyniesie oczekiwanych rezultatów i nie będzie upowszechniany.
- Projekty innowacyjne nie są ograniczane typem operacji wskazanym w *Szczegółowym Opisie Priorytetów*, realizowane są w ramach poszczególnych Priorytetów PO KL, jednak wychodzą poza typy operacji, poddziałania, działania. Oznacza to, że są realizowane poza wytycznymi schematami wsparcia i typami operacji.
- Projekt został wyłoniony w ramach odrębnej ścieżki postępowania – uprawniona do tego instytucja zgłosiła go w odpowiedzi na konkurs dotyczący projektów

innowacyjnych.

- Instytucja Zarządzająca zagwarantowała na konkursy dotyczące projektów innowacyjnych oraz współpracy ponadnarodowej 1–5% środków przeznaczonych na realizację poszczególnych Priorytetów. Każda Instytucja Pośrednicząca /Instytucja Pośrednicząca II stopnia jest zobligowana do ogłoszenia konkursów na projekty innowacyjne w ramach każdego wdrażanego przez nią Priorytetu lub realizacji projektów innowacyjnych w trybie systemowym.
- Projekt dotyczy wybranego tematu z zamkniętego katalogu tematów projektów innowacyjnych zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący PO KL.

Najprawdopodobniej do przedstawionej listy kłopotliwych zagadnień związanych z innowacją w PO KL możesz dodać i swoje, które sprawiają problemy właśnie Tobie. Może być i tak, że te, które zostały tu wymienione, są dla Ciebie całkiem proste. Jednak czytając to opracowanie, spróbuj przeanalizować swój sposób oceniania, zastanów się jeszcze raz, które elementy sprawiają Ci najwięcej trudności, co musisz zrobić, żeby te trudności wyeliminować, jakich założeń się trzymać. Warto sobie zrobić (lub skorzystać z tej przedstawionej przez nas w Podsumowaniu) listę różnic w podejściu do oceny projektów standardowych i innowacyjnych, aspektów, na które należy zwracać szczególną uwagę.

Wspomniano już o tym, jak bardzo ważne jest dobre przygotowanie oceniających. Nie ulega wątpliwości, że największe znaczenie dla sprawnej, obiektywnej oceny ma wiedza oceniającego na temat przepisów prawnych, rozwiązań praktycznych, problemów z zastosowaniem form wsparcia, polityki prowadzonej przez państwo w danej dziedzinie. Wydaje się jednak, że istotne jest nie tyle dążenie do posiadania pełnej wiedzy – gdyż w praktyce jest to raczej niemożliwe, ze względu na złożony charakter podejmowanych działań i częste zmiany przepisów oraz owe „diabelskie szczególiki”, które mogą zmienić interpretację niemal każdej sytuacji – ile właśnie świadomość niewiedzy oraz przekonanie o tym, że nie da się rzetelnie ocenić wniosku „z marszu”. Chodzi tutaj o taką interaktywną postawę, dzięki której oceniający reaguje na zapisy we wniosku. Poszukuje wiedzy na temat zjawisk, procesów, danych statystycznych, wyników badań, grup docelowych, rozwiązań zaproponowanych w projekcie.

2.3. Kryteria horyzontalne (wnioski praktyczne z interpretacji polityk horyzontalnych) i kryteria dostępu¹⁰

Kryteria horyzontalne

- Zgodność z właściwymi politykami i zasadami wspólnotowymi (w tym polityką równych szans i koncepcją zrównoważonego rozwoju)
- Rozwój lokalny. Zastanów się, w jaki sposób realizacja projektu innowacyjnego może się przyczynić do rozwiązywania problemów na poziomie lokalnym. Wydaje się to zadaniem dosyć trudnym, gdyż innowacje często będą miały perspektywę regionalną, a w działaniach upowszechniających i włączających do bieżących polityk i praktyk przede wszystkim mają zmierzać do wprowadzenia produktu innowacyjnego do polityki i praktyki poprzez zmianę przepisów, powszechną praktykę. Zwróć uwagę przede wszystkim na to, że polityka horyzontalna dotycząca rozwoju lokalnego może być realizowana w pierwszej kolejności dzięki zasadzie *empowerment*. Angażowanie przedstawicieli grup docelowych – reprezentatywnych dla środowiska, pochodzących ze stowarzyszeń, samorządów lokalnych, instytucji zaangażowanych w realizację danej polityki na najniższym poziomie jej wdrażania – spełnia obie te ważne dla innowacji zasady. Rozwój lokalny opiera się na doświadczeniach i głębokim przekonaniu, że to polityka działań oddolnych (*bottom-up*) ma największe znaczenie dla skuteczności działań na rynku pracy, w dziedzinie edukacji, integracji społecznej czy też adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Rozwój lokalny to rozwiązywanie problemów instytucji funkcjonujących w społecznościach lokalnych, angażujących przedstawicieli tych społeczności i realizujących ich potrzeby. To tworzenie innowacyjnych produktów, które te lokalne instytucje będą mogły wykorzystywać w swojej codziennej pracy. To dążenie do poprawy ich funkcjonowania. Jeżeli projekt ma właśnie takie lokalne odnośniki, niepotrzebne są specjalne uzasadnienia, lokalny charakter takiego wniosku sam się narzuca.
- Rozwój społeczeństwa informacyjnego. Nastawienie projektu na powstanie

¹⁰ Interpretacja kryteriów horyzontalnych oceny projektów została zawarta w *Podręczniku przygotowywania wniosków o dofinansowanie realizacji projektów w ramach PO KL*. Niniejszy rozdział zawiera tylko wskazanie perspektywy projektów innowacyjnych na te, obowiązkowe dla każdego projektu, kryteria.

produktu innowacyjnego (narzędzia, procesy, metody działania) oraz aspekt upowszechniania faktycznie nadają każdemu projektowi wymiar budowania społeczeństwa informacyjnego, opartego na wiedzy.

- **Zrównoważony rozwój.** W *Podręczniku przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL* stwierdzono, iż: „W rozumieniu POKL zrównoważony rozwój to prawo do zaspokajania aspiracji rozwojowych obecnej generacji bez naruszania zdolności do zaspokajania potrzeb i aspiracji rozwojowych przyszłych pokoleń. Oznacza to, iż rozwój gospodarczy i cywilizacyjny nie powinien odbywać się kosztem wyczerpywania zasobów nieodnawialnych i niszczenia środowiska. Kryterium zrównoważonego rozwoju powinno być w szczególności spełniane w kontekście wzajemnego rozwoju gospodarczego, społecznego i ochrony środowiska naturalnego, z tego względu, że rozwój obu tych dziedzin pociąga za sobą zmiany w naturalnym otoczeniu człowieka. Projekty wdrażane w ramach PO KL mogą realizować tę zasadę poprzez uwzględnienie w programach edukacyjnych (szkoleniowych, doradczych) tematyki związanej z ochroną środowiska”.
- **Równość szans.** Uwzględnienie we wniosku zagadnień związanych z równością szans związane jest ze zwalczaniem wszelkich przejawów dyskryminacji, w tym ze względu na wiek, płeć, rasę i niepełnosprawność. Zasada ta odnosi się do równości w dostępie do zatrudnienia kobiet i mężczyzn, osób niepełnosprawnych, mieszkańców obszarów wiejskich oraz osób wykluczonych społecznie. Produkt finalny powinien uwzględniać możliwości korzystania ze wsparcia osób z grup defaworyzowanych, a osoby te powinny również uczestniczyć w opracowaniu ostatecznego kształtu tego produktu.
- **Zgodność z prawodawstwem krajowym,** przede wszystkim z przepisami dotyczącymi pomocy publicznej i zamówień publicznych. Zasada ta została wyrażona poprzez formułę oświadczenia projektodawcy zawartą w ostatniej części wniosku. Projekty innowacyjne często jednak mogą zmierzać do zmiany przepisów prawa, zastosowania nowych rozwiązań, dlatego działania merytoryczne mogą odbiegać od zasad funkcjonujących na podstawie istniejącego porządku prawnego (np. przepisy oświatowe, formy wsparcia wskazane w przepisach regulujących funkcjonowanie

publicznych form zatrudnienia, inne niż przewidziane w aktach prawnych formy potwierdzania kwalifikacji zawodowych osób dorosłych).

- Brak możliwości finansowania projektu w ramach innych typów operacji PO KL. Zasada ta nie występuje w przypadku projektów standardowych i tak naprawdę znów jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy dany projekt jest projektem innowacyjnym. I nie chodzi tu o to, że ma dwa etapy realizacji, że jego obowiązkowym elementem jest upowszechnianie, ewaluacja czy opracowanie strategii. To istotne jego czynniki, jednak mają charakter techniczny i ich uwzględnienie nie świadczy o innowacyjnym charakterze projektu. Badanie zgodności z tą zasadą dotyczy całości wniosku – od problemu po produkty. Musi z niego wynikać, że projekt koncentruje się na wypracowaniu nowatorskich rozwiązań, czyli **produktu innowacyjnego**, dzięki któremu w przyszłości, już nie w tym projekcie, możliwe będzie skuteczne wsparcie odbiorców pomocy.

Ważne!

Projekty standardowe mogą stosować innowacyjne rozwiązania i jest to mile widziane. Nie jest możliwe przyjęcie do realizacji projektu, który może zostać sfinansowany w ramach typów operacji przewidzianych w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL, a według wnioskodawcy fakt, że zawiera innowacyjne rozwiązania, jest równoznaczny z tym, że jest projektem innowacyjnym. Projekt innowacyjny wypracowuje i testuje (weryfikuje) modele/podejścia/sposoby. Projekt standardowy może w innowacyjny sposób doraźnie i lokalnie rozwiązywać problemy.

Przykład

W projekcie złożonym w ramach VII Priorytetu PO KL wskazano na niewłaściwe, mało aktywne podejście Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej do rozwiązywania problemów związanych z wykluczeniem społecznym. Skutkiem dotychczasowej polityki jest długotrwałe wykluczenie społeczne niemal 20% mieszkańców miasta korzystających z pomocy społecznej. Jednym z elementów projektu jest reorganizacja Ośrodka, wydzielenie komórki zajmującej się wyłącznie formami aktywnymi, dla której w ramach projektu zostaną opracowane specjalne procedury i standardy postępowania w pracy z klientami. Działalność tego działu ma się opierać na rozwiązaniach zaczerpniętych z mentoringu, planuje się wprowadzenie indywidualnego długotrwałego wsparcia podopiecznych. W ramach nowych kompetencji pracownicy socjalni, których liczba została podwojona, towarzyszą w codziennych czynnościach uczestników projektu. Jest to podejście do tej pory nie stosowane w Polsce, a jego innowacyjny charakter nie ulega wątpliwości. Autorzy pomysłu zdają sobie z tego sprawę i na koniec projektu planują zorganizowanie konferencji z panelem naukowym, na

której zaprezentują nowe rozwiązania i raport z ewaluacji dotyczący przede wszystkim adekwatności i trafności nowej metody.

Mimo że projekt jest związany z wdrożeniem innowacji, nie jest jednak projektem innowacyjnym w rozumieniu podejścia wskazanego w Wytycznych. Dlaczego?

- Opis problemów, choć uwzględniono w nim aspekty funkcjonowania instytucji i wykorzystywanych przez nie narzędzi, dotyczył przede wszystkim problemów grupy docelowej.

- Cele projektu odnosiły się przede wszystkim do sytuacji grupy docelowej (skupiono się na uzyskaniu trwałej integracji społecznej uczestników), a nowatorskie rozwiązanie było tylko narzędziem wsparcia osób wykluczonych społecznie.

- Produkty dotyczyły przede wszystkim korzyści, jakie dzięki projektowi mieli osiągnąć jego uczestnicy, wskazywano również na poprawę funkcjonowania instytucji i upowszechnienie sprawdzonych rozwiązań, ale była to tylko wartość dodana projektu.

- Mimo że zaplanowano konferencję poświęconą prezentacji nowych narzędzi, w ramach projektu nie planowano działań z zakresu włączenia wypracowanych metod do bieżącej polityki, a upowszechnianie miało ograniczony zakres.

- Niespełnienie wymagań „technicznych”. Wniosek nie miał wymaganej struktury realizacji (dwa ściśle określone etapy wdrażania), był złożony na formularzu dla wniosków standardowych, w odpowiedzi na konkurs, nie opracowano strategii.

Projekt ten nie był związany z poszukiwaniem nowych sposobów rozwiązywania problemów w ramach oddziaływania EFS, ale był ukierunkowany na rozwiązywanie konkretnych problemów grupy docelowej.

Kryteria dostępu

Ocena kryteriów dostępu odbywa się na tych samych zasadach, jak w projektach standardowych. Tutaj również oprócz kryteriów weryfikowanych na etapie oceny formalnej, IP/IP II może zdecydować o przeniesieniu niektórych kryteriów na poziom oceny merytorycznej i dokonaniu oceny zgodności projektu z tymi kryteriami przez członka komisji oceny projektów.

2.4. Standard minimum

Standard minimum odnoszący się do równości szans kobiet i mężczyzn jest obowiązkowy we wszystkich rodzajach projektów finansowanych z EFS. Członkowie KOP są więc zobowiązani do zweryfikowania zgodności projektu z wymaganiami zawartymi w tym standardzie, we wszystkich aspektach standardu. Podejście równościowe powinno być uwzględnione

w uzasadnieniu sytuacji problemowej, prezentacji produktu innowacyjnego (a zwłaszcza przyszłych korzyści dla dyskryminowanych odbiorców oraz użytkowników produktu), działaniach (w tym w upowszechnianiu) oraz w sposobie zarządzania projektem.

Wszyscy wiemy, jak wiele trudności wciąż jeszcze sprawia projektodawcom stosowanie standardu oraz jak często nie rozumieją jego zasad. Widzieliśmy projekty (innowacyjne w założeniu), w których pisano, że projekt stanowi wyjątek, ponieważ testowanie będzie prowadzone na ograniczonej grupie uczniów własnej szkoły. Nic bardziej błędnego! Produkt finalny wypracowany w ramach projektu innowacyjnego musi jak najlepiej trafiać w potrzeby grupy docelowej, a te potrzeby bardzo często warunkuje płeć (dotyczy to zarówno odbiorców, jak i użytkowników). Nie można będzie potwierdzić prawidłowości działania i skuteczności innowacji bez obserwacji, czy wszyscy przedstawiciele grup docelowych biorący udział w testach właściwie na nią reagują – a do tego potrzebna jest obserwacja m.in. z uwzględnieniem płci. Nie można uznać, że projektodawca zna problem, jeśli nie dostrzega on zróżnicowania grup docelowych według płci, ponieważ nie ma chyba obszaru, w którym sytuacja kobiet i mężczyzn byłaby jednakowa. Nie chodzi przy tym tylko o dyskryminację, ale często jedynie o odmienną sytuację, która determinuje konieczność stosowania innych czy choć trochę innych podejść.

Badając stopień spełniania wymagań związanych ze standardem minimum, podobnie jak w projektach standardowych, należy poszukiwać odpowiedzi na sześć pytań standardu. I tak jak w przypadku oceny projektów standardowych – dwie pozytywne odpowiedzi są wystarczającą podstawą do uznania standardu za spełniony. To jedna strona medalu. Druga jest taka, że projekt, który formalnie spełnia standard, ale faktycznie nie jest w nim widoczna wrażliwość na płeć, powinien zostać przynajmniej przedyskutowany podczas negocjacji. Na przykład jeśli projektodawca nie wspomni o uwzględnieniu kwestii płci w trakcie realizacji badań w I etapie projektu, to trzeba będzie zwrócić mu uwagę na taką potrzebę. Niezależnie więc od oceny formalnej standardu – zwracaj uwagę na faktyczne uwzględnienie kwestii równości szans kobiet i mężczyzn w diagnozie, w realizacji badań i analiz, w podejściu do testów i ocenie ich wyników, w całym procesie monitorowania, a także – o ile jest to uzasadnione przez charakter problemu – w charakterystyce produktu finalnego. Jeśli będziesz mieć wątpliwości – wypisz je w Karcie Oceny jako elementy wymagające negocjacji z projektodawcą.

Pamiętaj, że projekt innowacyjny ma specyficzną logikę. W jej ramach nieco inaczej oceniamy działania (patrz dalej), co przekłada się na ocenę standardu minimum. Problemy nierówności czy dyskryminacji nie będą się wprost przekładały w projekcie innowacyjnym na działania! W tym projekcie nie rozwiązujemy przecież problemów grup docelowych. Ale istnienie nierówności czy występowanie dyskryminacji powinno się przekładać na kształt produktu finalnego, który np. może powinien się składać z dodatkowych „równościowych” modułów. Inny sens zyskuje też typowe dla projektów standardowych oczekiwanie, by choć jeden produkt był pokazany w podziale na płeć. Może wystarczyć, jeśli projektodawca potwierdzi, że aspekt równości szans będzie uwzględniony w konstrukcji produktu finalnego. Choć nie ma oczywiście przeszkód, by opisać uczestników testów czy osoby uczestniczące w działaniach upowszechniających w podziale na płeć.

3. UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU

W tym rozdziale:

- wskażemy na specyfikę uzasadnienia realizacji projektu innowacyjnego wynikającą z instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie;
- podkreślimy, jak ważne dla dalszych części wniosku jest właściwe opisanie sytuacji problemowej;
- przekonamy, że użycie słowa „brak” w analizie sytuacji problemowej uniemożliwia rzetelne przedstawienie jej natury;
- wyjaśnimy, dlaczego znajomość Tematu projektów innowacyjnych, w ramach którego ogłoszony jest konkurs, jest dla Ciebie istotna;
- przedstawimy dwa rodzaje grup docelowych oraz kilka aspektów ich prezentacji i oceny;
- uzasadnimy, jak ważna jest zasada *empowermentu* oraz podamy kilka przykładów działań, które są związane z jej realizacją.

➤ Identyfikowanie problemu w projektach innowacyjnych

U podstaw każdego projektu leży niezaspokojona potrzeba lub dostrzeżony problem, którego oddziaływanie chcemy ograniczyć lub całkowicie wyeliminować. Bez względu na to, czy jest to projekt standardowy, czy innowacyjny, z komponentem ponadnarodowym lub bez, konkursowy czy systemowy, przedstawienie sytuacji problemowej stanowi podstawę planowania projektu. Mimo, że w pierwszym etapie realizacji projektu innowacyjnego przewidziano diagnozę, nie może ona zastąpić analizy sytuacji problemowej, która powinna być przeprowadzona w fazie przygotowania projektu. Diagnoza prowadzona w trakcie projektu ma za zadanie pogłębienie wiedzy o sytuacji problemowej, zwłaszcza w tych dziedzinach, obszarach i w odniesieniu do grup docelowych, które nie są jeszcze dobrze rozpoznane. Oceniając ten element wniosku, zawsze należy pamiętać, że wniosek może się odnosić do problemu, który nie jest znany i do końca rozpoznany. Może też nie być materiałów do jego rzetelnego rozpoznania, szczególnie jeżeli chodzi o przyczyny problemu.

Uzasadnienie realizacji projektu innowacyjnego – czy to testującego, czy upowszechniającego – powinno być przygotowane i oceniane z uwzględnieniem dwóch aspektów sytuacji problemowej. Pierwszy dotyczy warsztatu pracy różnego rodzaju osób, podmiotów, instytucji i organizacji. Ma charakter organizacyjny, narzędziowy. To po prostu opis problemów w realizacji skutecznych działań, często wynikających z przestarzałych narzędzi,

nieadekwatnych do zmieniających się potrzeb (choćby technologicznych) schematów postępowania, nieefektywnych rozwiązań. Do tej części uzasadnienia odnosić się będzie produkt finalny i to właśnie te problemy, przedstawione od strony potencjalnych użytkowników produktu, będą rozwiązane dzięki jego wdrożeniu. Analizując treść uzasadnienia, należy być przekonanym o tym, że nowy produkt „musi” powstać lub – w przypadku projektów upowszechniających – być szerzej stosowany.

Ważne!

Projekty innowacyjne nie mają na celu rozwiązywanie konkretnych problemów grup docelowych. Chodzi w nich przede wszystkim o problemy wynikające z braku odpowiednich, wystarczająco skutecznych, efektywnych i adekwatnych do potrzeb narzędzi, które służyć mają rozwiązywaniu problemów rynku pracy. Stąd opis sytuacji problemowej powinien się skupić na barierach „narzędziowych”, które napotykają osoby, podmioty i instytucje (po prostu użytkownicy) w podejmowaniu skutecznej interwencji na rynku pracy.

Drugi aspekt prezentacji sytuacji problemowej powinien dotyczyć problemów (lub potrzeb) społecznych, które dzięki nowemu narzędziu zostaną rozwiązane lub złagodzone (ich skali i dotkliwości). Z uzasadnienia powinno jasno wynikać, w jakiej dziedzinie stosowane będą nowatorskie rozwiązania, np. bezrobocie osób 50+, integracja z rynkiem pracy i integracja społeczna osób niepełnosprawnych. To problemy konkretnych osób, których sytuacja (dzięki powstaniu i wdrożeniu produktu w ramach projektu lub w dalszej przyszłości) ma się poprawić. Ten aspekt wiąże się z przyszłymi odbiorcami produktu finalnego. Zwróć uwagę, że ukazanie aspektu społecznego sytuacji problemowej i jego charakter będą nawiązywać do Tematu projektu innowacyjnego, w ramach którego zgłoszony został projekt. W projektach uwzględniających współpracę ponadnarodową w uzasadnieniu realizacji projektu również powinny być zawarte argumenty przemawiające za jego realizacją w tej formule. Dlaczego współpraca ponadnarodowa jest konieczna? Co takiego specyficznego i unikatowego jest w kraju, z którego ma pochodzić partner współpracy ponadnarodowej? Czym zajmuje się partner i dlaczego jest niezbędny do zrealizowania celów projektu? Czy wnioskodawca nie może wykonać projektu własnymi siłami? To podstawowe pytania, na które musisz uzyskać odpowiedź analizując zapisy wniosku.

Każdy projektodawca powinien oprzeć realizację projektu na rzetelnych i obiektywnych aktualnych źródłach informacji o sytuacji problemowej, które mają być we wniosku wskazane (nazwane), nawet jeżeli się odnoszą do badań własnych. Wiele projektodawców wspomina

o prowadzonych przez siebie badaniach, przy czym nie podaje podstawowych informacji dotyczących tych badań. Przy ocenie danych wykorzystanych w uzasadnieniu realizacji projektu posłużyć się można zasadą, którą nazwałem „n-3” – to znaczy, że za aktualne dane uznać można takie, które wygenerowane zostały w ciągu trzech lat przed złożeniem projektu do oceny (nie uwzględniając przy tym roku, w którym wniosek ma być złożony). Tak więc dla wniosku złożonego w 2011 roku akceptowalne są dane z roku 2008 (i późniejsze). Jeżeli jednak jedyne możliwe do wykorzystania dane pochodzą z wcześniejszego okresu, w wyjątkowych przypadkach, po wyjaśnieniu wnioskodawcy zawartym w treści wniosku, można takie dane również uznać za aktualne i na tej podstawie zdefiniować i uzasadnić wystąpienie sytuacji problemowej.

Dane powinny dotyczyć obszaru, na którym projekt ma być realizowany. W projektach innowacyjnych mogą występować dwa różniące się obszary – obszar testowania i obszar upowszechniania. Ten drugi może być znacznie szerszy niż ten pierwszy. Poza tym zwróć uwagę, że jeżeli projektodawca dąży do ulepszenia lub modernizacji rozwiązań systemowych (np. w systemie edukacji czy instrumentów wsparcia, którymi dysponuje powiatowy urząd pracy), to korzystanie z danych ogólnokrajowych jest jak najbardziej uzasadnione, nawet jeżeli projekt realizowany jest w konkretnej szkole czy powiatowym urzędzie pracy. Dopuszczalna jest również sytuacja, w której projektodawca opiera się na analizie sytuacji problemowej na poziomie lokalnym (gminy, powiatu), ale równocześnie udowadnia, że występowanie problemu ma większy zasięg (województwa, kraju). W takich wyjątkowych wypadkach możesz uznać rozszerzenie analizy i wnioskowanie odnośnie problemu i jego przyczyn za uzasadnione.

Ważne!

Opis sytuacji problemowej to coś więcej niż tylko wskazanie problemu. To również zidentyfikowanie jego przyczyn (przede wszystkim przyczyn pierwotnych, leżących u podstaw występowania problemu, których likwidacja umożliwi całkowite jego wyeliminowanie). Tylko wówczas możliwa będzie ocena, w jakim stopniu proponowane wsparcie przyczyni się do wyeliminowania wskazanego problemu lub zaspokojenia ważnych potrzeb. W opisie tym powinny się również znaleźć skutki występowania problemu.

Nie możesz również ocenić pozytywnie samego wywodu projektodawcy, wyjaśnienia, które nie zostało potwierdzone danymi pochodzącymi z badań, statystyki publicznej lub analizy dostępnej literatury. Wymagaj konkretnych twardych danych, które przekonają Cię

o ważności problemu i celowości realizacji projektu. Często dziwimy się, że przy tak licznych badaniach dotyczących rynku pracy w wielu wnioskach się o nich nie wspomina. W innych przypadkach dane są nadinterpretowane, nieadekwatne do typu operacji lub Tematu projektu innowacyjnego (w przypadku projektów innowacyjnych testujących). Zawsze traktuj rzetelne rozpoznanie problemu jako fundament całego przedsięwzięcia. Jeżeli problem nie został właściwie rozpoznany, cele nie będą miały podstaw, działania może będą zgodne z celami, ale nie ma gwarancji, że przyczynią się do rozwiązania problemu. Pod znakiem zapytania staną również rezultaty, produkty oraz wskaźniki. **Błędy w opisie problemów i ich przyczyn podważają sens całego projektu.** Postaraj się weryfikować źródła informacji o problemie. Możesz to zrobić z czystej ciekawości. Kiedy indziej po prostu sprawdź, czy dane podane w badaniu są adekwatne do opisanej przez wnioskodawcę sytuacji, czy nie są wyrwane z kontekstu badania. Zdarza się, że badania, z których zaczerpnięto dane, nie odnoszą się do obszaru tematycznego, którym zajmuje się projekt, dotyczą innej grupy docelowej, a nawet ich wyniki są fałszywe. Zwróć uwagę na sposób prezentacji problemu: powinien być maksymalnie precyzyjny, nie zawierać uogólnień. Wadą większości projektów jest używanie słowa „brak”. Tymczasem jest to najmniej odpowiednie słowo do określenia problemu. Nawet w metodyce PCM zwraca się uwagę, by tego typu „brzydkich słów” NIE UŻYWAĆ, starać się opisać problem w ujęciu dynamicznym¹¹.

Jakich „braków” nie powinno się akceptować i dlaczego?

- *Brak kwalifikacji* (wymaganych przez pracodawców) – kwalifikacje zdobywa się w trakcie procesu edukacji lub/i poprzez doświadczenie, więc przypadki występowania **braku** kwalifikacji są naprawdę nieliczne. Kiedyś obowiązywało kryterium, że projekt ma być skierowany do osób z wykształceniem co najwyżej średnim. Wskazywany przez projektodawcę brak kwalifikacji w tej grupie osób postawił na równi osoby z wykształceniem podstawowym, niepełnym podstawowym lub gimnazjalnym, z operatorem maszyn ciężkich do robót drogowych po szkole zawodowej oraz uznaną i doświadczoną księgową. Z drugiej strony beneficjenci często piszą w swoich wnioskach o wymaganiach (lub

¹¹ Polecamy publikację wydaną w ramach IW EQUAL: *Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny*, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.

potrzebach) pracodawców, przy czym zupełnie nie wiadomo, jakie one są.

- *Brak odpowiednich narzędzi* (np. oferty szkoleniowej, edukacyjnej). Brak oferty edukacyjnej? Przecież to nieprawda. Chodzi o jej dostępność, jakość czy adekwatność w określonym miejscu, określonej branży itp.
- *Brak środków finansowych*. Jest dużo ludzi żyjących na granicy ubóstwa i dla nich czynnik finansowy na pewno odgrywa dużą rolę, ale jeżeli np. w projekcie dla pracujących inżynierów budownictwa pojawia się argument, że nie mają pieniędzy, by finansować swój rozwój zawodowy, to chyba zgodzimy się, że to przesada. Po prostu realizują inne potrzeby, uznawane za ważniejsze, albo uważają, że doskonalenie zawodowe to strata pieniędzy (i to jest problem!!!).
- *Brak współpracy*. W projekcie innowacyjnym zapisano, że oferta edukacyjna nie jest dostosowana do potrzeb pracodawców. Jedną z przyczyn jest brak współpracy szkół z pracodawcami (albo pracodawców ze szkołami, nigdy nie wiadomo, komu powinno na tym bardziej zależeć). Coś tu nie pasuje, przecież ostatnio tyle się pisze o tym, że realizowane są programy rozwojowe we współpracy z pracodawcami. A praktyki zawodowe? A klasy finansowane przez przedsiębiorców? Czyli – kto nie współpracuje?
- *Brak sprzętu i wyposażenia*. Projekt z dziedziny edukacji: oferta nieadekwatna; przyczyna (oczywiście nie jedyna) – brak nowoczesnego sprzętu w szkołach. Tam, gdzie ważnym czynnikiem jest technologia, wszystko się szybko zmienia. Jest oczywiste, że trzeba zakupić nowoczesny sprzęt. Nowa specjalizacja, nowy program, świetna oferta – testujemy nowe rozwiązania w edukacji. Nic, tylko się cieszyć. Trzeba jednak kupić bardzo drogi sprzęt, najnowocześniejszy, żeby dzieci prosto ze szkolnej ławki poszły do pracy. Dobrze, że są pieniądze z EFS, mieści się to w *cross financingu*, więc jest OK. Testowanie nowego produktu będzie na nowym sprzęcie. Oczywiście zakłada się upowszechnianie. Inne szkoły otrzymają programy, szkolenia, materiały dydaktyczne i będą mogły wdrażać nowy program. Tylko – kto dla nich zakupi ten nowoczesny sprzęt, za dziesiątki albo i setki tysięcy złotych? Sprzęt, bez którego produkt innowacyjny nie będzie mógł być zastosowany i włączenie do głównego nurtu praktyki nie będzie możliwe.

„Braków” jest oczywiście więcej. Podaliśmy tylko kilka przykładów, które pomagają zrozumieć, dlaczego **brak braków** we wniosku jest tak bardzo pożądany.

Projekty innowacyjne służą rozwiązywaniu problemów wynikających z braku odpowiednich narzędzi, niedoskonałości i niskiej skuteczności istniejących instrumentów. Dlatego w analizie problemu beneficjenci powinni przedstawić dowody na to, że:

- podejmowane do tej pory działania okazują się niewystarczająco skuteczne lub*
- narzędzia i działania wykorzystywane obecnie są umiarkowanie skuteczne, a ponadto zbyt drogie (czyli charakteryzują się niską efektywnością) lub*
- dana grupa docelowa była do tej pory pomijana w działaniach i trzeba opracować specjalne narzędzia wsparcia lub*
- dany problem dotychczas był pomijany w polityce lub pojawił się zupełnie nowy problem, dla którego nie ma jeszcze wypracowanych instrumentów.*

Skoro już wspomniano o metodyce PCM warto przypomnieć, że przygotowanie projektu w metodyce zarządzania cyklem projektu, to przede wszystkim 4 fundamentalne analizy: problemów: problemów i celów (tzw. drzewo problemów i drzewo celów), analiza strategii i analiza interesariuszy. Nie chodzi przy tym, by wyniki przeprowadzonych przez wnioskodawcę analiz zamieszczać w całości w projekcie, gdyż skończy się to z pewnością deficytem znaków, o którym napisałem wcześniej. Zarówno oceniający, jak i wnioskodawca, powinien pamiętać, że wniosek to tylko wybrane elementy projektu, które są niezbędne do uzyskania pozytywnej decyzji o finansowaniu przedsięwzięcia. Na tym etapie ważne jest by przedstawić problem główny i jego skutki, składowe problemu głównego, czyli problemy szczegółowe, a także ich przyczyny. Przyczyny, problemy szczegółowe, problem główny i skutki muszą być ze sobą logicznie i merytorycznie powiązane. Z przygotowanej na etapie identyfikacji i formułowania projektu analizy problemów i analizy celów wnioskodawca wybiera te, które bezpośrednio będą związane z realizacją projektu. W zasadzie można ograniczyć szczegółowe opisy tylko tej części sytuacji problemowej, która została wybrana na etapie analizy strategii.

Ważne!

Interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać lub podlegać wpływowi projektu. Ze względu na poziom tego wpływu wyróżniamy:

- interesariuszy głównych – to organizacje bezpośrednio wykorzystujące produkty projektu oraz mające największy wpływ na jego przebieg

i

- interesariuszy drugorzędnych – czyli takich, których zaangażowanie w projekt jest konieczne dla osiągnięcia jego celów

oraz

- interesariuszy pozostałych – których zaangażowanie w projekt nie jest konieczne ale mogą odgrywać jakąś rolę np. we włączaniu produktu innowacyjnego do bieżącej polityki i praktyki.

Instrukcja wypełniania wniosku nawiązuje również do analizy interesariuszy, przy czym opis we wniosku powinien się ograniczyć tylko do scharakteryzowania wpływu projektu na podmioty inne niż grupa docelowa (użytkownicy i odbiorcy projektu). Opis powinien dotyczyć cech społeczno-ekonomicznych, pól aktywności tych podmiotów, ich oczekiwań, napotykanym przez nich barier i problemów, ale także potencjału, wiedzy i doświadczenia. Właściwie przygotowany oraz wdrożony projekt powinien uwzględniać interesy i oczekiwania środowiska, w którym jest wdrażany i na które poprzez to aktywnie i z zamiarem trwałej zmiany, oddziałuje.

➤ Określenie celu ogólnego i celów szczegółowych

W metodyce PCM cel jest opisem sytuacji, która zaistnieje w wyniku wdrożenia projektu, cel jest poniekąd pozytywnym obrazem problemu, czyli jego odwróceniem. Dlatego właściwie dokonana analiza problemów i ich poprawne zdefiniowanie jest podstawą dalszych prac nad projektem. Cele są weryfikowane przez oceniających w odniesieniu do wskazanych problemów – zarówno problemu głównego (przeformułowanego na cel główny), jak i problemów szczegółowych (przeformułowanych na cele szczegółowe). Na niższych poziomach przyczyny wystąpienia problemów szczegółowych przekształcić można w rezultaty, których osiągnięcie jest niezbędne do realizacji celów szczegółowych. Oceniając konstrukcję celów musisz jednak pamiętać, że nie jest błędem przedstawienie celów tylko na jednym poziomie (tzn. cel ogólny i cele szczegółowe), nie ma obowiązku prezentowania we

wniosku celów cząstkowych na niższych poziomach szczegółowości. Tym bardziej, że GWA ogranicza liczbę możliwych celów szczegółowych projektu do 5. Jeżeli wnioskodawca zidentyfikował więcej celów szczegółowych, będzie po prostu musiał wybrać te, które chce „pokazać” we wniosku, a oceniający nie powinien w tym przypadku zarzucać, że nie wszystkie problemy zostały przekształcone na cele. Naturalnie, aby cel główny mógł zostać osiągnięty, wszystkie przyczyny problemu powinny zostać zniwelowane, jednak system wdrażania PO KL zmusza wnioskodawców do wewnętrznej oceny ważności celów i ustalenia ich hierarchii. Nie ulega dla mnie wątpliwości, że w przypadku występowania w projekcie większej liczby celów, do wniosku powinny być wpisane te, których osiągnięcie jest kluczowe i warunkuje spełnienie celu głównego. W tym przypadku ocenie powinna podlegać trafność i adekwatności hierarchizacji celów – wymaga to od Ciebie analizy, na ile wybrane przez wnioskodawcę cele doprowadzą do osiągnięcia celu ogólnego projektu i czy z analizy problemów nie wynika, że są ważniejsze bariery, potrzeby lub problemy, których złagodzenie lub całkowite zlikwidowanie warunkuje powodzenie projektu.

Ważne!

Generator Wniosków Aplikacyjnych ogranicza liczbę celów szczegółowych, które może wskazać wnioskodawca. Analizie podlega więc również trafność formułowania celów szczegółowych w odniesieniu do wykazanych wcześniej problemów oraz w kontekście osiągnięcia celu ogólnego. W przypadku wyczerpania możliwości edycji celów szczegółowych w dalszym ciągu nie wszystkie problemy zostaną odzwierciedlone w celach szczegółowych, czego nie można a priori uznać za błąd. Wymaga to dodatkowej analizy, na ile wskazane cele przyczynią się do osiągnięcia celu głównego.

Jeżeli uważasz, że cele powinny zostać zdefiniowane i uwzględnić inne aspekty sytuacji problemowej przedstawionej we wniosku, zarekomenduj taką zmianę w trybie negocjacji z wnioskodawcą. Wówczas będzie miał możliwość bardziej dokładnego uzasadnienia dokonanej przez siebie hierarchii celów i ich wyboru do wniosku o dofinansowanie. Pamiętaj, że wnioskodawca również może być postawiony w niekomfortowej sytuacji wyboru pomiędzy celami, które uważa za równie ważne w odniesieniu do celu głównego.

Bardzo często jednak cele są sformułowane nieprawidłowo. Czasem wynika to z niewłaściwego rozpoznania problemów lub niewłaściwego ich zdefiniowania. Już wcześniej wspominałem, że cel główny projektu powinien być odwróconym, pozytywnym obrazem problemu głównego, a cele szczegółowe – wpływać bezpośrednio na jego osiągnięcie

i wynikać z przyczyn problemu głównego. We wnioskach nie mogą się pojawić cele, które nie mają podstawy do opracowania w zdefiniowanych problemach. To jednak zdarza się nader często. Przy ocenie celów projektu jako minimum musisz uwzględnić, czy odnoszą się one do wcześniej opisanych problemów (czy są ich „pozytywnym obrazem”), przeprowadzić analizę, w jakim stopniu spełniają zasadę SMART – są konkretne i szczegółowe, mierzalne, akceptowalne/trafne i adekwatne do rozwiązania problemu, realistyczne do osiągnięcia i określone w czasie.

Ważne!

Cele projektu nie mogą być kopią celów zapisanych w dokumentach programowych oraz dokumentacji konkursowej. Te ostatnie mają bardziej ogólny charakter, są nadrzędne i będą osiąggane poprzez realizację większej liczby projektów. Są drogowskazem dla wszystkich projektów wdrażanych w ramach danego Priorytetu/konkursu.

Wcześniej stwierdziliśmy, że projekt innowacyjny wymaga uzasadnienia poprzez wskazanie dwóch aspektów problemu – występowania nierozwiązywalnego problemu społecznego oraz braku narzędzi do jego rozwiązywania. Odpowiednio do tego powinien zostać określony cel. Bezpośredni cel projektu odnosić się będzie przede wszystkim do problemów „narzędziowych”, organizacyjnych, czyli dotyczyć „braku” odpowiednich narzędzi. Ale sformułowanie celu powinno wskazywać, jakiego rodzaju problem społeczny będzie dzięki temu lepiej i skuteczniej rozwiązywany, jakie będą konsekwencje wdrożenia produktu finalnego. Wszystko zależy oczywiście od tego, w jaki sposób i jakie problemy zostały wyeksponowane przez wnioskodawcę. W rzeczywistości bardzo dużo projektów nawiązuje jednak do problemów odbiorców pomocy, konkretnych osób, a cel odnosi się bezpośrednio do poprawy sytuacji uczestników projektu – odbiorców w wymiarze testowania. Trzeba pamiętać, że z punktu widzenia testowania narzędzia i wprowadzania do niego zmian i ulepszeń, bezpośrednie rezultaty jego zastosowania (np. podjęcie zatrudnienia, zmiana postawy z biernej na aktywną, utrzymanie na rynku pracy i inne) nie mają aż tak dużego znaczenia. Powiem nawet, że w skrajnych przypadkach zawarte we wniosku wskaźniki nie muszą być pozytywne, ani również osiągnięte na zadeklarowanym poziomie. Może się bowiem okazać, że po pierwsze – wypracowane nowe rozwiązanie nie będzie funkcjonowało tak, jak to planowano, będzie miało gorsze ale wciąż akceptowalne parametry i jako takie zostanie zaakceptowane; po drugie – produkt finalny jest skuteczny i efektywny, ale w

mniej stopniu niż zakładano i wnioskiem z fazy testowania będzie jego modyfikacja i ulepszenie; po trzecie – realne pozytywne efekty zastosowania narzędzia w odniesieniu do grup docelowych będą możliwe do zaobserwowania już po zakończeniu projektu; wreszcie po czwarte – eksperyment się nie powiedzie.

Inny często spotykany, trudny do akceptacji sposób określania celu głównego to ograniczenia go do aspektu narzędziowego: „celem projektu jest opracowanie nowej metody...”. Bez dookreślenia, czemu miała by ona służyć, nie możemy stwierdzić, czy jest to cel właściwy. Samo opracowanie nowej metody to za mało, by stwierdzić, że istniejący problem zostanie zlikwidowany.

Zwróć również uwagę, by cele nie określały zadań do wykonania (np. przeprowadzenie szkoleń, opracowanie analizy, wspieranie pracodawców), bo na tym etapie nie jest ważne, co ma być zrobione, tylko do jakiego stanu będzie zmierzał realizator projektu, jaki obraz rzeczywistości projektodawca/beneficjent chce pozostawić po projekcie (i po sobie). Wymagaj konkretów i **nie interpretuj samodzielnie niezdefiniowanych** pojęć, bo piszący mógł mieć zupełnie co innego na myśli, a przecież będzie on realizował swoją wizję, a nie Twoją.

- Cele projektu, wskaźniki ich pomiaru i źródła weryfikacji wskaźników

Ważne! Projekt innowacyjny skupia się na wypracowaniu i przekazaniu do stosowania nowego podejścia, narzędzi, sposobów, metod skutecznego rozwiązywania problemów odbiorców pomocy (produkt finalny), więc wykazane we wniosku produkty i zaplanowane do osiągnięcia wskaźniki, będą się odnosić przede wszystkim właśnie do tego aspektu. Nie obniżaj punktacji za niski poziom wskaźników odnoszących się do bezpośrednich korzyści, które uzyskują grupy docelowe – to nie one są tu najbardziej istotne.

Wskaźnik jest sposobem operacjonalizacji i rozumienia celu. Główną jego funkcją jest mierzenie, na ile cel główny i cele szczegółowe projektu zostały zrealizowane, tj. kiedy będzie można uznać, że problem został rozwiązany (złagodzony), a potrzeba leżąca u podstaw projektu zaspokojona. Stwierdzenie wystąpienia wskaźnika w zaplanowanej wielkości i jakości stanowić będzie o sukcesie projektu. W trakcie wdrażania projektu wskaźniki mają dostarczać informacji o stopniu osiągnięcia celów.

- Zasada SMART w konstrukcji i ocenie wskaźników

Dobrze sformułowany wskaźnik, podobnie jak i cel, musi przejść pozytywną weryfikację kryteriów formułowania wskaźników SMART.

- (S - specific) Wskaźniki powinny się odnosić do celów, które mają mierzyć – relacja ta nie powinna budzić wątpliwości, im bardziej szczegółowo określony cel, tym łatwiej definiowalny będzie wskaźnik pomiaru jego osiągnięcia. Musisz więc sprawdzić na ile dobrane wskaźniki odnoszą się do celów i są dla nich adekwatne. Z drugiej strony, odpowiedz sobie na pytanie, czy zestaw przedstawionych we wniosku wskaźników rzeczywiście, w pełni świadczył będzie o osiągnięciu celu. Chociaż obowiązuje tutaj zasada konstrukcji przynajmniej jednego wskaźnika dla każdego celu projektu, w rzeczywistości tych wskaźników powinno być więcej (tylko bardzo nieskomplikowane cele są możliwe do zoperacjonalizowania poprzez podanie jednego wskaźnika pomiaru).
- (M - measurable) Wskaźniki powinny być mierzalne, czyli możliwe do zmierzenia za pomocą dostępnych środków. Oczywiście idealnie byłoby gdyby wskaźniki nawiązywały do istniejącego systemu pozyskiwania danych w statystyce publicznej lub do tych wymienionych w podręczniku wskaźników PO KL. Będzie tak w większości celów ogólnych projektu. Jednak w wielu przypadkach, a przede wszystkim w odniesieniu do celów szczegółowych, będą to wskaźniki opracowywane indywidualnie, dla konkretnego projektu.
- (A - available) Wskaźnik powinien być możliwy do osiągnięcia bez zbędnych kosztów, chodzi tu więc o efektywność – relację nakładu do efektu (wskaźnika).
- (R - relevant) Wskaźniki muszą dostarczać wiedzy niezbędnej do zarządzania projektem i umożliwiać podejmowanie decyzji, a gdy to konieczne wprowadzanie zmian we wdrażaniu przedsięwzięcia. Powiązane jest to z ostatnim kryterium SMART, czyli czasem pomiaru.
- (T - timely) Wskaźniki muszą być badane w czasie, który z jednej strony będzie odpowiedni do nanoszenia korekt do projektu - na bieżąco, a z drugiej umożliwi określenie, na ile cel został osiągnięty, jeszcze w trakcie trwania

projektu.

Ważne!

Dobrze opracowany wskaźnik powinien „dać się określić” pod względem:

- *ilości,*
- *czasu osiągnięcia – kiedy zostanie osiągnięty,*
- *jakości, grupy docelowej – względem kogo ma być osiągnięty,*
- *miejsca – gdzie, na jakim obszarze ma być osiągnięty i gdzie będzie mierzony?*

W większości przypadków wskaźniki dostępne i monitorowane na poziomie PO KL, zamieszczone w załączniku nr 2 do wniosku o płatność nie będą dostosowane do specyfiki projektów innowacyjnych, których celem jest wypracowanie nowego sposobu rozwiązywania problemów. Liczba wdrożonych programów rozwojowych, liczba osób, czy przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projekcie bądź zostały objęte wsparciem, liczba zawiązanych partnerstw, mają znaczenie dla całości Programu, ale nie deprywując tych wskaźników, raczej nie będą dobrym sposobem na stwierdzenie o wysokiej jakości, adekwatności, skuteczności i efektywności wypracowanego nowego rozwiązania w zakresie powrotu osób wykluczonych społecznie na rynek pracy, czy programu indywidualnej pracy z uczniem zdolnym. W przypadku projektów innowacyjnych testujących i upowszechniających wskaźniki ze wspomnianego załącznika (poprzez udział osób, firm, instytucji w testowaniu, upowszechnianiu i włączaniu) będą mówić tylko o sposobie realizacji celu. Dla przykładu wnioskodawca zaplanował, że projektem w kontekście działań upowszechniających i włączających musi objąć 1000 nauczycieli, 100 dyrektorów, 1 kuratora, 67 samorządów gminnych i powiatowych, 2 ośrodki doskonalenia nauczycieli (i tak dalej, i tak dalej), aby produkt finalny ostatecznie został wdrożony w 40 szkołach. Jeżeli we wniosku pojawią się te „wskaźniki z załącznika” nie będzie to oczywiście błędem, wręcz powinno się wymagać, by cele były również opisane przy użyciu tych wskaźników. **Nie mogą to być jednak jedyne wskaźniki opisujące stopień osiągnięcia poszczególnych celów.**

- Wartość obecna i wartość docelowa wskaźnika

W przypadku wskaźników ustalonych dla PO KL wartość obecna (bieżąca) wskaźnika może być ustalona na podstawie sprawozdawczości z wdrażania programu - na poziomie regionu lub kraju. W przypadku mniejszych obszarów realizacji projektu wskaźnik ten będzie musiał być wyliczony na podstawie rozpoznania przeprowadzonego przez wnioskodawcę. Szczególnie

jeżeli dotyczy to umiejętności, kwalifikacji lub wiedzy grupy docelowej, której potrzeby, problemy i bariery wnioskodawca przygotowując projektu musi przeanalizować. Warto zwrócić uwagę również, że niejednokrotnie wartość obecna wskaźnika przyjmie wartość „0” ze względu na unikatowy, niestandardowy i niespotykany dotychczas charakter projektu oraz wypracowanych w nim produktów (włącznie z produktem kluczowym). Wskaźnik często będzie miał bardzo wąski kontekst – lokalnego rynku pracy, obszaru merytorycznego i geograficznego wdrażania projektu, a nawet tylko i wyłącznie specyficznej grupy odbiorców lub użytkowników w wymiarze testowania lub upowszechniania. To właśnie w tym kontekście należy ocenić zmiany, jakie dzięki projektowi będą osiągnięte. Dlatego w większości przypadków niezbędne przy ocenie tego elementu wniosku będzie oparcie się na informacjach zawartych we wniosku, a więc uzyskanych od wnioskodawcy. Wartość obecna wskaźnika może, ale nie musi, nawiązywać do uzasadnienia potrzeby realizacji projektu. Jeżeli nawiązuje, to świetnie! Wówczas wskaźnik stanowi logiczną konsekwencję podstaw wdrażania projektu, jego problemów i celów, jest więc też poparty twardymi danymi, które wykorzystano do opisu sytuacji problemowej. Jeżeli jednak wskaźnik nie nawiązuje do uzasadnienia, nie wymaga się by wnioskodawca uzasadnił (udokumentował) jego wyjściową wartość. Tutaj w całości polegasz na tym, co zostało zapisane przez wnioskodawcę. Możesz zakwestionować te zapisy i ocenić je niżej, jeżeli posiadasz obiektywną wiedzę potwierdzającą, że wskaźnik przyjmuje inne niż wskazane przez wnioskodawcę wartości. Jeżeli wskaźnik będzie się odnosił do wiedzy, umiejętności, postaw uczestników projektu, jej poziom powinien być określony na wejściu do projektu (wartość bazowa - obecna) i na wyjściu z projektu (wartość docelowa). Np. odsetek osób 50+, które uważają, że udział w szkoleniach nie wpłynie na polepszenie ich sytuacji zawodowej przed wdrożeniem projektu i po jego zakończeniu. Nie jest to regułą, ale w przypadkach tworzenia przez wnioskodawców własnych wskaźników (spoza wspomnianej listy) wartość początkowa (bazowa) wskaźnika powinna być ściśle określona. Zmiana pomiędzy wartością bazową wskaźnika a jego docelowym stanem będzie dowodem skuteczności przyjętego nowatorskiego rozwiązania.

- Ocena kontekstowa wskaźników

Osiągnięcie każdego wymienionego przez wnioskodawcę wskaźnika powinno wynikać z celu projektu i mieć poparcie w działaniach. To znaczy oceniający musi stwierdzić, że podany wskaźnik może być osiągnięty zestawem zaproponowanych we wniosku działań (zadań i

etapów). Przy czym, co ważne, jeden wskaźnik może być osiągnięty zarówno poprzez realizację jednego, jak i wielu, działań. Sytuacja może się też odwrócić. Dzięki jednemu działaniu osiągnięty zostanie więcej niż jeden wskaźnik w obrębi więcej niż jednego celu. **Jeżeli nie można powiązać wskaźnika z żadnym działaniem, to najprawdopodobniej wystąpiła jedna z dwóch poniżej opisanych sytuacji: wskaźnik nie zostanie osiągnięty a cel nie będzie mógł zostać zweryfikowany (taki cel jest wówczas niemierzalny), lub nie przemyślano relacji (problem) cel–rezultat–działanie.** Relacja ta jest łatwa do uchwycenia, gdyż w tabeli 3.1.2 i 3.1.3 każdy cel ma swój (przynajmniej jeden) wskaźnik, a w tabeli 3.3 każde zadanie opisywane jest w kontekście celów. Do Ciebie należy ocena, na ile jest ona logiczna. Sprawdzaj również, czy wartości liczbowe wskaźników odpowiadają liczbie uczestników zawartej w celu (głównym lub szczegółowych). Często w tych dwóch elementach wnioskodawcy popełniają błędy i nie są one spójne.

- Adekwatność źródeł weryfikacji wskaźnika

Część wskaźników (w tym również te wybrane z listy wskaźników mierzonych na poziomie Programu) będzie mogła zostać zweryfikowana poprzez źródła statystyczne. To chyba najlepszy, najbardziej obiektywny sposób udokumentowania realizacji celu. Wskaźniki opracowane przez wnioskodawcę będą najczęściej również wymagać wyboru najbardziej odpowiedniego i optymalnego źródła informacji. Analizując zapisy projektów (przede wszystkim tych standardowych) można odnieść wrażenie, że „ankieta jest dobra na wszystko” – umiejętności mierzę ankietą, wiedzę mierzę ankietą, postawy mierzę ankietą itd. Musisz przez chwilę zastanowić się, czy dzięki ankiecie uzyskasz obiektywnie weryfikowalną informację o osiągnięciu wskaźnika, czy jest to najlepsze źródło, sposób pozyskania informacji, czy cel został zrealizowany. W większości będą to opinie samych uczestników projektu (z założenia dla tego typu narzędzia - subiektywne). Jeżeli w ankiecie projektodawca zapyta o znajomość jakiejś tematyki, to nic więcej nie będzie można na ten temat powiedzieć niż tylko to, że respondenci są bardziej lub mniej przekonani, że w wyniku projektu ich wiedza na dany temat wzrosła albo że przed projektem uważali, że nie znali zagadnień poruszanych na szkoleniu, a po jego zakończeniu znają je w stopniu dobrym. Na pewno nie można stwierdzić na tej podstawie, że ktoś opanował umiejętności, których był uczony w trakcie zajęć. Dlaczego nie wykorzystać do tego dokumentacji przebiegu szkolenia – wyników testów, zadań praktycznych, oceny prowadzących? Nie mówiąc już o tym, żeby – co rzadko się zdarza

– badać efekty szkolenia poprzez konkretne usprawnienia, np. „w wyniku szkolenia z obsługi klienta zanotowano wzrost pozytywnych opinii z jakości obsługi o 20% (odpowiedzi bardzo dobre lub dobre w badaniu na reprezentatywnej próbie klientów)” albo „zmniejszono średnią liczbę skarg/negatywnych komentarzy na stronie internetowej z 10 do 5 na 100 sprzedanych produktów/obsłużonych klientów”. Podane przykłady to konkretne efekty świadczące o realizacji celu dotyczącego podniesienia jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwie. Określają też ściśle „sukces” projektu.

- Sposób monitorowania zaplanowanych do osiągnięcia wskaźników

Wskazanie narzędzi pomiaru nie warunkuje jego sposobu, choć trzeba przyznać, że często może go zasugerować. We wnioskach o dofinansowanie nader często jednak się zdarza, że system monitorowania wskaźników projektu nie jest opisany, podawane są narzędzia bez wyjaśnienia, na czym będzie polegał sam proces. Hasło „ankieta” to oczywiście skrót myślowy, chodzi o kwestionariusz wywiadu ankietowego, który może być przeprowadzony na kilka sposobów: telefonicznie, indywidualnie, grupowo, jako wywiad lub poprzez wypełnienie formularza przez respondenta. To tylko kilka możliwości, jakie się wiążą z tym narzędziem.

Ocenie podlega, kto oraz z jaką częstotliwością prowadzi pomiar wskaźników projektu, w jaki sposób mają być wykorzystane uzyskane informacje, komu będą przedstawiane raporty, jaką rolę odgrywają podczas projektu takie gremia jak np. komitet sterujący czy rada partnerów. W przypadku częstotliwości pomiaru nie akceptuj „ciągłego”, „na bieżąco” prowadzonego monitoringu. Częstotliwość powinna być wskazana w konkretnych jednostkach (co tydzień, co miesiąc, po zakończeniu kwartału) lub poprzez wskazanie terminu zakończenia danego działania, zadania, etapu. Jest to wymóg instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie. Oceniający weryfikuje, na ile przyjęta częstotliwość pomiaru jest adekwatna do celu, wskaźnika i przyjętego sposobu jego weryfikacji. Oceniaj wysoko narzędzia i sposoby monitorowania zapewniające maksymalny obiektywizm oceny stopnia osiągnięcia wskaźników.

Ważne!

Monitorowanie stopnia osiągnięcia wskaźników nie jest tożsame z ewaluacją projektu, i na odwrót, chociaż oba procesy są ze sobą ściśle powiązane.

Opis przebiegu projektów innowacyjnych testujących koncentruje się przede wszystkim na

sposobie „dojścia”, wypracowania, zorganizowania produktu finalnego. Jest to więc przede wszystkim opis procesu tworzenia produktu. Dlatego część wskaźników w tego typu projektach będzie nawiązywała do tego procesu, odnosiła się do efektów poszczególnych jego faz i etapów. Jeżeli w projekcie planuje się przeprowadzenie badań, których celem jest pogłębienie wiedzy o naturze problemu, jego pierwotnych przyczynach, aspektach organizacyjnych, prawnych, kontekście kulturowym itd., to wówczas wskaźnik związany będzie z uzyskaną z tego badania wiedzą konkretnych osób zaangażowanych w realizację projektu, która posłuży im do modyfikowania planu przebiegu projektu, ale także wszystkich tych, do których wyniki badania będą przesyłane. Analogicznie, działania związane z utworzeniem partnerstwa ponadnarodowego lub krajowego również powinny mieć swoje wskaźniki (przypomnę, że w przypadku partnerstwa ponadnarodowego jeden z celów projektu powinien się odnosić do ponadnarodowego charakteru projektu). Nie chodzi tu o wskaźnik w formie podpisanego listu intencyjnego, porozumienia czy umowy partnerskiej, ale o wyniki pracy partnerów, sprawdzenie stopnia osiągnięcia celów partnerstwa, oczekiwań związanych z jego zawiązaniem, wpływu na realizację celów projektu. Podejmowanie działań o charakterze upowszechniającym (czy to w projekcie testującym, czy upowszechniającym) wymaga również, by zbadać, w jakim stopniu ten aspekt przedsięwzięcia został zrealizowany, czy informacja o nowatorskim rozwiązaniu, które upowszechnia wnioskodawca, dotarła do wszystkich planowanych grup odbiorców? Jaka jest ich wiedza na temat możliwości jego wykorzystania? Czy wśród użytkowników, decydentów, kół opiniotwórczych istnieje przekonanie o zaletach nowatorskiego rozwiązania? Czy udało się wzbudzić zainteresowanie jego praktycznym zastosowaniem? (Wszystko to w odniesieniu do celu projektu i celu kampanii upowszechniającej). Należy pamiętać, że jeszcze w cyklu życia projektu musi być możliwe sprawdzenie, czy upowszechniane narzędzia i metody są wykorzystywane w praktyce. Pamiętaj przy tym, że działania upowszechniające nie zaczynają się dopiero po wypracowaniu produktu finalnego. Mają być prowadzone już od przygotowania wstępnej wersji produktu i strategii wdrażania projektu, tak więc produkty i wskaźniki związane z upowszechnianiem powinny być monitorowane od rozpoczęcia tego elementu projektu. W projektach skupiających się na upowszechnianiu oraz włączaniu produktu do głównego nurtu polityki i praktyki, wskaźniki powinny się odnosić do stopnia upowszechnienia i praktycznego zastosowania „promowanego” rozwiązania, wiedzy na jego temat, korzyści, które płyną z jego użytkowania, a przede wszystkim efektów dla osób, którym te nowe narzędzia i metody mają

służyć.

Przy ocenie wskaźników projektu innowacyjnego testującego nie można zapominać o innowacyjnym produkcie finalnym. Wskaźniki związane z tym produktem będą się odnosiły przede wszystkim do procesu jego wypracowywania, upowszechniania i włączenia do polityki / praktyki, a nie do bezpośrednich korzyści, które dzięki takiemu produktowi uzyska grupa testująca (tego typu wskaźniki są ważne ale nie najważniejsze). Ważny będzie także pomiar dotyczący tego, czy produkt innowacyjny ma wszystkie planowane cechy, umożliwiające rozwiązanie wskazanych w uzasadnieniu problemów użytkowników i odbiorców.

- Oddziaływanie projektu

Ocena oddziaływania projektu na efekty przewidziane do osiągnięcia poprzez realizację PO KL ogranicza się do sprawdzenia, czy wnioskodawca wybrał właściwe dla zaproponowanego projektu efekty wdrażania Programu i uzasadnił, w jaki sposób realizacja projektu przyczynia się do ich osiągnięcia. Pamiętaj, że wnioskodawca powinien wybrać wszystkie efekty PO KL, które są właściwe dla projektu. Z drugiej strony lista efektów jest ograniczona i może się okazać, że dopasowanie projektu, do któregoś z podlegających monitorowaniu efektów PO KL dla danego priorytetu nie jest możliwe. W tej sytuacji wypełniający wniosek może zamiast konkretnego efektu wdrażania Programu wskazać cel szczegółowy Priorytetu, którego projekt dotyczy i w odniesieniu właśnie do celu szczegółowego uzasadnić wdrażanie swojego projektu. Co innego, jeżeli analiza treści wniosku wykazuje, że nie ma związku pomiędzy projektem a efektami POKL lub celem szczegółowym danego priorytetu. Wówczas, nawet, jeżeli projektodawca wypełni ten punkt, musisz go zweryfikować i odpowiednio obniżyć punktację.

- Zgodność projektu z Tematem projektów innowacyjnych wskazanym w ogłoszeniu o konkursie

Ocena zgodności projektu z Tematem projektów innowacyjnych wymaga znacznej wiedzy i orientacji w danym obszarze – to dlatego wciąż zwracamy uwagę na konieczność zapoznania się z dorobkiem i doświadczeniami w danej dziedzinie. Pomocne mogą w tym być ekspertyzy tematyczne, które ukazały się w lipcu 2010 r. (dostępne w *Bazie wiedzy*). Niestety, nie są one dostępne dla wszystkich Tematów. Ważną podpowiedzią powinna być dokumentacja konkursowa – tam powinna znajdować się interpretacja Tematu, w ramach którego ogłoszono konkurs. Wspominaliśmy już wcześniej o tym, że przygotowując się do oceny

warto, odbyć cykl spotkań osób, które przygotowały konkurs oraz osób oceniających wnioski, po to, by poznać możliwy sposób rozumienia Tematu.

Ważne!

Zgodność z Tematem powinna być weryfikowana w kontekście Priorytetu PO KL, w ramach którego został złożony wniosek o dofinansowanie.

Ważne!

W przypadku projektów innowacyjnych upowszechniających oceniający nie analizuje wniosku pod kątem jego zgodności z Tematem, którego dotyczy konkurs. Tematy projektów innowacyjnych odnoszą się tylko i wyłącznie do projektów testujących.

To, czy projekt wpisuje się w dany Temat, oceniane jest poprzez lekturę wniosku. Projektodawca jest zobowiązany dostarczyć argumentów na rzecz wpisywania się w Temat w punkcie 3.1.1, jednak ocena tego kryterium nie odnosi się do wyłącznie do oceny stwierdzeń zawartych w tym punkcie. Sam opis dostarczony przez projektodawcę może ułatwić tę ocenę, wymaga jednak weryfikacji w pozostałych częściach. Przy czym uzasadnienie zgodności nie może być jedynie deklaracją typu „projekt wpisuje się w Temat” (jak to niestety często piszą projektodawcy). Najlepsze jednak uzasadnienie nie powinno być przez Ciebie przyjęte, jeżeli zapisy zawarte w pozostały częściach wniosku o dofinansowanie nie będą świadczyły o tej zgodności. Tak więc ten element oceny nie odnosi się tylko do tych kilku zdań zapisanych przez projektodawcę, ale przewija się przez cały projekt: począwszy od opisu problemów (który musi być ściśle związany z danym Tematem), poprzez opis grupy docelowej, aż po prowadzenie, w ostatniej fazie wdrażania projektu, kampanii upowszechniającej produkt finalny włączający go do polityki / praktyki.

4. INNOWACYJNOŚĆ

Czytając ten rozdział, dowiesz się:

- co to oznacza, że projekt realizowany jest w ramach wybranego Tematu dla projektów innowacyjnych;
- jakie są możliwe wymiary innowacyjności projektów innowacyjnych w ramach PO KL i że mogą się one wzajemnie się przenikać w ramach jednego projektu;
- że rozmiar potencjalnej grupy odbiorców i użytkowników nie ma wpływu na wysokość przyznawanych punktów,
- o adaptowaniu sprawdzonych rozwiązań bez względu na fakt ich krajowego lub zagranicznego pochodzenia,
- w jaki sposób oceniać innowacyjność z uwzględnieniem wszystkich kryteriów oceny.

Stwierdzenie, czy projekt jest innowacyjny, to główna, najważniejsza i najtrudniejsza część oceny. W poprzednich rozdziałach wielokrotnie pisaliśmy o wątpliwościach związanych z uznaniem czegoś za innowacyjne. Podkreślaliśmy też, że innowacje społeczne, podobnie jak innowacje technologiczne, mają charakter kontekstowy: **w jednym przypadku innowacją może być jedynie udoskonalenie działającego systemu, w innym – wymyślenie nowego.** Istnieje jednak kilka reguł, których trzeba przestrzegać, aby uznać dany projekt za innowacyjny i poddać go ocenie. Będzie o nich mowa poniżej. Zawsze jednak Twoja ocena musi być względna i odnosić się do konkretnych warunków, miejsca i czasu.

Innowacyjność w danym projekcie musi wynikać z charakteru i ze specyfiki Tematu dla projektów innowacyjnych oraz może wystąpić w jednym z trzech wymiarów.

4.1. Tematy

Temat dla projektów innowacyjnych to obszar poszukiwań innowacji. Tematy zostały zdefiniowane przez Instytucję Zarządzającą i zatwierdzone przez Komitet Monitorujący PO KL. Wybrano je zgodnie z *Wytycznymi*, a więc z uwzględnieniem:

„– potrzeb polityki i praktyki w zakresie innowacyjnych rozwiązań,

– koordynacji pomiędzy Tematami projektów innowacyjnych dla Priorytetów wdrażanych centralnie i regionalnie w celu zapewnienia większej koncentracji środków oraz zwiększenia

oddziaływania działań innowacyjnych,

– zgodności z celami szczegółowymi poszczególnych Priorytetów.”

Wybór Tematów, w których ogłaszane będą konkursy, należy do Instytucji Pośredniczących, które są zobowiązane do dokonania takiego wyboru w ramach Planu Działania na następny rok. Wybór ten jest dokonywany na podstawie rozeznania potrzeb w obszarze, za który odpowiada dana Instytucja Pośrednicząca.

Możliwe jest także ogłaszanie konkursów poza Tematami – na projekty upowszechniające, których celem jest upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki rozwiązań opracowanych w ramach innych programów lub projektów.

Wspominaliśmy już, że jest niezwykle istotne, aby osoby przystępujące do oceny projektów innowacyjnych wiedziały, dlaczego dany Temat został wybrany w ich instytucji dla danego konkursu oraz miały dobrą orientację w tym Temacie, tzn. wiedziały, jaki jest stan działań w danym obszarze, jakie są potrzeby w zakresie innowacji (co wymaga poprawy, co jest zaniedbane, jakie kwestie dotychczas nie są podejmowane, jakie grupy docelowe wymagają wsparcia, które instrumenty wymagają doskonalenia itd.). Pomocą w zdobyciu tej wiedzy może służyć zbiór ekspertyz dla Tematów innowacyjnych, przygotowanych na zlecenie KIW i dostępnych w *Bazie wiedzy PO KL*. Niezależnie jednak od możliwości skorzystania z ekspertyz oraz innych dostępnych danych (w tym również tych, z których korzystają projektodawcy), warto przed rozpoczęciem pracy Komisji Oceny Projektów, a nawet jeszcze wcześniej – już na etapie prac nad Planem Działań, a potem w trakcie prac na dokumentacją konkursową i trwania naboru – organizować spotkania warsztatowe dla osób wyznaczonych do oceny projektów innowacyjnych i dyskutować o tym, jakie projekty byłyby z punktu widzenia Instytucji Pośredniczącej pożądane, biorąc pod uwagę sytuację w danym obszarze. Takie spotkania pomogą oceniającym przygotować się merytorycznie do oceny, ale też stworzą dobrą podstawę do udzielania informacji projektodawcom na spotkaniach informacyjnych i ukierunkowania ich myślenia o projektach. Uzyskanie wiedzy na temat wcześniej realizowanych projektów innowacyjnych, prezentacja aktualnej sytuacji w obszarze Tematu innowacyjnego, poznanie kontekstu innowacji (również geograficznego, w skali regionu, powiatu czy gminy) mogą się okazać niezwykle pomocne i istotne w procesie oceny wniosków. Ich przebieg i zakres zależy oczywiście od pomysłu instytucji, w której oceniane będą wnioski o dofinansowanie realizacji projektów innowacyjnych.

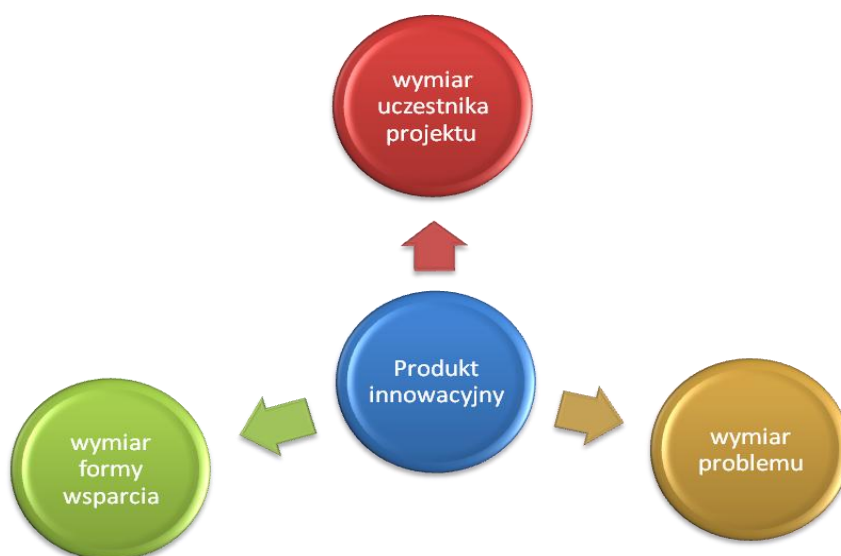
Jak już wspomnieliśmy w poprzednim rozdziale - uzasadnienie zgodności projektu z Tematem to coś więcej niż stwierdzenie: „projekt jest zgodny”, co niestety zdarza się czasem spotkać we wnioskach o dofinansowanie. Instrukcja wyraźnie stwierdza, że wnioskodawca powinien wskazać „jak projekt wpisuje się w obszar Tematu”, a więc powinien podać choćby jeden element pokazujący na związek planowanego przedsięwzięcia ze sformułowaniem Tematu.

4.2. Wymiary innowacyjności

Jednym z głównych pojęć charakteryzujących projekty innowacyjne w ramach PO KL jest „wymiar innowacyjności”. Wokół tego pojęcia istnieje sporo niejasności i nieporozumień, dlatego najpierw wyjaśnimy jego znaczenie, a dopiero w dalszej części omówimy zasady oceny tej części wniosku.

„Wymiar innowacyjności” to, inaczej mówiąc, główny aspekt proponowanej innowacji, jej podstawowa charakterystyka. Innowacja może być opracowywana z myślą o określonej grupie docelowej (wymiar uczestnika projektu), z myślą o określonym problemie (wymiar problemu) lub z myślą o określonej formie wsparcia (wymiar formy wsparcia). Wymiar innowacyjności mówi nam o punkcie wyjścia do tworzenia projektu, stanowi więc podstawę tego procesu oraz wątek orientujący projekt. Wymiary się przenikają, trudno o doskonałe i wyraźne ich rozdzielenie, wręcz przeciwnie – one w naturalny sposób stanowią swoje dopełnienie. Jednak jeden z nich musi być podstawowy, najważniejszy. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że projekt nie odniesie sukcesu, a produkt finalny nie będzie trafiał w żadne potrzeby.

Wymiary innowacyjności projektu



Przygotowanie projektu o **wymiarze uczestnika** projektu, zwanego też wymiarem grupy docelowej, polega na:

- tworzeniu produktu służącego rozwiązywaniu problemów nowych, dotychczas nie identyfikowanych w polityce/praktyce grup;

Przykład

Na rynku pracy w ostatnim czasie zidentyfikowano specyficzną grupę nazwaną „30 minus”. Jest to grupa osób, które kilka lat temu były obejmowane wsparciem jako absolwenci, lecz po ukończeniu 25. roku życia „wypadały” z działań programów absolwenckich. Osoby te wymagają wypracowania nowych narzędzi

- proponowaniu działań na rzecz rozwiązywania problemów grup, które dotychczas nie korzystały ze wsparcia lub korzystały z niego w bardzo ograniczonym zakresie, choć ich problem został już dostrzeżony;

Przykład

Taką grupą są osoby w wieku 50+ (czy, jak wolą inni – 45+). O specyfice tej grupy mówi się stosunkowo od niedawna i w zasadzie nie wypracowano jeszcze odpowiednich narzędzi służących utrzymaniu aktywności zawodowej tych osób.

- szukanie nowych form pomocy dla grup, które dotychczas były wspierane w inny sposób, a nowe formy miałyby być bardziej skuteczne i/lub efektywne;

Przykład

Mimo bogatej wiedzy o specyfice tej grupy – osób niepełnosprawnych oraz mimo wielu istniejących narzędzi wsparcia wciąż istnieje zapotrzebowanie na poszukiwanie nowych

Zwróć więc uwagę, że istnieje pewna hierarchia innowacyjności, jeśli chodzi o grupę docelową – nie zawsze musi to być grupa zupełnie pomijana lub z innych względów zupełnie nowa, dotychczas nie wspierana. Choć takie sytuacje są najbardziej pożądane, choć preferujemy projekty skierowane na stworzenie narzędzi dla grup dotąd nie wspieranych, to jednak musimy pamiętać, że projekty doskonalące narzędzia są także dopuszczalne, ale ich ocena w kryterium „opis innowacyjności” będzie najniższa. Zawsze jednak musimy wymagać dostarczenia przez projektodawców argumentów na rzecz konieczności poszukiwania nowych narzędzi lub doskonalenia istniejących.

Warto też podkreślić uwagę, że kwestia potencjalnej liczebności grupy docelowej nie jest np. istotnym kryterium w przypadku projektów innowacyjnych testujących. Inaczej mówiąc – **fakt, że potencjalna grupa odbiorców i użytkowników jest niewielka, nie jest argumentem na rzecz obniżenia oceny, zaś fakt, że jest bardzo duża – nie jest argumentem na rzecz podwyższenia oceny.**

Projekt o **wymiarze problemu**, polega na:

- poszukiwaniu sposobu rozwiązania problemu, który dotychczas nie występował, nie był nam znany, jest nowy i dlatego nie zostały jeszcze wypracowane sposoby jego rozwiązywania (nowy problem – brak narzędzi);

Przykład

Od niedawna prawo do urlopu wychowawczego mają również ojcowie. Ze względu na wciąż niewielką skalę zjawiska nie wiadomo, jak fakt korzystania z urlopu wpłynie na sytuacje tych osób na rynku pracy. Można jednak przypuszczać, że w niektórych grupach, zwłaszcza na płytkich rynkach, pojawią się problemy w powrocie ojców na rynek pracy, tak jak to jest w przypadku powracających matek. Być może warto wypracować mechanizmy ułatwiające powrót ojców na rynek pracy po urlopie wychowawczym.

- testowaniu podejść służących rozwiązaniu problemu, który jest już nieco rozpoznany, ale nadal nie ma wypracowanych specyficznych dla niego metod działania (znany problem – brak narzędzi);

Przykład

Od pewnego czasu mowa jest o narastającym problemie starzenia się społeczeństw i jego konsekwencjach w postaci potencjalnego niedoboru rąk do pracy, problemu wydolności

systemów emerytalnych itd. Jedną z odpowiedzi jest wdrażanie mechanizmów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Jednak – mimo posiadania już diagnozy problemu i pewnej ogólnej wiedzy o sposobach działania – mechanizmy zarządzania wiekiem nadal nie są powszechnie stosowane, a ponadto istnieje zapotrzebowanie na wypracowanie różnych modeli zarządzania wiekiem.

- poszukiwaniu możliwości rozwiązywania problemu, o którym sporo już wiemy, wobec którego mamy już pewne narzędzia, ale wciąż nie umiemy z nim sobie poradzić (znany problem – niewystarczające narzędzia);

Przykład

Od lat wiadomo, że istnieje problem słabego dostosowania systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy i od lat nic w zasadzie się nie zmienia. Nadal więc istnieje zapotrzebowanie na poszukiwanie narzędzi służących rozwiązaniu tego problemu.

- projektowaniu nowych narzędzi do rozwiązania problemu znanego, dobrze rozpoznanego, dla którego stosowane są już różne narzędzia, a nowe będą stanowić jedynie kolejną opcję działania.

Przykład

Problemem dla wielu młodych bezrobotnych jest brak doświadczenia zawodowego. Istnieje wiele znanych i sprawdzonych sposobów umożliwiania młodym osobom zdobycia pierwszego doświadczenia zawodowego (np. staż zawodowy), co nie oznacza, że nie można nadal poszukiwać innych rozwiązań.

Projekt o **wymiarze formy wsparcia** polega głównie na poszukiwaniu możliwości zwiększenia skuteczności istniejących instrumentów, przy czym możliwe są tu zwłaszcza następujące sytuacje:

- dostosowanie istniejącego instrumentu, stosowanego wobec jednej grupy docelowej, w celu skutecznego jego zastosowania wobec innego rodzaju odbiorców;

Przykład

Jedną z form aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych są zakłady aktywności zawodowej. Może warto stworzyć podobny instrument dla osób długookresowo bezrobotnych, których powrót na rynek pracy jest szczególnie trudny, a ich pozycja na tym rynku jest podobna jak pozycja osób niepełnosprawnych.

- korygowanie i doskonalenie istniejących metod w celu ich skuteczniejszego i efektywniejszego działania w odniesieniu do tej samej grupy docelowej.

Przykład

Outplacement to od dawna już znana i sprawdzona metoda działania w sytuacji konieczności dokonywania zwolnień. Wciąż jednak można i warto pracować nad poprawą jej skuteczności i efektywności.

W tym wymiarze wchodzi w grę adaptowanie rozwiązań, które są znane i sprawdzone w innych krajach czy regionach bądź też w innych okolicznościach (np. są stosowane wobec innej grupy docelowej). A więc nie zawsze musi to być przeniesienie z zagranicy. Może to być przeniesienie w ramach kraju – rozwiązanie, które jest stosowane w innym województwie czy w innych gminach, ale nie wykorzystuje się go na terenie interesującym projektodawcę, można próbować przenieść na teren projektodawcy. Rozwiązanie, które stosuje się w części ośrodków pomocy społecznej czy pewnej liczbie szkół można próbować przenosić do innych ośrodków czy szkół. Ważne tylko, aby projektodawca przedstawił dowody, że takie przeniesienie jest potrzebne, bo może się przyczynić do lepszego rozwiązywania określonego problemu. Ważniejsze jednak jest, aby zostało dowiedzione, że w ramach projektu faktycznie powstanie model/rozwiązanie, które wymaga testowania i warto rekomendować je innym. Bo jeśli nie, lub taki „model” nie ma walorów użyteczności poza instytucją projektodawcy, to bardziej racjonalnym rozwiązaniem jest realizacja standardowego projektu wdrożeniowego.

Przypomnijmy, że zgodnie z założeniami dotyczącymi innowacji w EFS, projekt innowacyjny może być dobrą okazją do przetestowania przyszłej zmiany prawnej.

Wyżej wymienione przykłady zostały podane z myślą o wyraźnym rozdzieleniu każdego z wymiarów i każdego stopnia intensywności innowacyjności. W praktyce jednak, jak już wcześniej stwierdzono, wymiary innowacyjności przenikają się i często w jednym projekcie występują wspólnie wszystkie lub dwa z nich. Granica pomiędzy wymiarami jest umowna i nie należy tego zmieniać, próbując wymusić jednoznaczność deklaracji. Projekt innowacyjny, poszukujący dobrej, skutecznej metody działania dla nowej grupy docelowej, cechuje wymiar zarówno grupy docelowej jak i formy wsparcia. Odnosi się także do wymiaru problemu, chodzi bowiem przecież o to, że dana grupa docelowa jest charakteryzowana przez wspólne odczuwanie określonego problemu. Ważne jednak, żeby projektodawca umiał jasno przedstawić, który z wymiarów stanowił dla niego punkt wyjścia do pracy nad projektem. Inna będzie bowiem konstrukcja projektu, jeśli punktem wyjścia jest fakt istnienia grupy, która dotychczas była pomijana w działaniach głównego nurtu polityki i praktyki, a inna,

kiedy chodzi o doskonalenie istniejącego instrumentu wsparcia w stosunku do grupy, wobec której dany instrument był już dotychczas stosowany.

Spotkaliśmy się z opiniami, że wymiary innowacyjności są narzucone przez sformułowanie Tematu. Jest to pogląd niesłuszny, choć w niektórych przypadkach ujęcie Tematu może nieco ograniczać pole poszukiwań również z tego punktu widzenia. Generalnie jednak w przypadku prawie każdego tematu możliwe jest przyjęcie każdego z trzech wymiarów jako podstawy do konstruowania projektu. Weźmy pod uwagę np. Temat „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+”. Pozornie może się wydawać, że skoro w tytule mowa o „metodach”, to jest to wymiar formy wsparcia. To świadczy o niezrozumieniu istoty wymiaru. Z jakąś formą wsparcia będziemy się spotykać zawsze, bo przecież projekty innowacyjne mają nam stworzyć lub udoskonalić narzędzia do skuteczniejszego działania. Z wymiarem formy wsparcia mamy jednak do czynienia wówczas, gdy projekt przygotowano z myślą np. o udoskonaleniu formuły prac interwencyjnych dla osób ze starszych grup wiekowych. Jeśli natomiast punktem wyjścia będzie stwierdzenie, że co prawda ogólnie grupą 50+ już się zajmujemy, to jednak w jej ramach funkcjonuje całkowicie pomijana grupa mężczyzn 55+; wówczas powinniśmy mówić o wymiarze grupy docelowej (choć przecież projektodawca będzie szukał formy wsparcia dla tej grupy). A jeśli punktem wyjścia będzie przekonanie, że przedwczesne wychodzenie z rynku pracy osób o określonych umiejętnościach powoduje ubożenie rynku pracy („ginące zawody”) i w projekcie będzie się poszukiwać sposobu na zachęcenie tych osób do jak najdłuższego pozostawania na rynku pracy oraz wykorzystania ostatnich lat aktywności na przekazywanie swojej wiedzy i umiejętności innym – to będzie to wymiar problemu, choć znowu szukamy „formy wsparcia”.

Jasny i jednoznaczny sposób zdefiniowania dominującego wymiaru innowacyjności pozwala na ocenę jej poziomu. Inny jest poziom innowacyjności w przypadku tworzenia rozwiązania nowego problemu czy modelu działania wobec grupy dotychczas pomijanej, inny – w przypadku korygowania starego instrumentu używanego wobec od dawna znanej grupy. W pierwszym i drugim przypadku mamy do czynienia z najwyższymi poziomem innowacyjności, w trzecim – z najniższym.

Na pewno dla oceny (liczby przyznanych punktów) nie ma znaczenia, jak wiele wymiarów wskaże projektodawca. Czasem mam wrażenie, że projektodawca „na siłę” próbuje

udowodnić, że jego innowacja ma trzy wymiary jakby się obawiał, że ograniczenie się do jednego będzie powodem obniżenia punktacji. Nic bardziej mylnego i nie ulegaj takim wrażeniom, że więcej znaczy lepiej. Innowacja powinna mieć jeden wymiar wiodący i może być tak, że tylko ten zostanie wskazany we wniosku. I jeśli zostanie wskazany sensownie i przejrzystie – to może dostać maksymalną możliwą liczbę punktów za to kryterium.

4.3. Ocena innowacyjności

Podczas oceny pierwszej części punktu 3.2 formularza wniosku, służącego przedstawieniu innowacyjności proponowanego rozwiązania, musisz brać pod uwagę scharakteryzowane poniżej kryteria. Kryteria te muszą być traktowane łącznie. Nie ma sensu i możliwości rozdzielania każdego z kryteriów z kilku względów: po pierwsze dlatego, że przenikają się one wzajemnie; po drugie zaś dlatego, że inwencja projektodawcy, jego sposób formułowania myśli może powodować, że odpowiedzi spełniające kilka kryteriów mogą się znaleźć w jednym zdaniu/akapicie; po trzecie wreszcie dlatego, że sposób zadawania pytań w formularzu wniosku nie odnosi się wprost do poszczególnych kryteriów, a ograniczona liczba znaków zmusza do syntetyzowania informacji. Omawiamy poszczególne kryteria, ponieważ są one obowiązujące zarówno dla wnioskodawców, jak i dla oceniających, jednak spróbuj zachować elastyczność w ich ocenie.

Ważne!

Wniosek o dofinansowanie każdego projektu, również innowacyjnego, ma limitowaną liczbę znaków. Zmusza to projektodawców do skrótów myślowych, do przedstawiania tylko najważniejszych, a nie wszystkich informacji. Oceniający ma obowiązek dokonać analizy, czy otrzymał najważniejsze informacje, a nie żądać, aby były to wszystkie informacje.

Kryterium 1. Opis proponowanego rozwiązania na tle istniejącej praktyki - wskazanie na różnice zastosowanego podejścia w odniesieniu do obecnych rozwiązań

W ramach tego kryterium badasz, jak dalece opis jest rzetelny i wskazuje na znajomość istniejącej praktyki. Opis powinien się odnosić do określonych warunków – miejsca (geograficznie), instytucji (w jakim typie instytucji problem występuje), grupy docelowej/problemu, których dotyczy. Nie możesz przy tym opierać się wyłącznie na opisie zawartym we wniosku – niezbędne jest odniesienie do rzeczywistości. Konieczne jest zastanowienie się, czy różnica jest ewidentna w stosunku do praktyki, czy tylko pozorna (inne

słowa, inne nazwy, a w gruncie rzeczy mowa jest o tym samym, co już istnieje). To oczywiście oznacza, że oceniający musi mieć odpowiednią wiedzę na temat obszaru, którego dotyczy projekt. Powinien też mieć dostęp do danych – wyników badań, statystyk, informacji o wcześniejszych działaniach – o czym piszemy w rozdziale pierwszym.

Jeśli mówimy, że opis powinien być rzetelny i odnosić się do danych, to jednak nie sugerujemy, że projektodawca powinien podać wszelkie dane na ten temat – z racji ograniczonego miejsca (limit znaków) musi on dokonać wyboru i przedstawić dane, które uzna za najważniejsze. Nie zawsze są dostępne „twarde” dane, statystyki, wyniki badań dotyczące obecnej praktyki – często będą to informacje oparte jedynie na doświadczeniu wnioskodawcy, na jego kontaktach z użytkownikami. Jednak w takim przypadku powinien on zastrzec, że nie ma danych zewnętrznych, a źródło swej wiedzy powinien jednoznacznie wskazać.

Konieczny zatem jest opis zarówno istniejącej praktyki, jak i tego, jakie nastąpią w niej zmiany po wprowadzeniu produktu do użycia.

Kryterium 2. Wskazanie przewagi nowego produktu nad dotychczasową praktyką w kontekście relacji nakład-rezultat

To kryterium w praktyce łączy się z poprzednim – przewaga nowego rozwiązania nad obecną praktyką to kontynuacja bądź integralny element opisu samego rozwiązania. To moment do dokonania weryfikacji, czy nowe/udoskonalone narzędzie ma szansę być bardziej skutecznym, czy proponowane narzędzie faktycznie będzie lepiej rozwiązywać zidentyfikowany problem i wspierać wskazaną grupę docelową. Obietnica dotycząca skuteczności podejścia powinna się odnosić do kosztów wdrożenia i stosowania narzędzia. Nie oznacza to jednak, że automatycznie im są one niższe, tym ocena wyższa, a zwłaszcza że wysokie koszty dyskwalifikują propozycję. Jeśli przyjąć prymat oceny „koszty-korzyści” (a nie „koszty-zysk”), to wyższe koszty nie powinny co do zasady skutkować niższą oceną. Taka droższa oferta powinna dostać niższą ocenę tylko wtedy, gdy jej rezultat/korzyść jest równy/gorszy od rezultatu oferty tańszej. Droższa oferta może bowiem np. prowadzić do lepszych i niewspółmiernie większych korzyści. Ponieważ te trudno nieraz porównać (np. przy nie w pełni doskonałej kwantyfikowalności), dlatego pierwszeństwo, zwłaszcza w projektach innowacyjnych, zyskuje właśnie analiza koszty-korzyści.

W trakcie oceny należy także wziąć pod uwagę koszty zaniechania działań. Jest tak w sytuacji, gdy np. do tej pory nie podejmowano żadnych interwencji w odniesieniu do grup docelowych projektu i nie zaproponowano odpowiedniego narzędzia. W analizie porównujemy więc obietnicę efektów z sytuacją dalszego niepodejmowania interwencji (m.in. z powodu niepodjęcia innowatorskich działań). W tej sytuacji naturalna też staje się analiza: koszty (zaniechania) – korzyści.

Projektodawcy często nie mają dostępu do danych o kosztach świadczenia określonych usług. Tym samym nie mają możliwości przedstawienia precyzyjnej wyceny. Z tego względu na tym etapie oceny musimy przyjąć również ocenę dokonaną na dużym poziomie ogólności. Zresztą nie jest to tylko kwestia braku dostępu wnioskodawcy do danych – w przypadku wielu usług społecznych w ogóle nie rejestruje się kosztów ich świadczenia. Tym bardziej nie możesz oczekiwać kwot, ale jedynie ogólnych deklaracji.

Jednak akceptacja ogólnych deklaracji nie oznacza przyjmowania „na wiarę” każdego stwierdzenia projektodawcy. Na przykład: w projekcie powstać ma platforma internetowa służąca komunikacji określonych środowisk, na której zamieszczone zostaną określone informacje itd. Wnioskodawca stwierdza, że koszt działania takiej platformy jest w zasadzie zerowy. Czy rzeczywiście? Platforma musi być posadowiona na jakimś serwerze, co kosztuje – kto po zakończeniu projektu będzie ponosił ten koszt i z jakich środków? Kto będzie administrował platformą (dbał o niezawodność funkcjonowania narzędzia, udostępniał narzędzie nowym użytkownikom, zabezpieczał przed nowymi wersjami wirusów, pilnował przyzwoitości publikowanych komentarzy itp. itd.)? Kto i za jakie środki będzie aktualizował zamieszczone treści? To tylko podstawowe pytania, na które warto sobie odpowiedzieć, zanim uznamy, że faktycznie proponowana platforma jest może nie aż tak bardzo skutecznym, ale za to super tanim narzędziem.

W ocenie nakładu względem rezultatu należy brać pod uwagę również koszty, jakie trzeba ponieść w celu wprowadzenia produktu do powszechnej praktyki (np. koszty szkolenia pracowników, zakupu sprzętu niezbędnego do działania produktu).

Kryterium 3. Wymiar innowacyjności produktu zgodnie z definicją podejścia innowacyjnego zawartą w *Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*

Ocena poziomu innowacyjności to jeden z ważniejszych aspektów oceny projektu innowacyjnego: im poziom ten jest wyższy, tym wyższa ocena. Wymiar innowacyjności nie podlega stopniowaniu, podobnie jak żaden z wymiarów nie jest „lepszy” od pozostałych. Ocenie podlega jedynie jasność przekazu – z jakim wymiarem mamy do czynienia. Ocenie podlega też logika argumentacji, a także umiejętność pokazania pierwszoplanowego wymiaru. I wreszcie – ocenie podlega poziom innowacyjności.

Rzetelne uzasadnienie oraz opis, jak dalece proponowane rozwiązanie będzie inne niż dotychczas stosowane podejście poparte danymi z konkretnych, nazwanych źródeł.

O regułach oceny wymiarów wspomniano wyżej, omawiając poszczególne wymiary. Przypomnijmy je pokrótce:

Wymiar grupy docelowej:

- najwyżej oceniane są projekty skierowane do grup pomijanych lub wykluczanych, im bardziej, tym wyższa ocena;
- niżej oceniane są projekty proponujące wspieranie grup docelowych z wykorzystaniem innych niż dotychczas instrumentów;
- najniżej oceniane są projekty skierowane do grup dobrze znanych i dotychczas szeroko i aktywnie wspieranych, oferujące modyfikację dotychczasowych form wsparcia.

Wymiar problemu:

- najwyżej oceniane są projekty dotyczące problemu nierozpoznanego lub niedostrzeżonego (a tym samym nie ma narzędzi interwencji);
- niżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, bez istniejących narzędzi interwencji;
- jeszcze niżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, z niewystarczającymi, nieskutecznymi narzędziami interwencji,
- najniżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, z istniejącymi narzędziami interwencji.

Wymiar formy wsparcia:

- najwyżej oceniane są projekty zakładające wykorzystanie nowatorskich metod działania;
- średnio oceniane są projekty proponujące znane, sprawdzone metody wobec innych grup niż te, które dotychczas były objęte daną metodą;
- najniżej oceniane są projekty doskonalące dotychczasowe metody, wprowadzające do nich korekty, stosowane wobec tych samych jak dotychczas grup.

Kryterium 4. Wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki

Realizacja projektu powinna wносить wartość dodaną w stosunku do obecnej praktyki. Przedstawiona przez projektodawcę wartość dodana musi się odnosić do produktu finalnego (tworzonego lub upowszechnianego) i dodatkowych korzyści związanych z jego włączeniem do głównego nurtu. O taką wartość dodaną chodzi. Nie przyznasz więc żadnych punktów za wartość dodaną samego projektu, tak jak to jest wykazywane w przypadku projektów standardowych, w których za wartość dodaną uważa się osiągnięcie dodatkowych korzyści wynikających z wykorzystania EFS, a czasem nawet rozwój organizacji wdrażającej projekt. Wartość dodana innowacji powinna więc dotyczyć produktu finalnego lub jego części – jako narzędzia rozwiązywania istotnych problemów społecznych.

Przykład

Wartością dodaną projektu innowacyjnego realizowanego w kompetencji ponadnarodowej nie przez samorząd nie może być nawiązanie po raz pierwszy w historii partnerskiej współpracy z instytucjami reprezentującymi rzemiosło. Wartość dodana musi odnosić się do korzyści z zastosowania w praktyce wytworzonego/upowszechnianego innowacyjnego rozwiązania.

Odrębną sprawą jest wykazanie wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej – obowiązkowe dla projektów, w ramach których taka współpraca jest przewidywana. Szerzej piszemy o tym w rozdziale dotyczącym takich projektów.

Kryterium 5. Określenie barier nie pozwalających na zastosowanie proponowanego podejścia w ramach standardowych form wsparcia

To bardzo trudna dla projektodawców część. Trudna szczególnie wówczas, gdy projekt odnosi się do nowych problemów i nowych grup docelowych. Opis barier stanowi w gruncie rzeczy kontynuację opisu problemu (zawartego w punkcie 3.1.1) i opisu różnic między

rozwiązaniem proponowany a obecną praktyką. Jeśli jest to kontynuacja, to przede wszystkim należy zweryfikować, jak dalece opis ten jest spójny z wcześniejszymi częściami. Identyfikacja barier to kolejna okazja do sprawdzenia, czy projektodawca faktycznie zna obszar, w ramach którego przygotował swój projekt.

Przykład

Projektodawca twierdzi w diagnozie, że grupę docelową cechuje bardzo niski poziom umiejętności posługiwania się komputerem oraz brak nawyków korzystania z Internetu, a jednym z elementów proponowanego podejścia jest strona interaktywna. Nie wiadomo, w jaki sposób narzędzie wymagające nawyku korzystania z sieci i pewnych umiejętności w obsłudze komputera miałyby być użyteczne w aktywizacji zawodowej osób nie obeznanych z komputerem.

Przykład

W diagnozie zwrócono uwagę na niską aktywność szkoleniową grupy docelowej. Produkt finalny nie zawiera żadnego elementu ukierunkowanego na zwiększanie tej aktywności, oferuje natomiast działania szkoleniowe. Istnieje więc duże ryzyko, że produkt finalny nie będzie się cieszył popularnością.

Do klasycznych barier może należeć stan prawny, który nie daje wystarczających możliwości działania. Często barierą jest brak odpowiedniej wiedzy (zwróć uwagę – wprowadziliśmy używamy słowa „brak”, ale odnosimy to do „odpowiedniej wiedzy”, a nie wiedzy ogółem) czy umiejętności osób, które działają w danej dziedzinie. Inny możliwy rodzaj barier to niewystarczająca wiedza o specyficznych potrzebach grupy docelowej, nie dająca możliwości skutecznej interwencji i powodująca sięganie po standardowe formy wsparcia. Pamiętajmy przy tym, że do identyfikacji barier odnoszą się te same zasady, jak do opisu kluczowego problemu projektu – niezbędne jest zidentyfikowanie przyczyn występowania tych barier. Jeśli barierą jest np. brak wiedzy pracowników instytucji o problemach grupy docelowej, to powstaje pytanie, co jest tego przyczyną. Dopiero znajomość przyczyn pozwala na opracowanie właściwego zestawu działań służących usuwaniu barier, co jest warunkiem przyszłego skutecznego wdrożenia produktu finalnego. W przykładzie dotyczącym braku wiedzy może to oznaczać, że produkt finalny powinien zawierać m.in. część poświęconą sposobom uzupełnienia wiedzy tych pracowników.

Przykład

Jedną z barier stosowania dotychczas proponowanego podejścia jest brak współpracy różnych instytucji, ale projektodawca nie ustalił, jakie są tego przyczyny. Proponowane podejście zakłada wspólne działanie. Skoro jednak przyczyny braku współpracy nie zostaną usunięte, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że opracowany model nie będzie skuteczny – nie wiadomo bowiem, dlaczego nagle instytucje miałyby chcieć współpracować.

Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu możliwych barier – sprawą inwencji projektodawcy i jego znajomości danego obszaru tematycznego jest wskazanie tych, które występują w konkretnym przypadku. Obowiązkiem oceniającego jest natomiast zweryfikowanie prawdziwości tych informacji.

Ważne!

Oceniający nie może polegać wyłącznie na opisie barier podanym przez projektodawcę, ale ma obowiązek weryfikacji tych informacji. Jeśli informacje te nie są zgodne ze stanem faktycznym, wówczas ocena powinna być negatywna.

Opis barier będzie brany pod uwagę w dalszej części oceny, gdy analizowana będzie odpowiedź na pytanie dotyczące produktu finalnego i możliwości jego włączenia do polityki i praktyki. Opracowując produkt finalny i sposób jego wdrożenia, trzeba mieć na uwadze zidentyfikowane bariery oraz odpowiednio na nie reagować. Jeśli więc projektodawca uzna, że główną barierą stosowania proponowanego podejścia jest brak środków, należy pamiętać, że ta bariera będzie się również odnosić do nowego produktu – nowy produkt nie będzie przecież zawierał dodatkowych środków na jego powszechne stosowanie, a to oznacza, że nie zostanie on wdrożony. Konsekwencją tego rozumowania jest niska ocena potencjału produktu – szerzej piszemy o tym w dalszej części.

Z opisu innowacyjności i produktu finalnego powinno jasno wynikać, kto w przyszłości będzie utrzymywał i rozwijał produkty, których charakter tego wymaga. Za przykład niech posłużą – licznie przewidywane w projektach zgłaszanych do konkursów w Priorytecie IX i III platformy e-learningowe. Pomijając to, że trudno uznać e-learning za innowację w polskiej oświacie i że nie trzeba za każdym razem kupować platformy (bo są dostępne platformy darmowe), to po zakończeniu projektu ktoś musi za taką platformę odpowiadać. Na pewno jednak nie może to

być kosztem w projekcie.

4.4. Grupy docelowe

➤ Uzasadnienie wyboru grup docelowych i ich charakterystyka

Wcześniej poruszona została już kwestia grup docelowych. Ich właściwy opis może stanowić problem i dla piszącego, i dla oceniającego projekt innowacyjny. W projektach innowacyjnych opis grupy docelowej jest znacznie szerszy niż w projektach standardowych. Trzeba opisać jej dwa rodzaje (użytkowników i odbiorców), na dodatek w różnych kontekstach (docelowym, testowania, upowszechniania). Nie można przyjmować, że któraś z tych grup jest ważniejsza. Oczywiście przy opracowywaniu nowych metod i narzędzi bardzo ważni są użytkownicy, którzy będą je wykorzystywać w swojej codziennej pracy. Narzędzia i metody powinny zatem być dostosowane do ich potrzeb i możliwości, warunków, w których pracują, uwzględniać uwagi i wnioski praktyków. Równie ważne jest dostosowanie produktu do potrzeb ostatecznych odbiorców tych narzędzi, nowatorskich metod i sposobów działania, czyli jak dalece uda się rozwiązać problemy tej konkretnej grupy. Właśnie – konkretnej: np. doradcy zawodowi pracujący z osobami bezrobotnymi w powiatowym urzędzie pracy będą mieli inne potrzeby niż doradcy pracujący w szkołach czy agencjach doradztwa personalnego; bezrobotne kobiety samotnie wychowujące dzieci będą potrzebować innego podejścia i metod niż pracownicy w tzw. wieku niemobilnym. Wydaje się to truizmem. Na podstawie lektury wniosków o dofinansowanie należy niestety stwierdzić, że nie dla wszystkich jest to oczywiste. Grupa docelowa często przedstawiana jest tak ogólnie, że tak naprawdę projekt może być skierowany do wszystkich.

Posłużmy się przykładem. Jeżeli realizujemy projekt w ramach Tematu „Wspieranie uczniów o indywidualnych potrzebach edukacyjnych”, to po pierwsze trzeba wskazać, jaka jest skala zjawiska: ilu nauczycieli, na jakich etapach kształcenia pracuje w sposób indywidualny, jakich przedmiotów uczą. Podobnie w odniesieniu do uczniów. Różne będą przyczyny indywidualnych potrzeb edukacyjnych, poszczególne przedmioty nauczania mają własne metodyki, jest to uzależnione od rodzaju szkoły i grupy wiekowej, więc wypracowany produkt innowacyjny najprawdopodobniej nie będzie miał charakteru uniwersalnego. Jest jeszcze wiele innych czynników warunkujących zastosowanie nowych narzędzi do konkretnej grupy. Projektodawca musi zatem podać jej cechy charakterystyczne (np. liczebność, rozproszenie),

uzasadnić jej wybór w kontekście problemów wskazanych wcześniej. To ogólnie, bardziej w celu opisanego procesu upowszechniania i włączenia produktu finalnego do polityki / praktyki. Równie precyzyjnie trzeba przedstawić grupę użytkowników i odbiorców, którzy będą brać udział w testowaniu produktu. **Grupa testująca musi odpowiadać cechom grup docelowych.** Testujący użytkownicy muszą odpowiadać charakterystyce wszystkich tych, którzy w następstwie tego projektu będą mogli stosować narzędzia innowacyjne. Tylko wtedy testowanie ma sens. Na przykład: projekt dotyczący przedwczesnego odchodzenia z pracy osób powyżej 50. roku życia. Świadomość strat z tego powodu jest niewielka, podobnie jak świadomość potencjału, którym dysponują doświadczeni pracownicy. Mało kto zdaje sobie sprawę z istnienia tego potencjału, łącznie ze starszymi pracownikami, którzy odchodzą, bo mają taką możliwość, bo czują się zmęczeni, niechciani, wypierani przez młodych. Projektodawca proponuje system nowych zachęt, rozwiązań organizacyjnych i menedżerskich. Grupa docelowa upowszechniania i włączania to w tym przypadku oczywiście pracodawcy, personel działów zasobów ludzkich oraz wszyscy pracownicy 50+. Grupa docelowa testowania to zarząd, personel zarządzający niższego szczebla i pracownicy kilku przedsiębiorstw, które mają doświadczenie w tego typu działaniach. Od kilku lat wdrażają już aktywne pakiety dla pracowników 50+. Pojawiają się wątpliwości, np. ile jest takich firm w Polsce, pewnie niewiele (a we wniosku nie ma takich informacji). Wskazano, że to doświadczenie jest atutem projektu i kluczem do sukcesu. Na pewno. Ale konkretnie tego projektu, a co z innymi firmami? Czy testowanie nie powinno się odbywać w warunkach zbliżonych do realiów, czy tak naprawdę ten produkt innowacyjny zakiełkuje, gdy trafi na grunt mniej żyzny i środowisko o bardziej toksycznej atmosferze? Czy będzie to równie skuteczne narzędzie tam, gdzie przełamywanie stereotypów jest dużo trudniejszym zadaniem? W innym wniosku mowa jest o tym, że osoby „testujące” będą rekrutowane przy zastosowaniu standardowych narzędzi, takich jak ogłoszenie w prasie czy Internecie (czyli dobór całkowicie przypadkowy). A co wówczas z oceną wyników i ich uogólnianiem na całą grupę docelową? Wątpliwości są uzasadnione. W podjęciu takiej decyzji nie pomoże żaden podręcznik czy poradnik. Studiuj wnioski, surfuj po Internecie, rozmawiaj, wyrabiaj sobie opinię. Tę decyzję możesz odłożyć do jutra, ale jej nie unikniesz.

Zakłada się, że grupy docelowe biorące udział w testowaniu nie powinny być zbyt duże. Oczywiście trudno o jednoznaczną definicję „niezbyt dużej/niewielkiej grupy” – to zawsze

będzie zależało od konkretnej sytuacji. Zalecenie, że grupa ma być niewielka wynika z dwóch względów. Po pierwsze, nie ma pewności, czy produkt jest dobry i skuteczny, nie jest więc rozsądne poddawanie jego działaniu od razu wielkich grup. Po drugie, proces testowania musi przebiegać pod stałym, uważnym monitorowaniem, co nie jest możliwe przy testowaniu masowym.

Ważne!

Tabela 3.2.1 powinna zawierać informację o liczbie osób, instytucji, podmiotów objętych projektem w jego wymiarze testowania oraz upowszechniania i włączania w ramach projektu (wyłącznie działania zmierzające do wdrożenia produktu).

Jednym z największych walorów projektów innowacyjnych testujących jest możliwość testowania po to, by uzyskać przekonanie o sensowności proponowanego rozwiązania. Dotychczas nierzadko bywało tak, że najpierw podejmowano decyzję o wdrożeniu nowego rozwiązania w całym kraju (w formie zaleceń lub regulacji prawnych), a następnie obserwowano jego działanie. Przy tak wielkiej skali i przy ograniczonych środkach na monitoring i analizy dopiero po kilku latach można było stwierdzić, że rozwiązanie to jest nieskuteczne. To bardzo kosztowna metoda. Testowanie produktu na małą skalę, przy zapewnieniu odpowiedniego składu grupy, to cenna możliwość.

Ważne!

Grupa docelowa w projekcie innowacyjnym nie musi być zgodna z katalogiem określonym w Szczegółowym Opisie Priorytetów. Projekty innowacyjne mają wspierać grupy docelowe wpisujące się w cele i zakres Priorytetu, w ramach którego są wdrażane, a także być zgodne z obszarem interwencji EFS określonym w Rozporządzeniu nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady. Objęcie projektem danej grupy docelowej musi się przyczyniać do realizacji celów danego Priorytetu i to jest podstawowym kryterium weryfikacji kwalifikowalności grupy docelowej.

➤ Działania włączające grupy docelowe w procesy decyzyjne

Priorytetem nowych rozwiązań jest dążenie do ich maksymalnej użyteczności i efektywności, nawet za cenę zwiększonych kosztów w fazie testowania produktu. Produkt powstający innowacyjnego ramach projektu innowacyjnego powinien być tym optymalnym rozwiązaniem. Stąd bierze się dbałość o jak najlepsze jego dostosowanie do potrzeb użytkowników i odbiorców pomocy. W zarządzaniu adaptacyjnym, które jest wykorzystywane

we wdrażaniu projektów nastawionych na powstanie innowacji technologicznej, ogromne znaczenie ma zaangażowanie klienta w cały proces wdrażania projektu¹². W projektach innowacyjnych jednym z rodzajów klienta będą grupy docelowe projektu. Zgodnie z zasadą *empowermentu* każdy projektodawca powinien zapewnić udział przedstawicieli grup docelowych we wdrażaniu projektu: od momentu jego powstania, w trakcie całego cyklu życia projektu. Ważne więc jest, by nie ograniczać roli „klienta” tylko do fazy testowania produktu innowacyjnego. Grupy docelowe powinny mieć możliwość aktywnego wpływania na podejmowanie decyzji kluczowych dla innowacji. Nie chodzi tu również o przeprowadzenie jednorazowych badań (np. sondażowych, dotyczących potrzeb lub opinii o skuteczności dotychczasowych metod pracy) czy konsultacji, ale o proces przebiegający równolegle i wplatający się w zarządzanie projektem. Nie spełnia tej zasady, jako jedyne działanie,; zatrudnienie przedstawicieli grup docelowych jako ekspertów współpracujących przy opracowywaniu koncepcji produktu innowacyjnego, jego wdrożenia czy upowszechniania. Nie jest wystarczające również stwierdzenie, że udział ten zostanie zapewniony w trakcie samego upowszechniania produktu. Konsultacja ze środowiskiem powinna być bezstronna i niezależna oraz zakładać świadomą aktywność przedstawicieli grup docelowych.

Udział grup docelowych może mieć dwojaki charakter – bezpośredni (w pracach projektowych) oraz pośredni (w konsultacjach zewnętrznych).

Udział bezpośredni może przybierać formę:

- zaangażowania organizacji reprezentujących grupy docelowe w realizację projektu w roli partnera;
- zaangażowanie ekspertów reprezentujących grupy docelowe lub przedstawicieli grup docelowych w wykonywanie zadań projektu;
- udział ekspertów w roli recenzentów wszelkich wyników cząstkowych przewidzianych w projekcie;
- udział w zarządzaniu projektem w ramach komitetu sterującego lub w innej tego typu formie współdecydowania o przebiegu projektu.

Udział pośredni może być zorganizowany jako:

- konsultacje społeczne przy użyciu mieszanych i różnorodnych form zbierania opinii o działaniach projektu (strona internetowa, spotkania robocze, seminaria, zapytania);

¹² Na temat koncepcji klienta w projektach innowacyjnych oraz wykorzystania zarządzania adaptacyjnego w przedsięwzięciach finansowanych z EFS szerzej w *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców w PO KL*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009 (www.kiw-pokl.org.pl)

- ewaluacja projektu z zapewnieniem reprezentatywnego udziału grup docelowych;
- debata publiczna.

Najlepsze efekty może przynieść połączenie tych dwóch koncepcji angażowania przedstawicieli grup docelowych we wdrażanie projektu i podejmowanie decyzji.

Ciekawym, godnym polecenia rozwiązaniem jest zaangażowanie przedstawicieli grup docelowych (np. osób bezrobotnych, przedsiębiorców) w tworzenie koncepcji produktu innowacyjnego i adaptowanie rozwiązań partnerów zagranicznych poprzez udział w wizytach studyjnych, konferencjach, seminariach i innych tego typu przedsięwzięciach. Dzięki temu na etapie przygotowywania koncepcji projektodawca może uzyskać opinię potencjalnych odbiorców pomocy.

5. PRODUKT FINALNY

Czytając ten rozdział:

- dowiesz się, dlaczego w projekcie innowacyjnym najważniejszy jest produkt (finalny), a niekoniecznie rezultaty twarde i miękkie;
- przekonasz się, że produkt finalny może ewoluować w trakcie życia projektu, a jego ostateczny kształt jest uzależniony przede wszystkim od fazy testowania i oceny efektów testów;
- zapoznasz się ze sposobem oceny potencjału produktu finalnego pod kątem możliwości jego upowszechnienia i włączenia do praktyki.

5.1. Co to jest produkt finalny

Wszyscy znamy pojęcie „produktu” w projektach standardowych. Jest to najprostsza charakterystyka podstawowych elementów każdego projektu, czyli działań. Produktem w projektach standardowych jest np. określona liczba godzin szkolenia dostarczonego uczestnikom projektu, liczba usług doradczych świadczonych uczestnikom, liczba uczestników określonego działania. W projekcie innowacyjnym testującym mamy do czynienia z takimi samymi produktami, ale dodatkowo mówimy o **produkcie finalnym**¹³. Najkrócej rzecz ujmując, produkt finalny w projektach innowacyjnych to ostateczny wynik projektu: proponowane nowe podejście, nowy sposób działania, nowa metoda rozwiązywania problemu (znanego) lub metoda rozwiązywania problemu dotychczas nieznanego, nowa treść działań, skorygowany znany instrument, skorygowany znany sposób działania. Lista pojęć może być dłuższa – nie ma zamkniętego katalogu nazewnictwa dla produktu finalnego, jedynym ograniczeniem jest tu inwencja projektodawców i obszar wytyczony przez możliwości wsparcia EFS. Produkt finalny w projekcie innowacyjnym jest głównym wynikiem tego projektu – to w celu otrzymania produktu finalnego realizujemy projekt.

Można stwierdzić, że produkt finalny ma dwa „stany”. Są nimi idea i materialny wymiar tej idei. Na poziomie idei jest to pewna koncepcja działania wobec zidentyfikowanego problemu czy grupy docelowej, na poziomie wymiaru materialnego jest to postać, w jakiej produkt

¹³ W ramach IW EQUAL używano terminu „rezultat projektu”. Produkt finalny, a zarazem tzw. rezultat kluczowy w przypadku projektów innowacyjnych, jest tym w PO KL, czym w IW EQUAL był rezultat.

będzie dostępny po zakończeniu nad nim prac.

Przykład

Produktem finalnym jest model wsparcia osób 50+ (idea). Przyjmuje on postać zestawu procedur działania dla instytucji rynku pracy, poradnika dla pracowników tych instytucji i programu szkolenia tych pracowników (wymiar materialny).

Oba stany muszą zostać jednoznacznie opisane i ważne jest, aby zachowana została konsekwencja opisu. Oceniający musi uzyskać pewność, że rozumie istotę produktu finalnego – jak wygląda nowe podejście: co będzie treścią działań, na czym będzie polegał proponowany model, w jakich warunkach będzie on mógł funkcjonować.

Co może być treścią modelu wsparcia osób 50+ jako grupy dotychczas niewystarczająco wspieranej? Może to być opis pewnego sposobu działania instytucji rynku pracy i ich pracowników, rozpoczynający się od diagnozy indywidualnych potrzeb i oczekiwań oraz wytyczenia ścieżki postępowania w konkretnym przypadku – wówczas model powinien obejmować opis sposobu dokonywania tej diagnozy i opis sposobu wytyczania ścieżki postępowania. Do tego niezbędne będzie opisanie możliwych ścieżek, wraz ze wskazaniem sposobu ich realizacji oraz zdefiniowaniem optymalnych ścieżek w zależności od zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań. W dalszej części modelu powinny zostać określone warunki, w jakich będzie on mógł działać. Możliwe bowiem, że do właściwego działania modelu niezbędna jest nowa wiedza czy nowe umiejętności pracowników instytucji rynku pracy, albo może konieczne są zmiany prawne lub choć tylko organizacyjne w tych instytucjach. Jeśli tak – model powinien szczegółowo pokazywać, jakie są to umiejętności i/lub jakie są to zmiany. Może też być celowe, by częścią modelu uczynić rekomendacje zmian prawnych. Tak więc na produkt finalny może się składać kilka elementów (produktów pośrednich), ale nie musi to być regułą. W zależności od charakteru produktu finalnego możliwe jest, że do pełnej skuteczności działania niezbędne będzie używanie pełnego kompletu produktów pośrednich, ale możliwe będą też takie sytuacje, w których różne części produktu finalnego będą mogły funkcjonować osobno. Możliwe są też projekty, w których powstanie równocześnie kilka produktów finalnych.

Opis produktu finalnego powinien pokazać, w jakiej postaci produkt zostanie dostarczony użytkownikom, co będzie się na niego składać. W jaki sposób przekonać się, że opis jest

odpowiedni i wyczerpujący? Najlepiej po uważnym zapoznaniu się z opisem spróbować samodzielnie powtórzyć tę charakterystykę (nie patrząc na tekst wniosku). To pierwszy krok. Jeśli się uda i oceniający poczuje, że jest to jasne i logiczne, że nie ma wątpliwości i „widzi” ten produkt „oczyma duszy”, wówczas można przejść do kroku drugiego. Można i należy wówczas przemyśleć, czy taka postać produktu jest wystarczająca do tego, by użytkownicy wiedzieli, co mają robić.

Kontynuując przykład z ostatniej ramki – oceniający stwierdza, że postać produktu została opisana dość jasno, a przy tym nie wymagało to wcale wiele miejsca i znaków (to jako reakcja na zarzut wielu projektodawców, że limit znaków nie pozwala na dobre opisy). Idealny opis mógłby zostać uzupełniony o objaśnienie, co to znaczy „zestaw procedur” (np. że procedury te będą uwzględniały specyfikę poszczególnych instytucji rynku pracy oraz specyfikę podgrup zidentyfikowanych w grupie docelowej). Oceniający „widzi” ten produkt – wyobraża sobie, że jest to np. segregator z przekładkami dla poszczególnych typów procedur itp., obok niego publikacja książkowa, a dalej materiał oznaczony jako program szkolenia. Wolałaby jednak mieć pewność, że projektodawca przez „program szkolenia” rozumiał pakiet zawierający materiały dla uczestnika i trenera oraz opis ćwiczeń, więc bez tego stwierdzenia jest skłonny za tę część przyznać punktację na poziomie ok. 90% punktów.

Pora na odpowiedź, czy jest to zestaw wystarczający dla przyszłego wdrożenia „modelu”. Pracownik instytucji rynku pracy, przeszkolony z jego stosowania według programu przygotowanego w ramach produktu finalnego programu, mając do dyspozycji poradnik jako materiał pomocniczy oraz dysponując procedurami działania, do których może się odwołać, najprawdopodobniej będzie potrafił działać właściwie, tj. zgodnie z opracowanymi założeniami. W tej części oceniający przyzna więc 100% umownych punktów.

Postać produktu to także informacja o tym, czy będzie on funkcjonował w wersji drukowanej, a może tylko w wersji elektronicznej – rozsyłanej na CD lub tylko w Internecie. Dalej – czy będzie rozsyłany według określonego klucza, czy też dostępny dla wszystkich zainteresowanych przez Internet, a może dostępny przez Internet, ale tylko dla osób, które uzyskają określone uprawnienia dostępu (kto będzie ich udzielał, na jakiej zasadzie?).

Przyjmijmy, że w naszym przykładzie założono wydanie drukiem 1000 egz. *Modelu i Poradnika* oraz udostępnienie w Internecie na stronie projektodawcy wszystkich elementów modelu w sposób powszechnie dostępny, a następnie poinformowanie o tym wszystkich

instytucji rynku pracy w ramach akcji mailingowej. Częściowo kwestie te będą nas interesowały na etapie oceny adekwatności działań upowszechniających i włączających, w tym miejscu zwracamy uwagę jedynie na to, że opis sposobu przekazania produktu stanowi też istotny element oceny jego opisu. I patrząc z tego punktu widzenia, możemy stwierdzić, czy i jak dalece taki sposób docierania jest sensowny, biorąc pod uwagę specyfikę grupy docelowej użytkowników i instytucji, w jakich działają.

Zalecane jest, by w każdym przypadku, gdy do stosowania nowego/ zmodyfikowanego instrumentu niezbędna jest nowa wiedza i umiejętności, częścią produktu finalnego był program szkolenia umożliwiający nabycie danej wiedzy/umiejętności.

Oceniając opis produktu finalnego pamiętaj jednak, że zawarty we wniosku opis to ledwie wstępna propozycja. Ostateczny jej kształt będzie wynikiem dyskusji prowadzonych przez cały czas realizacji projektu w gronie jego wykonawców oraz z grupami docelowymi upowszechniania i włączania do głównego nurtu, analizy danych pochodzących z dodatkowych diagnoz, wyników testowania i oceny jego rzeczywistych efektów, dyskusji nad strategią wdrażania itp. Pierwsze dookreślenie zawartości produktu finalnego nastąpi w momencie przystąpienia do jego wytwarzania i po zakończeniu fazy diagnoz. Drugie dookreślenie nastąpi w trakcie prac nad produktem w jego wersji załączanej do strategii wdrażania. Na ostateczny kształt produktu będzie miała również wpływ dyskusja nad strategią jego wdrażania, a tym samym nad wstępną wersją produktu.

W dalszej kolejności wpływ na kształt produktu będzie miało jego testowanie i ocena efektów testów. Dopiero po ich zakończeniu realizator projektu przystąpi do opracowania końcowej ostatecznej wersji produktu finalnego. Pamiętajmy też o tym, że w projekcie został zapewniony udział grup docelowych w wytwarzaniu produktu, a także – że niemal od początku jego realizacji prowadzone będą działania upowszechniające i włączające, co musi mieć wpływ ostateczny kształt produktu.

Oznacza to, że na etapie oceny możemy badać jedynie wstępny pomysł na produkt, wiedząc, że projektodawca będzie miał jeszcze wiele czasu na jego doprecyzowanie. Nie oceniaj więc w duchu *„zbyt ogólnikowy opis produktu”*, *„projektodawca nie wskazał szczegółowo pełnej charakterystyki produktu”* itp. Tak, tym razem musisz zaakceptować ogólnikowy opis! Ogólnikowy nie musi jednak znaczyć „niejednoznaczny”. Dlatego, jak wspomniano wcześniej, autorzy uznaliby opis z przykładu w ramce i wyrazili zrozumienie, jeśli ostatecznie nie

powstanie osobny „zestaw procedur”, bo opisy procedur zostaną włączone do poradnika dla pracowników. Nie można jednak uznać opisu typu *„produktem finalnym będzie nowe podejście do problemu”*.

Podkreślimy to jeszcze raz: wniosek o dofinansowanie projektu innowacyjnego przedstawia jedynie wstępny pomysł na projekt. „Wstępny” nie oznacza, że może on nie być spójny i logiczny, że nie musi wyrastać z dobrego rozeznania problemu i jasnego formułowania celu oraz znajomości grupy docelowej. Oznacza natomiast, że pewne kwestie dotyczące realizacji projektu mogą i powinny być jedynie zarysowane w takim stopniu, na jaki pozwala wyjściowa wiedza. Sposób wdrażania projektu innowacyjnego – z oceną strategii jego wdrażania po pierwszych 8 miesiącach realizacji i z walidacją produktu finalnego w końcowej fazie – zabezpieczają przed wypracowaniem produktów złej jakości. Takim zabezpieczeniem jest też elastyczność w podejściu do oceny i do realizacji takiego projektu.

5.2. Jak ocenić potencjał produktu finalnego do upowszechnienia oraz włączania do głównego nurtu polityki/praktyki

Potencjał produktu mówi nam o tym, jakie są szanse na to, że użytkownicy zechcą i będą w stanie go używać. A zechcą go używać, jeśli będzie prosty, będzie trafiał w ich potrzeby, będą wiedzieli, jak to robić, a ich klienci (odbiorcy produktu) będą z jego działania odnosić ewidentne korzyści. Będą w stanie go używać, jeśli będzie tani w stosowaniu, a także nie będzie wymagał szczególnych warunków i nakładów wdrożeniowych oraz/lub istotnych zmian prawnych lub organizacyjnych.

Potencjał produktu finalnego do upowszechniania i włączania, oceniany na etapie oceny wniosku (i również na etapie oceny strategii), jest tym wyższy, im wyższa jest:

- jego innowacyjność (zgodnie z kryteriami opisanymi w poprzednim rozdziale);
- adekwatność w kontekście priorytetów polityki (inaczej mówiąc: czy produkt jest pilnie oczekiwany, bo dotyczy grup/problemów kluczowych z punktu widzenia polityk krajowych, regionalnych czy lokalnych, czy jest realne oczekiwanie i zapotrzebowanie ze strony użytkowników na dany rodzaj produktu);
- łatwość wdrożenia (czyli wdrożenie produktu nie wymaga wiele czasu, pracy, nakładów finansowych, skomplikowanych procedur, wysokospecjalistycznych szkoleń

dla użytkowników);

- łatwość stosowania (czyli produkt jest prosty w użyciu, nie wymaga wielu instruktaży, skomplikowanych instrukcji, nadzoru „mentorów”);
- efektywność finansowa usług oferowanych z wykorzystaniem produktu (a więc usługi te są tańsze w porównaniu z metodami stosowanymi dotychczas, a ponadto niwelują istotne straty spowodowane istnieniem nie rozwiązywanego problemu). Należy przy tym pamiętać, że istotna jest analiza „koszty-korzyści”, a tradycyjna analiza „koszty-zyski” jest tu drugorzędna. Oznacza to, że nawet gdy usługi te nie są tańsze, ale dają niewspółmiernie wyniki, to warto zaryzykować.

Podczas przyszłej walidacji produktu finalnego dojdzie jeszcze kryterium skuteczności w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej – oczywiście im ta skuteczność jest większa, tym ocena potencjału wyższa.

Jest jeszcze jedno kryterium potencjału: jego replikowalność i możliwość adaptacji w innych obszarach, jest ono jednak wyjątkowo względne. Nie zawsze bowiem istnieje potrzeba i możliwość powielenia i adaptacji produktu; często właśnie jego specyfika, odpowiadanie na ściśle określone potrzeby bardzo konkretnej grupy będzie stanowić jego największą zaletę. Z punktu widzenia nakładów ponoszonych na realizację projektu innowacyjnego może i uzasadnione jest spodziewanie się wyniku uniwersalnego, nadającego się do rozwiązywania kilku typów problemów na raz, jednak z punktu widzenia zróżnicowania grup docelowych oraz ich problemów i oczekiwań najbardziej pożądane są narzędzia „krojone na miarę”, trafiające w istotę problemów tej konkretnej grupy, z wszelkimi jej cechami charakterystycznymi.

Jeśli tylko innowacja i produkt finalny mają sens i zostały ocenione pozytywnie, to w zasadzie tym samym ocena potencjału produktu już jest pozytywna, przynajmniej na poziomie minimalnym. Wynika to z faktu, że kryterium oceny potencjału, jakim jest innowacyjność i adekwatność zostało zweryfikowane pozytywnie. Każda dodatkowa zaleta produktu oceniona według wymienionych wyżej kryteriów może jedynie przysporzyć punktów w ocenie.

Przykład

W ramach poszukiwania sposobów zwiększania skuteczności wsparcia osób długotrwale bezrobotnych, wzorując się na rozwiązaniach brytyjskich, projektodawca zamierza przetestować model zintegrowanych usług społecznych, polegający na połączeniu zadań ośrodków pomocy społecznej i urzędów pracy w ramach jednej instytucji. W Wielkiej Brytanii reforma służb społecznych tego typu dokonana została kilka lat temu i ocenia się, że przyniosła wiele pozytywnych efektów, choć były też pewne problemy. Projektodawca zdaje sobie sprawę z tych problemów i adaptację modelu brytyjskiego chce przeprowadzić w sposób pozwalający na uniknięcie tamtejszych błędów, oczywiście z uwzględnieniem polskich uwarunkowań. W realizację projektu włączyło się kilka samorządów gminnych (to na tym szczeblu działają ośrodki pomocy społecznej) oraz jeden powiatowy (tu działa Powiatowy Urząd Pracy).

Pomysł jest niewątpliwie innowacyjny i trafiający w jeden z większych problemów/barier skutecznej polityki zatrudnienia i integracji społecznej, jakim jest słaba współpraca tych dwóch służb. Model nie wymaga – w sensie idei – dodatkowych kosztów i przygotowania pracowników. Wymaga jednak – bagatela! – głębokich zmian ustrojowych, ponieważ przemieszcza zadania pomiędzy szczeblami samorządu. Alternatywnie – będzie wymagał przynajmniej zmian w kilku ustawach i poważnych zmian organizacyjnych w obu instytucjach. Tym samym szanse na jego wdrożenie są nikłe i przez to ocena potencjału będzie dość niska.

6. TRAFNOŚĆ DOBORU METOD/NARZĘDZI OSIĄGANIA CELÓW PROJEKTU

W tym rozdziale:

- omówimy strukturę wdrażania projektów innowacyjnych testujących oraz jej wpływ na ocenę wniosku o dofinansowanie;
- wskażemy na rolę diagnozy realizowanej na początku pierwszego etapu wdrażania projektu;
- przypomnimy, że projekt (w tym harmonogram) musi uwzględniać takie działania jak ocena strategii i walidacja;
- zwrócimy uwagę na powiązanie celów i produktów;
- zastanowimy się nad metodami upowszechniania i włączania do polityki oraz oceną ich adekwatności dla osiągnięcia celów wdrażania innowacji.

Przygotowanie projektu to skomplikowana operacja. Tyle osób bierze udział w realizacji projektu – przygotowują, analizują, dyskutują... Eksperti, znawcy, autorytety... Często oceniając wniosek, nie czujesz się na siłach, by stwierdzić, że to, co zaproponowano, to właśnie to! Szukasz w Internecie, rozmawiasz, dopytujesz, dyskutujesz. Zawsze przystępuj do oceny z pozytywnym nastawieniem oraz przekonaniem, że propozycja wnioskodawcy jest przemyślana i trafna, że stoją za nią doświadczenia, praktyka, wiedza i umiejętności. Ocena klaruje się dopiero wtedy, gdy koncepcja nie jest spójna lub są w niej „dziury”, niejasności powodujące zamieszanie, podważające wcześniejsze założenia. Wtedy, gdy nie można się dopatrzeć logiki działań, gdy w działaniach nie uwzględniono niektórych celów lub proponuje się rozwiązania dążące do zmian nie wynikających ani z celu, ani z opisu sytuacji problemowej. Reaguj, gdy planowane działania ewidentnie nie przyczynią się do osiągnięcia celu. Oceniaj negatywnie wówczas, gdy np. proponuje się 40 godzin szkolenia językowego w projekcie, którego celem jest zainicjowanie zagranicznych kontaktów biznesowych, a szkolenie jest „od podstaw”. Przecież to nierealne. Obniż punktację, gdy przeczytasz o Indywidualnym Planie Działań (IPD) dla bezrobotnych w projekcie, w którym planuje się tylko jeden rodzaj szkolenia. Przecież to nielogiczne, by w wyniku IPD wszyscy zrekrutowani obrali „jedynie słuszny” kierunek podnoszenia kwalifikacji.

W projektach innowacyjnych dochodzą jeszcze inne aspekty oceny. Projekty te charakteryzuje bowiem ustalona struktura zadań, obligatoryjna dla każdego projektu,

składająca się z dwóch etapów jego realizacji¹⁴. Oba etapy (etap przygotowania i etap wdrażania) muszą mieć przebieg zgodny z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej*. W pierwszej kolejności sprawdź więc, czy projekt zawiera wszystkie obligatoryjne działania, a te są umieszczone w odpowiednich etapach. Czasem zdarza się, że w opisie zawartym we wniosku działania na granicy pomiędzy dwoma etapami „przemieszczają się” i np. strategia rozpoczyna drugi etap wdrażania. Jest to poważny błąd, gdyż strategia ma być przedstawiona odpowiedniej Sieci Tematycznej z końcem pierwszego etapu, a jej zatwierdzenie przez IP/IP II warunkuje możliwość realizacji zadań drugiego etapu, choć formalnie sam proces oceny musi być uwzględniony w harmonogramie w ramach etapu drugiego. Projektodawca powinien uwzględnić w ramach drugiego etapu czas oczekiwania na akceptację strategii (2 miesiące). Musi też uwzględnić czas na walidację innowacyjnego produktu finalnego (również około 2miesiący). Te elementy projektu muszą mieć odzwierciedlenie w harmonogramie realizacji projektu w formie swoistego „zawieszenia” realizacji projektu.

W pierwszym etapie realizacji projektu powinna zostać przeprowadzona pogłębiona diagnoza i analiza problemu. Być może podczas pracy w Komisji Oceny Projektów zdarzyło Ci się oceniać projekty badawcze i masz doświadczenie w tej dziedzinie, jednak pamiętaj, że w tym przypadku planowana diagnoza jest jednym z wielu działań w projekcie i ze względu na ograniczoną liczbę znaków projektodawca nie ma możliwości bardzo dokładnego opisu projektu, ze wskazaniem etapów procesu badawczego. Powinien jednak w opisie diagnozy pogłębionej zawrzeć uzasadnienie jej przeprowadzanie pod kątem osiągnięcia opracowanych celów. Weryfikacja zasadności prowadzenia dodatkowych badań i planowane ich wykorzystanie w procesie tworzenia produktu innowacyjnego jest Twoim pierwszym zadaniem na tym etapie oceny. W dalszej części oceń najważniejsze założenia badania: jego cel, dobór narzędzi badawczych w odniesieniu do próby, dobór próby i podstawowe hipotezy. Sprawdź, czy badanie ma cechy badania reprezentatywnego oraz czy uwzględniono odpowiednią różnorodność metod badawczych. Im ta różnorodność jest większa, tym trafniejsze będą wnioski sformułowane na podstawie badania. Jeżeli planowane jest zlecenie tego działania w projekcie – co może się zdarzać dosyć często, gdyż niewiele instytucji dysponuje odpowiednim potencjałem badawczym – oceń ramowe kryteria wyboru

¹⁴ Dotyczy projektów innowacyjnych testujących.

wykonawcy zlecenia, potencjał, jakim musi dysponować, a także zgodność z prawem zamówień publicznych (zasadą konkurencyjności). Raport z badań powinien być przedyskutowany przez ekspertów i reprezentantów grupy docelowej. Na tym etapie zidentyfikowanie pierwotnych przyczyn problemu oraz ich interpretacja i odpowiednie zdefiniowanie powinny być kompletne. Od wyniku pracy w tym działaniu zależy dalsza część realizacji projektu i jego powodzenie. Tak więc sposób wykorzystania wyników badań powinien być jasno opisany. Przeprowadzona w pierwszym etapie diagnoza powinna służyć lepszemu dostosowaniu produktu innowacyjnego. W niektórych projektach wykorzystuje się ją jako element produktu innowacyjnego (np. bazy wiedzy na portalach internetowych). Celem jej przeprowadzenia jest często tylko i wyłącznie dostarczenie potencjalnym użytkownikom lub odbiorcom szerszego spojrzenia na dane zagadnienie (np. do wykorzystania w kampanii na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób 50+). W takich przypadkach musisz się zastanowić, czy przeprowadzenie takiego badania w pierwszym etapie implementacji projektu jest uzasadnione. Takich wątpliwości nie będzie wówczas, gdy w ramach produktu wypracowana ma być standardowa, uniwersalna metodyka badania, jednak wówczas metodyka będzie dopiero opracowana, a samo badanie przeprowadzone w drugim etapie wdrażania projektu innowacyjnego, jako element testowania wypracowanego rozwiązania.

Opracowanie wstępnej wersji produktu, testowanie produktu, analiza rzeczywistych efektów produktu oraz opracowanie produktu finalnego będą zawsze ściśle powiązane z zakresem merytorycznym projektu, jego grupy docelowej, jej problemów i potrzeb. Te działania w projekcie będą miały najczęściej charakter unikatowy, właściwy tylko dla danego projektu. Trudno więc wskazać konkretne wymagania stojące przed osobami opracowującymi ten element projektu. Nie można więc również przygotować uniwersalnych wskazówek dla oceniających. Nie bez znaczenia jest w tych działaniach aspekt zaangażowania przedstawicieli grup docelowych, opracowanie takiego sposobu testowania, który zapewni warunki najbardziej zbliżone do realnych, a grupy docelowe w testowaniu będą odzwierciedlały charakterystykę grup docelowych, których problemy i potrzeby zostały zdiagnozowane w trakcie przygotowywania projektu oraz pogłębionej diagnozy problemu. W publikacji *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL* wskazuje się, że w przypadku testowania należy zwracać szczególną uwagę na opis funkcjonowania systemu oceny

przebiegu testowania, jego częstotliwość, wykorzystanie wielu narzędzi w trakcie oceny i sposób reakcji na jej wyniki, a także system wsparcia udzielanego ekspertom testującym projekt oraz grupom docelowym.

Zwróć uwagę, czy projektodawca jest świadomy, że „wstępna wersja produktu finalnego” to nie szkic czy zarys. Używamy słowa „wstępna” jedynie w celu odróżnienia od wersji ostatecznej, uwzględniającej wyniki testowania, opinie przyszłych użytkowników i odbiorców, ekspertów itp. Wstępna wersja produktu musi zawierać wszystkie jego elementy – na tej podstawie będą prowadzone testy.

Ważne!

W jednym z projektów innowacyjnych testujących zaplanowano opracowanie narzędzia wsparcia osób wykluczonych społecznie. We wniosku zarysowano na czym polega innowacyjność proponowanego rozwiązania oraz jakie funkcjonalności i formę przybierze produkt finalny. Produkt finalny miał być opracowany poprzez adaptację podobnego rozwiązania od partnera zagranicznego. Zaplanowano również przygotowanie odpowiednich formularzy do prowadzenia zajęć indywidualnych, których dostosowanie miało być przeprowadzone w trakcie testowania produktu. Tego typu rozwiązania są niedopuszczalne. Przed rozpoczęciem testowania (na etapie opracowania i zatwierdzania strategii) produkt powinien być kompletny, z gotowymi do zastosowania formularzami, testami, wzorami dokumentów, umów i wszystkim rozwiązaniami, które składają się na produkt finalny. Produkt nie ma być opracowany w fazie testowania, ale w wyniku jej realizacji (i oceny funkcjonowania) może być udoskonalany, a korekty produktu mogą również być wprowadzane na bieżąco.

I kolejna specyficzna kwestia: uczestnicy testów, jak już wspomnieliśmy wyżej, muszą być dobrani w sposób gwarantujący rzetelność wyników testów (jeśli chodzi o zachowanie struktury i cech grupy docelowej). Oznacza to, że sposoby rekrutacji stosowane w tradycyjnych projektach standardowych w tym przypadku często się nie sprawdzają. Publikowanie ogłoszeń prasowych o naborze raczej nie będzie właściwe i w zasadzie wydatek na takie ogłoszenie nie spełnia cech kwalifikowalności. Projektodawca powinien wskazać sposób celowego dotarcia do przyszłych testerów.

Sprawdź, czy uwzględniono przygotowanie testerów-użytkowników do realizacji testów (jeśli produkt stanowi na tyle nowe rozwiązanie, że konieczne jest wyposażenie użytkownika w nowe umiejętności). Bywają sytuacje, że projektodawca zakłada wypłacanie testerom-użytkownikom drobnych kwot jako motywatora do udziału w projekcie. Nie jest to najlepszy pomysł co do zasady, ale nie można go wykluczać. Jeśli tester-użytkownik (np. nauczyciel

testujący nowe podejście do pracy z dziećmi) podejmuje się rzeczywiście dodatkowego zadania – nie tylko musi przygotowywać się do zajęć w ramach „cudzej” koncepcji programowej, ale także powinien systematycznie wypełniać formularze z informacją zwrotną, rejestrować wszelkie komentarze dotyczące funkcjonowania produktu, brać udział w spotkaniach z wnioskodawcą – to ewentualna odpłatność może zostać zaakceptowana. Jeśli jednak tylko bierze udział w szkoleniach realizowanych w ramach nowego podejścia – to wówczas nie ma uzasadnienia dla odpłatności – przecież nie będziemy płacić wszystkim przyszłym odbiorcom i użytkownikom, więc odpłatność za testowanie zaburzy ocenę funkcjonowania produktu.

Jedną z faz cyklu życia projektu w metodyce PCM jest jego ewaluacja. Jak wiemy ewaluacja nie jest w systemie wdrażania projektów w ramach PO KL wymagana. Projekty innowacyjne testujące różnią się pod tym względem, gdyż ewaluacja, a w szczególności produktu finalnego, jest obowiązkowa. Nie wystarczy jednak wskazać, że tego typu działania są planowane przez wnioskodawcę i że będą podlegać zleceniu na zewnątrz. Ewaluacja faktycznie powinna być prowadzona przez firmę/ osobę niezależną, niezwiązaną z działaniami projektu. Reguły realizacji projektów innowacyjnych wymagają, by ewaluacja produktu miała podwójny charakter: ewaluacji „wewnętrznej”, czyli dokonanej przez sam zespół projektowy i „ewaluacji zewnętrznej”, czyli zleconej poza zespół wnioskodawcy. Nie określają natomiast, w jaki sposób ma być prowadzona ewaluacja projektu. W tym przypadku możliwe jest zastosowanie autoewaluacji, ale też możliwe jest zlecenie tego zadania na zewnątrz. Opis ewaluacji nie powinien się ograniczać do kilku stwierdzeń o zleceniu na zewnątrz. Proces ten powinien być zaplanowany już na etapie opracowania wniosku, a jego główne założenia podane. Instrukcja wypełniania wniosku jasno stawia wymagania dotyczące opisu ewaluacji. Trzeba podać jej cele, kryteria oraz główne pytania badawcze, techniki i metody przeprowadzenia badania, obiekty ewaluacji. Tych informacji wymagaj od wnioskodawcy, oczywiście za samo ich zamieszczenie nie przyznaje się punktów, trzeba je jeszcze ocenić, zastanowić się czy cel został sformułowany poprawnie, dobór narzędzi dostosowany do specyfiki projektu (produktu innowacyjnego) a próba badawcza odpowiednia.

Ważne!

Ewaluacja to zróżnicowany zestaw metod i działań zorientowany na krytyczną refleksję nad wartością i jakością realizowanego projektu oraz efektów jego wdrożenia. Podstawowymi kryteriami ewaluacji są: trafność, skuteczność, wydajność, użyteczność, trwałość. Wyniki

ewaluacji powinny w sposób operacyjny umożliwiać ulepszanie, poprawę wdrażania projektu a także jego ostatecznych efektów. Ewaluacja to nie monitorowanie; to także nie jest badanie zadowolenia z uczestnictwa w projekcie, co często jest wskazywane w projektach PO KL.

Więcej na temat ewaluacji możesz dowiedzieć się:

- *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki, pod red. K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, Warszawa 2008;*
- *A. Haber, Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza, Warszawa 2007;*
- www.pte.org.pl – *strona internetowa Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (m.in. standardy ewaluacji);*
- www.ewaluacja.gov.pl – *strona poświęcona ewaluacji funduszy strukturalnych i funduszu spójności w poprzednim i bieżącym okresie programowania;*
- www.parp.gov.pl – *strona Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, na której zamieszczono kilka publikacji dotyczących ewaluacji projektów i programów.*

W badaniu ewaluacyjnym warto uwzględnić opinie reprezentantów wszystkich instytucji i osób, które z projektem się zetknęły. Będą to zarówno przedstawiciele odbiorców jak i użytkowników, ale także organizacje współpracujące i przedstawiciele IP/IPII, Krajowych (lub Regionalnych) Sieci Tematycznych. Jeżeli chodzi o metody, to podanie jakichś wskazówek co do ich doboru jest niemożliwe, powinny być dostosowane do celu ewaluacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że w praktyce ewaluator powinien korzystać zarówno przede wszystkim z metod jakościowych, gdyż skala projektu rzadko będzie uzasadniała stosowanie metod ilościowych.

Strategia upowszechniania i włączania produktu finalnego

Ważne!

Strategia upowszechniania i włączania produktu finalnego do głównego nurtu polityki i praktyki stanowi jeden z ważniejszych elementów projektu innowacyjnego testującego, a jedyny – projektu innowacyjnego upowszechniającego.

W projekcie nie chodzi tylko o wytworzenie rozwiązania, równie ważne jest jego przekazanie do użytkownika.

Aby wypracowane produkty mogły zostać wykorzystane w praktyce na szeroką skalę – a przecież o to chodzi w innowacjach – niezbędne jest poinformowanie wszystkich zainteresowanych o tym, że prowadzone są prace nad danym rozwiązaniem, a później – że

prace zostały zakończone, a rozwiązanie okazało się skuteczne. Niezbędne jest też przekonanie decydentów, od których zależy szerokie stosowanie rozwiązania, że warto podjąć tę decyzję. Służą temu działania upowszechniające oraz działania włączające produkty finalne do głównego nurtu polityki i praktyki. Co oznaczają te pojęcia? Szeroko objaśnia je opublikowany przez Krajową Instytucję Wspomagającą w 2010 r. poradnik pt. *Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych PO KL*. Zachęcamy do zapoznania się z tą publikacją, dla ułatwienia jednak zaprezentujemy opracowane na jej podstawie podstawowe definicje, objaśniające oba kluczowe pojęcia.

Upowszechnianie to przekazywanie do zdefiniowanych adresatów informacji o wypracowywanym w projekcie (jeśli działania upowszechniające są realizowane na wczesnych stadiach projektu) i wypracowanym (jeśli działania upowszechniające są prowadzone są pod koniec projektu) produkcie, a także dobrych praktykach i innych rezultatach. Głównym celem upowszechniania jest zatem wyposażenie przyszłych użytkowników i innych zainteresowanych środowisk w wiedzę na temat produktu i jego zalet. Upowszechnianie stwarza grunt pod późniejsze działania włączające produkt do głównego nurtu polityki i praktyki.

Włączanie do głównego nurtu polityk/i i praktyk/i (ang. *mainstreaming*) to działania mające na celu doprowadzenie do szerszego wykorzystania i stosowania w praktyce produktów w skali lokalnej/regionalnej/krajowej. Wyróżnia się mainstreaming horyzontalny (przenoszenie rozwiązań osobom i instytucjom zajmującym się podobnymi problemami, na tym samym poziomie działania, najczęściej lokalnym i regionalnym) i wertykalny (inicjowanie zmian o charakterze administracyjnym, politycznym, prawnym; angażowanie otoczenia politycznego i decydentów różnych szczebli w celu przekonania ich do włączenia produktów projektu do systemu wpływającego lub współtworzącego główny nurt polityki).

Należy pamiętać, że **pojęcie „główny nurt” nie powinno być ograniczane jedynie do polityki centralnej (rządowej) – równie dobrze może ono się odnosić do polityki regionu czy powiatu. Poza tym pojęcie to nie powinno się odnosić wyłącznie do polityki, dotyczy ono także codziennej praktyki instytucji działających w danym obszarze.**

Jak widać, upowszechnianie i włączanie to działania mające różne cele, często różnych adresatów, dlatego też wymagają zastosowania różnych podejść.

Ważne!

W projektach innowacyjnych niewielkie znaczenie ma standardowe „informowanie o projekcie, co oznacza, że nie mają tu uzasadnienia standardowe wydatki na „ogłoszenie prasowe o projekcie” czy „ulotki/plakaty promujące projekt”.

Na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektodawcy są zobligowani do przedstawienia wstępnych założeń/zarysu strategii upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki i praktyki. Wymaga się przy tym, aby działania upowszechniające i włączające były prowadzone niemal od samego początku wdrażania projektu. W późniejszym okresie realizacji projektu, w ramach strategii wdrażania projektu innowacyjnego, realizator projektu będzie miał możliwość i obowiązek szczegółowego przedstawienia obu strategii – upowszechniania i włączania.

Ważne!

Na etapie wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego projektodawca określa jedynie bardzo wstępne założenia przyszłych strategii upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki/praktyki. Ważne, by widoczne było rozumienie istoty tych działań oraz różnic między nimi.

Przedstawienie założeń strategii upowszechniania i włączania do polityki i praktyki rozpoczyna się od wskazania przedmiotu upowszechniania i włączania. W ramach projektu może bowiem powstać kilka produktów – może to być powstać kilka produktów pośrednich, poprzedzających powstanie produktu ostatecznego (takich jak raporty z diagnoz, raport z oceny wyników testowania); mogą jednak też powstawać równoległe produkty finalne (np. opis metody jako jeden produkt i program szkolenia użytkowników jako osobny produkt); może wreszcie powstać jeden produkt finalny, na który składa się kilka elementów (np. poradnik, zestaw procedur, program szkolenia). Nie ma jednej wymaganej recepty na opisywanie produktu finalnego – decyzje te zależą od projektodawcy i jego oceny wyгоды użytkowania produktu. Na etapie oceny produktu będziesz musiał, zgodnie ze swoją oceną tej wyгоды uznać, czy postaci produktu są założone optymalnie, czy nie. Pamiętaj jednak, że to na razie tylko wstępny pomysł na produkt. O ile więc warto zwrócić uwagę, czy produkt jest kompletny, czy nie brakuje w nim elementów ważnych z punktu widzenia łatwości użytkowania i skuteczności działania, o tyle na pewno nie ma sensu wnikać w to, czy produkt powinien w ostatecznej wersji być np. jedno- czy dwutomowy.

Projektodawca może uznać, że w ramach działań upowszechniających będzie przedstawiał tylko tę część produktu finalnego (lub ten produkt finalny), która stanowi zasadniczy trzon całej koncepcji, resztę pozostawiając na marginesie tych działań. Inną część może uczynić przedmiotem działań włączających. Może też zdecydować, że przedmiotem upowszechniania i włączania uczyni cały produkt i wszystkie jego składowe. W każdym przypadku powinien wyjaśnić:

- dlaczego właśnie ten produkt/produkty/część produktu będzie upowszechniał i jakie znaczenie ma dany produkt z punktu widzenia celów polityki;
- które produkty będą upowszechniane głównie w innych instytucjach działających w danym obszarze (mainstreaming horyzontalny), a które głównie w ramach włączania do polityki w instytucjach nadrzędnych (mainstreaming wertykalny).

Przykład

Innowacją jest metoda diagnozowania zagrożenia długotrwałym bezrobociem. Składa się na nią zestaw narzędzi diagnostycznych, program szkolenia z ich stosowania oraz rekomendacje zmian prawnych sprzyjających powszechnemu wdrożeniu metody.

Upowszechnianie produktu powinno zostać skierowane do pracowników urzędów pracy i ewentualnie innych instytucji rynku pracy. Oczywiście warto też poinformować o nowym rozwiązaniu decydentów z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i Sejmu, głównie w ramach działań włączających. Nasuwa się prosty podział: zestaw narzędzi będzie upowszechniany wśród pracowników urzędów pracy, pakiet rekomendacji prawnych zostanie skierowany do decydentów. Program szkolenia zostanie wyłączony z upowszechniania – o nim warto będzie co najwyżej powiedzieć, że istnieje. Jednak projektodawca ostatecznie doszedł do wniosku, że nawet bez zmian prawnych – pod warunkiem posiadania przez pracowników odpowiedniej wiedzy i umiejętności produkt będzie mógł być używany i dlatego w ramach drugiego nurtu działań włączających, skierowanych do instytucji szkolących, zamierza użyć i tej części produktu finalnego.

Upowszechnianie oraz włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki jest wspólnym elementem projektów innowacyjnych testujących i upowszechniających. Musi ono być prowadzone od fazy opracowywania wstępnej wersji produktu finalnego, choć oczywiście ze zróżnicowanym natężeniem oraz przy zastosowaniu różnych narzędzi, w zależności od fazy projektu. Na zakończenie projektu, po walidacji produktu finalnego, następuje osobna faza projektu – upowszechnienie i włączenie wyników do głównego nurtu polityki. Dobór grup docelowych kampanii upowszechniającej i włączającej, odpowiednich narzędzi (konferencje, seminaria, szkolenia, społeczne kampanie medialne, eventy itd.), dzięki którym potencjalni

użytkownicy i odbiorcy produktu innowacyjnego dowiedzą się o jego istnieniu, sposób ich przygotowania do wdrożenia produktu, to klucz do „kupienia” przez nich właśnie tego produktu.

Ważne!

Działania upowszechniające (w projektach innowacyjnych testujących) nie powinny mieć głównego charakteru w realizacji projektu. Powinny stanowić wprowadzenie do działań włączających nowatorskie rozwiązanie do praktyki i polityki

Ale z drugiej strony ważne są również podmioty, osoby, instytucje, grupy eksperckie, politycy, którzy mogą mieć wpływ na zmiany przepisów, rozwiązań prawnych i organizacyjnych, a dzięki temu umożliwić wprowadzenie ocenianego produktu finalnego do bieżącej polityki. Ocena adekwatności przyjętych rozwiązań w fazie upowszechniania i włączania oraz ich skuteczności i kompleksowości będzie się odbywać przez pryzmat zaplanowanych wyników upowszechniania (wskazanych w odpowiedzi na pytanie o sukces działań upowszechniających), jakkolwiek musisz stwierdzić, czy narzędzia i rozwiązania organizacyjne tych działań przyniosą pozytywny skutek, zostały dobrze dobrane i skierowane do osób lub organizacji, dzięki którym przyszłe wdrożenie innowacyjnego produktu finalnego do polityki i praktyki będzie realne. Będziesz musiał np. ocenić, czy zaproszenie wszystkich dyrektorów ośrodków pomocy społecznej na czterogodzinną konferencję i rozdanie im płyt CD z nagraniem poradnikiem wystarczy jako działanie włączające do głównego nurtu polityki i praktyki. Czy w celu zachęcenia tej grupy do zmiany podejścia nie należy podjąć bardziej atrakcyjnych, interaktywnych działań, w mniejszych grupach, dając możliwość dokładniejszego zapoznania się z produktem, jego efektami, warunkami jego stosowania itd. Konferencja może spełnić swoją rolę w procesie upowszechniania, dla procesu włączania jest zupełnie nieadekwatna. Różnego rodzaju formy dotarcia do potencjalnych odbiorców informacji powinny przekładać się na konkretne, wyrażone liczbowo wskaźniki sukcesu działań upowszechniających i włączających. Wskaźnik ten, w projektach testujących oraz upowszechniających sprowadzać się powinien do wskazania liczby podmiotów, osób, instytucji, które wdrożyły upowszechniane rozwiązania innowacyjne. To najlepszy i wymierny wskaźnik określenia sukcesu projektu, bo przecież ma to być „idee fixe” realizatorów projektów o cechach eksperymentów do tej pory niespotykanych. Nie przyjmuj żadnych „wymówek” – że system skostniały, że ludzie mało elastyczni, że instytucje nie chcą

współpracować, a politycy uchwalać odpowiednich zmian w ustawach albo że nie ma pieniędzy i wiele innych. Przekaz musi być jasny. Projekt innowacyjny musi poruszać, zaczerpować, zmieniać, budować, (z)rewolucjonizować i trwać. Trwać jeszcze długo po zakończeniu. Trwać w swojej kwintesencji – produkcie, który zostanie upowszechniony i który zostanie włączony do praktyki.

W składanych do oceny projektach innowacyjnych testujących zdarzyły się przypadki nieuwzględniania przez projektodawców któregoś z obligatoryjnych działań. Jest to poważny błąd, nie zawsze możliwy do naprawienia w toku negocjacji. Sprawdź także, czy czas przewidziany na realizację poszczególnych etapów jest zgodny z *Wytycznymi*. Musisz odnotować każdy błąd tego typu, jednak jeżeli jest taka możliwość, nie odrzucaj projektu ze względów technicznych, zaproponuj zmiany w trybie dopuszczalnych w PO KL negocjacji z wnioskodawcą (pamiętaj, że w uzasadnionych przypadkach możesz nawet zaproponować zwiększenie budżetu projektu).

Ważne!

W projektach innowacyjnych testujących masz do czynienia z dwoma obligatoryjnymi etapami, na które składają się ściśle określone działania. Projekty upowszechniające są ograniczone do zadania związanego z upowszechnianiem wcześniej wypracowanego produktu innowacyjnego. W projektach standardowych natomiast struktura podziału pracy składa się z dwóch etapów realizacji, podzielonych na określone zadania.

Opisując zaplanowane przez siebie działania/zadania projektodawca ma obowiązek podania dla każdego z zadań **produktów**, które w ramach ich realizacji zostaną wytworzone wraz ze wskaźnikami, które będą wykorzystane do pomiaru stopnia osiągnięcia tych produktów. W przypadku współpracy ponadnarodowej produkty powinny również dotyczyć tego aspektu wdrażania projektu.

Najważniejsza jest ocena jakości zaproponowanych rozwiązań, a także kontekstu wskaźnika lub wskaźników, które dla poszczególnych celów zostały wybrane. Wpływ zadań na osiągnięcie wskaźników powinien być bezsprzeczny, jeżeli go nie zauważasz, nie wynika z opisu lub wręcz odwrotnie, stwierdzasz, że zadania nie „przekładają się” na wskaźniki, musisz je zakwestionować, jako zbędne do realizacji celu. Konsekwentnie koszty z nimi związane uznasz za niekwalifikowalne. Wszystkie działania rozpatruj pod tym kątem.

Formularz wniosku narzuca wnioskodawcom wskazanie celów, do których realizacji poszczególne zadania w projekcie mają się przysłużyć, dlatego Twoje zadanie, przynajmniej teoretycznie, będzie ułatwione. Pamiętaj również o odpowiednim opisie zadania. Powinien on uwzględniać terminy ich realizacji (a zadania mają być ułożone chronologicznie), opis etapów, które składają się na zadanie oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za ich realizację. W odniesieniu do każdego zadania i zawartego w nim etapu zastanawiaj się nad potrzebą jego implementacji dla osiągnięcia celów projektu, analizuj, czy nie można osiągnąć tych samych efektów poprzez realizację innego, może krótszego, efektywniejszego a przy tym i tańszego zadania. Sprawdzaj, czy nie są one nadmiernie rozciągnięte w czasie i czy ten czas wynika z opisu merytorycznego.

Przy ocenie doboru narzędzi, metod, sposobów dochodzenia do celu staraj się opierać na propozycji wnioskodawcy, praktyków, ekspertów. Polecamy takie podejście. Oceniający nie ma patentu na mądrość, nie zna się na wszystkim, dlatego powinien się opierać na propozycji zawartej we wniosku. Nie może na siłę wtłaczać w projekt swojej „jedynie słusznej” koncepcji. Znowu trzeba podkreślić, że z oceną projektów innowacyjnych jest trudniej, a to ze względu na ich niepewność, ale także i wyjątkowość. Innowacyjne rozwiązania osiągane są niestandardowymi metodami, mało znanymi, kosztownymi, trudnymi do uchwycenia, w związku z tym wymagają od realizatorów podjęcia ryzyka, a od oceniających – wysokiej tolerancji wobec ryzyka.

7. POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Czytając ten rozdział:

- dowiesz się, że każdy wnioskodawca może mieć potencjał do realizacji projektu i że potencjał nie jest tożsamy z posiadaniem na własność zasobów niezbędnych do realizacji projektu;
- przekonasz się, że potencjał badawczy, związany z upowszechnieniem i włączeniem produktu finalnego ma podstawowe znaczenie dla osiągnięcia celów projektu;
- zwróć uwagę na różnicę między strukturą zarządzania a sposobami, technikami i metodykami zarządzania projektami;
- poznasz dodatkowe wymagania wobec projektów realizowanych w formule partnerstwa oraz wymagania dotyczące zarządzania ryzykiem.

7.1. Potencjał to nie to samo, co długa historia

Pewien bardzo szacowny profesor z Uniwersytetu w Liverpoolu, spotkany podczas międzynarodowej konferencji stwierdził, że istnieją dwa rodzaje potencjału organizacji. Pierwszy jest wynikiem wiedzy na temat różnego rodzaju zjawisk społecznych, procesów zachodzących na rynku oraz doświadczenia organizacji – uczestnictwa w tych zjawiskach lub procesach (stąd najczęściej pochodzi ta wiedza). Można go nazwać potencjałem wewnętrznym. Drugi rodzaj potencjału jest wynikiem możliwości, jakie daje otoczenie, warunków, w których organizacja funkcjonuje. Można go nazwać potencjałem zewnętrznym. W trakcie rozmowy z profesorem na temat lokalnej polityki opartej na dowodach (*evidence based policy*) ta skomplikowana definicja została sprowadzona do prostego wniosku dotyczącego monitorowania efektów wdrażania lokalnej polityki rozwoju. Otóż profesor z pełną powagą stwierdził, że w Polsce w tej dziedzinie jest spory potencjał, ponieważ właściwie nic tej pory nie zostało zrobione. Wedle tego – zgoła filozoficznego podejścia – również organizacja nie mająca doświadczenia może mieć duży potencjał, często związany z podjęciem się realizacji zadań niewykonalnych (które kończą się powodzeniem!). Jednak nie taki potencjał jest przedmiotem oceny wniosku o dofinansowanie.

Potencjał definiuje się jako możliwości w wybranej dziedzinie. W naszym przypadku są to możliwości zrealizowania projektu. Projektu niezwykłego, bo innowacyjnego. Kryterium

oceny merytorycznej potencjału projektodawcy obejmuje następujące elementy: wiarygodność (definiowaną jako doświadczenie w zarządzaniu przedsięwzięciami), potencjał instytucjonalny (rozumiany przede wszystkim jako możliwości kadrowe), zdolność do przeprowadzenia badań oraz możliwości finansowe organizacji ubiegającej się o realizację projektu. Instrukcja wypełniania wniosku wskazuje również na zaplecze techniczne przeznaczone do zrealizowania planowanego przedsięwzięcia oraz potencjał związany z działaniami upowszechniającymi. Potencjał może zostać zbudowany specjalnie do realizacji konkretnego projektu. Przejawia się to przede wszystkim w zatrudnieniu personelu, ale także w budowaniu partnerstwa lub zlecaniu zadań. Ocenia się potencjał, jakim dysponuje (lub zadysponuje) projektodawca do realizacji konkretnego projektu, a nie zasoby, które są w jego posiadaniu, eksploatowane w innych projektach lub w działalności komercyjnej. Posiadanie potencjału nie jest więc równoznaczne z tym, w jakim okresie historycznym powstała organizacja składająca wniosek, ale bardziej istotne jest, jak intensywnie „żyła” do momentu złożenia wniosku. Oczywiście, długi okres funkcjonowania na rynku i zrealizowane przedsięwzięcia przekładają się na postrzeganie marki wypracowanej przez lata funkcjonowania. Nie oceniasz jednak marki i obiegowych, pozytywnych (a tym bardziej negatywnych) opinii. Oceniasz fakty zapisane we wniosku. To wniosek jest podstawą przyznania punktacji. Nie zapominaj o tym. Tym bardziej że nie ma tutaj prawidłowości. Tym bardziej, że projekty realizowane przez szacowne i doświadczone organizacje, o długiej historii, nie zachwycały poziomem merytorycznego wykonania, a także na odwrót – ciekawe, sprawnie zarządzane i dobre jakościowo projekty były realizowane przez debutantów. W wielu przypadkach decydujący był czynnik ludzki (mało odkrywczе i dosyć proste, ale jednak prawdziwe!).

7.2. Zasoby instytucjonalne, kadrowe i organizacyjne

Wspomniano wyżej, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na powodzenie realizacji projektu jest czynnik ludzki. Od niego więc zaczniemy. Zasoby kadrowe to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące zarówno zespół projektowy, jak i personel realizujący zadania merytoryczne (trenerzy, konsultanci, doradcy, eksperci). Charakteryzując we wniosku zasoby kadrowe, projektodawca powinien przedstawić przede wszystkim kwalifikacje i doświadczenie osób, które będą zaangażowane w projekcie. O ile w przypadku trenerów czy konsultantów opis tych dwóch podstawowych cech może być przygotowany zbiorczo, o tyle

informacje na temat personelu zarządzającego projektem powinny być podane dla każdego eksperta osobno. Szczególnie ważne jest podanie informacji o funkcjach pełnionych w innych projektach i posiadanych konkretnych kwalifikacjach. We wnioskach zazwyczaj te informacje są bardzo ogólne, na przykład wskazuje się, że kierownik projektu ma wieloletnie, bogate doświadczenie w realizacji projektów albo że kadra zaangażowana do projektu jest doświadczona (tylko nie wiadomo, czego to doświadczenie dotyczy). W projektach innowacyjnych ważne jest przede wszystkim doświadczenie związane z wdrażaniem przedsięwzięć związanych z badaniem i testowaniem nowych rozwiązań w obszarach wsparcia EFS. Z punktu widzenia zarządzania projektem istotne jest również, aby w zespole projektowym znajdowały się osoby pracujące wcześniej w projektach o zbliżonej wielkości dofinansowania i stopniu skomplikowania. Trzeba jednak pamiętać, że tego typu projektów nie było wiele, a więc zasoby doświadczonych kadr są ograniczone.

Ważne!

Z analizy wniosku może wynikać, że personel projektu nie jest jeszcze znany, gdyż będzie dopiero zatrudniony przez projektodawcę. W takich przypadkach powinny zostać wskazane kryteria doboru zespołu projektowego w odniesieniu do każdego stanowiska.

Zasoby organizacyjne i instytucjonalne sprowadzają się do zaplecza technicznego i organizacyjnego. Projektodawca powinien dysponować własnym, wyposażonym biurem projektu, sprzętem niezbędnym do przetestowania produktu innowacyjnego oraz salami szkoleniowymi (jeśli są przewidziane do wykorzystania w projekcie). Często się zdarza, że we wnioskach znajdują się stwierdzenia o posiadaniu setek metrów kwadratowych powierzchni biurowej, o biurach wyposażonych w komputery ze specjalistycznym oprogramowaniem i dostępem do Internetu, liczbie linii telefonicznych, nowoczesnych systemach zarządzania opartych na Intranecie, ośrodkach szkoleniowych w terenie. Wszystko to jest dostępne... 350 km od miejsca realizacji projektu, tak więc biura muszą zostać w całości sfinansowane, sale szkoleniowe wynajęte wraz ze sprzętem, a opisane zaplecze techniczne owszem, zaistnieje w projekcie, ale jako składowa metodologii wyliczenia kosztów pośrednich.

O potencjale organizacyjnym wnioskować można również na podstawie zrealizowanych wcześniej projektów o podobnym charakterze, wysokości przeznaczonych nań środków, obszarze oddziaływania. Jeżeli zakończyły się one powodzeniem, a wszystkie wskaźniki zostały osiągnięte, uwzględnij to, przyznając punkty za ten element wniosku.

7.3. Potencjał projektodawcy a zakres projektu

Trzymamy się przez cały czas logiki planowania projektu: problemy – cele – rezultat – działania – zasoby. W tym kontekście ocena punktu 3.6 wniosku nie może polegać na zero-jedynkowej detekcji tekstu. A jednak wiele razy zdarzyło Ci się zapisać w swojej ocenie: „projektodawca przedstawił zakres odpowiedzialności członków personelu projektu” albo „w projekcie przewiduje się udział partnera”. Co dalej? No nic. Wystarczy. Nie, nie wystarczy. Przykłady z tego i innych punktów wniosku można mnożyć. Stwierdzenie, że coś zostało uwzględnione (lub nie) dopiero rozpoczyna proces oceny. Ciągłe zadawaj sobie pytanie o jakość zapisów zawartych we wniosku. W tym przypadku zastanów się, czy zaprezentowany potencjał wnioskodawcy (i ewentualnie partnerów) jest wystarczający do zrealizowania projektu? Czy projektodawca jest w stanie go zrealizować, osiągnąć zakładane produkty i wskaźniki? Wszystko to zależy od tego, co zostało zaplanowane do realizacji, ale istnieją dwa obowiązkowe elementy projektu, do których każdy projektodawca musi być przygotowany: przeprowadzenie pogłębionej diagnozy oraz działania upowszechniające i włączające nowatorskie rozwiązania do bieżącej polityki. Musisz więc ocenić potencjał projektodawcy dotyczący prowadzenia badań. Chodzi tu jednak nie tylko o diagnozę, ale również o fazę analizy i badania wyników testowania proponowanego produktu. Jest to również ważne pod kątem obowiązkowej ewaluacji projektu. Upowszechnianie może przybierać bardzo wiele form – od spotkań indywidualnych poprzez seminaria, szkolenia, konferencje, po kampanie społeczne. Tematyka upowszechniania jest ważna, jednak ze względu na jej unikatowy charakter (produkt finalny, jeszcze nikomu nieznany) znajomość form i zasad organizowania tego typu przedsięwzięć będzie tutaj podstawowym wymogiem. Jeżeli projekt polega tylko i wyłącznie na upowszechnianiu wcześniej wypracowanego innowacyjnego produktu, to wówczas ten aspekt doświadczenia podmiotu zgłaszającego propozycję projektu do realizacji ma największe znaczenie. W projektach wdrażanych w partnerstwie (ponadnarodowym i/lub krajowym), jeden z partnerów, najlepiej lider partnerstwa, powinien mieć doświadczenie lub dysponować kadrą z doświadczeniem w organizowaniu i zarządzaniu partnerstwem, gdyż może to być jeden z głównych czynników sukcesu takiego projektu.

Zwróćmy uwagę jeszcze na jeden aspekt: wpływ potencjału na koszty projektu. Doświadczony personel, eksperci o uznanych kwalifikacjach i osiągnięciach w danej dziedzinie. To oczywiście musi kosztować. Dlatego informacje o potencjale kadrowym (kwalifikacjach i doświadczeniu)

są również ważne w kontekście oceny budżetu. Ale o tym jeszcze będzie dalej.

7.4. Podział zadań i kompetencji

W obecnej wersji GWA sposób zarządzania projektem opisywany jest zupełnie oddzielnie, w nowym punkcie (3.7) wniosku. Projektodawca przedstawia w nim strukturę i sposób zarządzania projektem. Na strukturę zarządzania składają się podstawowe stanowiska w zespole zarządzającym, a także zakres kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu projektowego, wzajemne relacje i podległość. Ponieważ projekt funkcjonuje w szerszym kontekście organizacji, w tym miejscu powinien również znaleźć informację dotyczącą miejsca zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej podmiotu, który wdraża projekt. Jeżeli przewidziano uczestnictwo organów wspierających projekt (takich jak: komitet sterujący, rada partnerów, rada programowa, naukowa itp.), konieczne jest wskazanie roli danego organu, zakresu jego kompetencji, wpływu na podejmowanie decyzji oraz pracę zespołu projektowego. Oceniając, pamiętaj, że nie ma idealnego modelu zespołu projektowego. Opisy stanowisk pracy, ich nazwy i zakresy obowiązków na poszczególnych stanowiskach są uzależnione od organizacji wdrażającej projekt, a także od zakresu projektu, wskazanych w nim zadań, etapów i prac. Istotnym czynnikiem wpływającym na skład zespołu projektowego jest również nakład pracy. Projekty innowacyjne mają to do siebie, że w ich ramach pracują liczne zespoły eksperckie. Jeżeli nakład pracy jest duży, zespoły eksperckie mogą wymagać koordynacji ze strony zespołu projektowego. Wówczas w strukturze zespołu pojawią się stanowiska odpowiedzialne za poszczególne grupy ekspertów. Podstawową zasadą jest przejrzystość opisu zamieszczonego przez wnioskodawcę. Zakresy odpowiedzialności nie mogą się nakładać i powinny ściśle odzwierciedlać zaplanowane do wykonania zadania, opisane w punkcie 3.3. Zaangażowanie członków zespołu projektowego w realizację poszczególnych zadań musi również wynikać z harmonogramu realizacji projektu. Do sprawdzenia masz więc trzy elementy projektu, które muszą ze sobą współgrać i być spójne:

- struktura zespołu projektowego;
- opis zadań przewidzianych do realizacji (zakres);
- harmonogram realizacji projektu.

Oprócz struktury zarządzania ocenie podlega sposób zarządzania projektem, jego

poszczególnymi parametrami (czas, budżet, zasoby, zakres) oraz innymi aspektami, takimi jak jakość, ryzyko, komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna), zamówienia i dostawy, a także zarządzanie zmianami oraz integralnością projektu. Zarządzanie projektem może być oparte na jednej lub kilku metodykach i technikach zarządzania opisanych w nauce o zarządzaniu. Konsekwencją posłużenia się przez projektodawcę konkretną metodyką jest korzystanie z całego jej dorobku naukowego i praktyki. Opis zarządzania projektem powinien też odnosić się do tego, jak przyjęta struktura i sposób zarządzania wpisuje się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, instytucji lub organizacji, która składa wniosek o dofinansowanie realizacji projektu.

7.5. Partnerstwo na papierze czy w praktyce – istotne różnice dla powodzenia realizacji projektu

Tytuł tego rozdziału to oczywiście prowokacja. Nie chcąc wywołać skandalu, od razu uprzedzamy: partnerstwo funkcjonujące tylko na papierze nie ma prawa bytu. Podobnie jak nie możesz dopuścić do partnerstwa, które *de facto* jest podwykonawstwem. Partnerstwo nie jest warunkiem niezbędnym do realizacji projektu (chyba, że Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia zapisze je jako kryterium dostępu), nie ma przymusu realizacji projektu w tej formule, może więc nie będzie pokusy tworzenia sztucznych partnerstw. Jeżeli partnerstwo będzie wynikało z realnych potrzeb projektu, nie będzie partnerstwem papierowym. Jeżeli jest ono tylko „na papierze”, to jest zbędnym i niekwalifikowalnym kosztem.

Ważne!

Im liczba partnerów jest większa, tym trudniej jest opracować model współpracy między partnerami; w konsekwencji występują większe trudności i koszty w zarządzaniu takim projektem

Na etapie oceny wniosku masz do czynienia z założeniami opisanymi „na papierze”, a o sile i wzajemnym zaangażowaniu partnerów w realizację projektu będzie można się przekonać dopiero w praktyce. Oceniający może jednak już na etapie oceny wniosku stwierdzić, czy partnerstwo ma solidne podstawy. Należy wziąć pod uwagę kilka aspektów:

- **Przyczyny zawiązania partnerstwa**

Powstanie partnerstwa musi być uzasadnione, wynikać z przyczyn obiektywnych. Oczywiście decyzja o zawiązaniu partnerstwa należy do projektodawcy i często jest podejmowana na podstawie jego „odczucia”, dotyczącego własnych możliwości realizacji projektu. Uzasadnienie jednak powinno w jasny sposób i przekonująco przedstawiać motywy realizacji projektu w tej formie. Partnerstwo to nie braterstwo, nie jest się na nie skazanym. Partnera się wybiera, dlatego decyzja o tym wyborze powinna być przemyślana i uzasadniona. To uzasadnienie ma być wpisane do projektu. Podobnie jest z decyzją o zaakceptowaniu partnerstwa w formie zaproponowanej przez projektodawcę, którą musisz podjąć. Możesz zaakceptować partnerstwo, jeżeli z wniosku wynika, że jest ono niezbędne do osiągnięcia celów projektu. Każdorazowo przeanalizuj przyczyny zawiązania partnerstwa, które wskaże Ci wnioskodawca. Przeprowadź analizę roli partnerów oraz ich wpływu na projekt (każdego partnera z osobna, a nie generalnie całego partnerstwa). Warto pamiętać, że zaangażowanie partnera w realizację projektu może być sposobem na zaangażowanie w ten proces reprezentantów grup docelowych (odbiorców i użytkowników), a dzięki temu w podejmowanie decyzji i opracowanie produktu innowacyjnego.

Ważne!

Wybór partnera może nastąpić zarówno przed rozpoczęciem realizacji projektu, jak i w jej trakcie. W tym drugim przypadku projektodawca wskazuje przyczyny partnerstwa oraz sposób poszukiwania i wyboru partnerów wraz z kryteriami, którymi będzie się kierował. Powinien również przedstawić pozostałe aspekty partnerstwa(m.in. podział kompetencji, sposób podejmowania decyzji, sposób prowadzenia komunikacji w partnerstwie, wartość budżetu realizowanego przez partnera).

Kwestionuj partnerstwo ponadnarodowe, jeżeli np. wiesz, że innowacja ma kontekst regionalny i istnieją już podobne rozwiązania wdrożone w polskich realiach. Mamy w Polsce mnóstwo dobrych rozwiązań. Niektóre spośród nich powstały w ramach programu EQUAL czy w ramach naszych własnych eksperymentów. Nie zawsze trzeba jeździć za granicę.

- **Podział zadań i odpowiedzialności partnerów**

Jeden z projektodawców zdecydował o zawiązaniu partnerstwa, które polegało tylko i wyłącznie na udostępnieniu personelu pracującego u partnera. Projekt obejmował dziedzinę wiedzy, którą zajmował się partner. Takie podejście było uzasadnione. Okazało się

jednak, że personel partnera będzie zatrudniony u lidera, a partner właściwie nie ma żadnych zadań do realizacji, nie powierzono mu również ani złotówki z budżetu (wszystkie płatności były w gestii lidera), nie mówiąc już o opisie sposobu podejmowania decyzji (tego akurat we wniosku nie było). Jeżeli to było partnerstwo, to można je nazwać właśnie „papierowym”. Uznano, że nie ma potrzeby tworzenia takiego partnerstwa, wskazując projektodawcy, że równie dobrze, skutecznie i taniej mógłby to zrobić w ramach podwykonawstwa lub po prostu zatrudniając odpowiednich ekspertów, tak jak to zaproponował we wniosku, ale bez partnera.

Same partnerstwa twierdzą, że podział zadań ma podstawowe znaczenie dla powodzenia współpracy partnerskiej. Najlepiej, jeżeli jest on spójny z zadaniami przedstawionymi w harmonogramie i budżecie projektu. Oceniając partnerów, zwróć szczególną uwagę na zakresy ich odpowiedzialności. Jeżeli podział odpowiedzialności nawiązuje do wcześniej przedstawionych zadań do realizacji (w punkcie 3.3) oraz do budżetu, wystarczy aby projektodawca wskazał tylko zadania (nazwy lub numery), za które odpowiedzialni są poszczególni partnerzy.

Ważne!

Partnerstwo nie może być podwykonawstwem, a to oznacza, że udział partnera powinien się przejawiać niemal we wszystkich aspektach realizacji projektu. Partner powinien mieć możliwość aktywnego odgrywania swojej roli w projekcie: brać udział w podejmowaniu decyzji (także dotyczących budżetu) oraz w zarządzaniu. Partnerstwo bowiem wiąże się z uznaniem takich samych praw wszystkich tworzących je partnerów.

- **Partnerstwo w budżecie**

Partnerstwo to współodpowiedzialność. Współodpowiedzialność – to współdecydowanie o losach projektu, to realizacja wydzielonych zadań, które składają się na całość projektu i przyczyniają do osiągnięcia jego celów. Realizacja zadań to koszty. Koszty muszą mieć odzwierciedlenie w budżecie. Partnerstwo pociąga za sobą podział środków. Musi on być odzwierciedleniem wcześniej rozdzielonych zadań. Projektodawca powinien wskazać jasno koszty lidera i poszczególnych partnerów (m.in. od wysokości tych kosztów będzie uzależnione wyliczenie kosztów pośrednich). Najlepiej, gdy w punkcie 3.7 wniosku przedstawi podział zadań i ogólny budżet, który jest związany z realizacją tych zadań. Szczegółowa informacja o kosztach ponoszonych przez partnerów może się znaleźć w budżecie

szczegółowym, w opisie kategorii kosztu poprzez oznaczenia typu „lider”, „partner 1”, „partner 2” lub inne. **Jeżeli partnerstwo w budżecie przejawia się tylko przez finansowanie drugiego, równoległe funkcjonującego zespołu projektowego, kosztów funkcjonowania biura projektu i zakupu wyposażenia, to istnieją podstawy do uznania go za nieuzasadnione.** Wiele partnerstw zawiązanych w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL zwracało uwagę, że szczegółowo rozpisany budżet, oparty na zadaniach przewidzianych do realizacji w projekcie, stanowi główny czynnik powodzenia (lub też barierę, jeżeli na etapie planowania popełniono błędy związane z jasnym przyporządkowaniem budżetu projektu do poszczególnych partnerów). Dlatego w każdym projekcie partnerskim ten element powinien być przemyślany, a Ty, oceniając wniosek, jesteś zobowiązany do jego zweryfikowania. W tym przypadku to, co jest „na papierze” będzie miało istotny wpływ na faktyczną realizację projektu. Warto zwrócić uwagę jeszcze na jeden aspekt. Skoro budżet jest wspólny, to koniecznie muszą obowiązywać przejrzyste zasady przepływu środków finansowych oraz rozliczeń dokonywanych pomiędzy partnerami. Będzie to również istotny element rozliczania projektu i wnioskowania o kolejne transze dofinansowania.

Ważne!

Projektodawca powinien we wniosku wskazać najważniejsze aspekty organizacyjne i merytoryczne funkcjonowania partnerstwa, jednak dokładny zakres oraz szczegółowe rozwiązania będą dookreślone w umowie partnerskiej. We wniosku wymagane są tylko podstawowe informacje, dzięki którym można stwierdzić zasadność i przejrzystość reguł współpracy przy realizacji projektu.

- **Udział partnerów w podejmowaniu decyzji**

Zaangażowanie partnerów w podejmowanie decyzji jest istotną cechą partnerstwa, różniącą je od podwykonawstwa. Chociaż brak tego zaangażowania nie zawsze będzie oznaczał, że mamy do czynienia z podwykonawstwem, może to być jednak (ale nie musi) przesłanką do zakwestionowania udziału partnera w projekcie. Na pewno jest to sygnał, by wnikliwiej przeanalizować założenia funkcjonowania danego partnerstwa oraz rozważyć jego zasadność dla osiągnięcia celów projektu.

Musisz sobie zdawać sprawę, że przed zespołem realizującym projekty partnerskie stoją ogromne wyzwania związane z zarządzaniem partnerstwem, a podejmowanie decyzji może się stać skomplikowanym przedsięwzięciem logistycznym. Podczas wdrażania projektów realizowanych w poprzednim okresie programowania przez tzw. Partnerstwa na rzecz Rozwoju okazało się, że problemy z komunikacją wskazywane były przez projektodawców jako te, które mają bardzo silny wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia. „Niezdarnie” funkcjonujące partnerstwo niejednokrotnie stawało się barierą w podejmowaniu efektywnych działań, a wspólne podejmowanie decyzji było wręcz paraliżowane. Partnerzy realizujący projekty EQUAL wymienili następujące przyczyny problemów:

- Zróżnicowany poziom umiejętności językowych i konieczność prowadzenia dwujęzycznej dokumentacji projektu. Ważnym aspektem zarządzania projektem partnerskim jest zapewnienie odpowiednich narzędzi związanych z porozumiewaniem się, czyli tłumaczeń (również przez tłumaczy przysięgłych) tekstów i wytworzonych materiałów, a także tłumaczeń symultanicznych w trakcie spotkań i wizyt. W przypadku personelu projektu najważniejsza jest znajomość języka partnerstwa umożliwiająca komunikację (najczęściej angielskiego). Oprócz znajomości języka istotna jest również wiedza o kontekście kulturowym, w którym funkcjonują partnerzy zagraniczni. Częste problemy w komunikacji mogą również wynikać z niezrozumienia wzajemnych uwarunkowań (np. prawnych przy sporządzaniu ostatecznej wersji umowy partnerskiej). Projekt partnerski powinien zatem uwzględniać działania umożliwiające przełamywanie tego typu barier.
- Znaczne oddalenie siedzib partnerów (zwłaszcza przy partnerstwie międzynarodowym), co uniemożliwia częste wzajemne spotkania. W dalszym ciągu chodzi o komunikację. Wiadomo, że wzajemna bliskość (również geograficzna) sprzyja częstym kontaktom; wiadomo też, że nie do przecenienia są kontakty bezpośrednie. W skutecznie wdrażanym projekcie będą one częste (i do tego też musisz się przyzwyczaić), ale, ze względu na znaczne koszty, partnerstwa poszukują tańszych rozwiązań: komunikacja może przebiegać z wykorzystaniem portali internetowych, poprzez fora internetowe, komunikatory, wideokonferencje, telekonferencje itd).
- Niewystarczający poziom integracji celów. Cele projektu powinny być spójne z celami poszczególnych partnerów. Oczywiście najlepszym rozwiązaniem jest utworzenie

partnerstwa przed powstaniem projektu, który jest wspólnie definiowany i opracowywany, również w odniesieniu do celów. Jeżeli partnerstwo zawiązywane jest w trakcie realizacji projektu, zwróć uwagę na zapisy dotyczące właśnie integracji partnera z projektem (będą temu służyć spotkania, seminaria, wspólne sesje warsztatowe i inne narzędzia). Partnerzy powinni mieć szansę na „zgranie się” w ramach projektu. Nie kwestionuj więc tego typu rozwiązań i kosztów.

- Niezbyt dokładny, niejasny podział zadań pomiędzy partnerami. Zwróć uwagę na specjalne struktury, które powinny być związane z funkcjonowaniem projektów partnerskich i zaangażowanie w ich działanie wszystkich partnerów. Pamiętaj przy tym, że komitet sterujący, rada partnerów, sekretariat partnerstwa – jakkolwiek będzie nazwa tych struktur czy ciał – powinny mieć realne możliwości wpływu na realizację projektu. Na szczeblu operacyjnym proponowanym sposobem na angażowanie partnerów jest funkcjonowanie grup roboczych zajmujących się poszczególnymi zadaniami w projekcie. Sprawdzonym rozwiązaniem jest również powołanie w skład zespołu projektowego (szczególnie w przypadku większych partnerstw z udziałem podmiotów zagranicznych) koordynatorów partnerstwa u każdego z partnerów.

7.6. Ryzyko w projekcie innowacyjnym¹⁵

Ryzyko jest to skumulowany efekt prawdopodobieństwa wystąpienia niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie albo niekorzystnie wpływać na realizację projektu. Jest wpisane w definicję każdego projektu, a w przypadku projektów innowacyjnych zagrożenie wystąpienia zdarzeń mających wpływ (zwłaszcza negatywny) na projekt jest jeszcze wyższe. Zarządzanie ryzykiem składa się z następujących etapów, które projektodawca musi uwzględnić w realizacji projektu:

- planowanie zarządzania ryzykiem,
- identyfikacja ryzyka,
- klasyfikacja ryzyka,

¹⁵ Koncepcja ryzyka, rodzaje ryzyka oraz elementy zarządzania ryzykiem zostały przedstawione w: *Projekty innowacyjne...*

- pomiar ryzyka,
- planowanie metod reakcji na ryzyko,
- kontrola i nadzór ryzyka.

Ocena obejmuje nie cały przebieg procesu zarządzania ryzykiem, ale odnosi się do efektów tego procesu. Oznacza to, że projektodawca przedstawia w opisie projektu zdefiniowane i już sklasyfikowane ryzyka, metody reakcji na nie oraz sposób kontroli i nadzoru ryzyka. Przy ocenie ryzyka warto zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- Czy został opracowany plan zarządzania ryzykiem?
- Czy ryzyko przedstawione we wniosku ma charakter zewnętrzny wobec projektu, jest niezależne od wnioskodawcy tzn. nie występuje w wyniku niewłaściwej realizacji projektu (np. w wyniku błędów w rekrutacji, niewłaściwie przeprowadzonej diagnozy)?
- Czy opis ryzyka jest precyzyjny – wskazano konkretną sytuację, która zagraża osiągnięciu celu lub jego wskaźników?
- Czy określono poziom ryzyka (prawdopodobieństwo wystąpienia*skutek), a jego wysokość wymaga podjęcia działań w planie zarządzania ryzykiem?
- Czy ryzyko odnosi się do wskazanego przez wnioskodawcy celu?
- Czy zdefiniowano metodę reakcji na każde zaproponowane ryzyko i czy w Twojej ocenie metoda ta jest adekwatna?
- Czy przedstawiono alternatywne scenariusze działania w przypadku, gdy ryzyko wystąpi i czy umożliwią one dalsze wdrażanie projektu?
- Czy opisano system pomiaru, kontrolowania oraz nadzorowania wystąpienia ryzyka w projekcie i w jaki sposób wpisuje się on w system zarządzania i monitorowania projektu?

Ważne!

Istnieją cztery podstawowe metody reagowania na wystąpienie ryzyka:

- *Unikanie – najczęściej polega na zmianie zakresu projektu, wyborze innego sposobu jego realizacji, pominięciu we wdrażaniu czynników, które są powodem wystąpienia*

ryzyka (np. miejsca, czasu, zasobów, metod, materiałów).

- *Transfer – przeniesienie odpowiedzialności za realizację części projektu obciążonej ryzykiem lub też konsekwencji tego ryzyka na inny podmiot (np. poprzez podwykonawstwo).*
- *Łagodzenie – podejmowanie działań, dzięki którym zmniejszy się prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutków (np. wprowadzenie dodatkowych ograniczeń, opracowanie procedur postępowania, dodatkowego systemu monitorowania wrażliwych na ryzyko aspektów projektu).*
- *Akceptacja – pogodzenie się z jego wystąpieniem i uwzględnienie kosztów związanych ze skutkami, które wywoła.*

W projektach EFS zalecane jest przyjęcia komplementarnej strategii unikania oraz łagodzenia ryzyka nieosiągnięcia założeń projektu.

Każdy plan zarządzania ryzykiem powinien być modyfikowany, a ryzyko – ponownie oceniane i klasyfikowane w cyklu życia projektu.

Zwróć również uwagę, by zdarzenia stanowiące ryzyko dla projektu były precyzyjnie nazwane (nie pozwalały na dowolną interpretację, na czym polega wystąpienie zdarzenia będącego ryzykiem oraz momentu jego stwierdzenia). Wnioskodawca nie powinien również ujmować ryzyka, którego prawdopodobieństwo wystąpienia jest niewysokie a skutki zaistnienia sytuacji ryzyka niewielkie (uwaga – nie wszystkie kategorie ryzyka muszą podlegać zarządzaniu). W wielu projektach ryzyko było zidentyfikowane niejako „na siłę” np. poprzez wskazanie, że odbiorcy projektu nie chcą brać udziału w działaniach szkoleniowych i przyjęciu strategii unikania w postaci „wzmoczonej akcji promocyjnej i informacyjnej w okresie rekrutacji”. Jednocześnie w uzasadnieniu realizacji projektu dowodzono, że zaplanowane działania są pożądane przez grupę docelową, a *empowerment* wdrażany w praktyce. Ponadto we wskazanym wyżej przykładzie błędnie zdefiniowano ryzyko (mało konkretnie), bo z samej „niechęci” nic nie wynika. Sytuacja ryzyka nieosiągnięcia celów projektu wystąpi wówczas, gdy z tego powodu nie będzie można zrekrutować wystarczającej grupy odbiorców do przetestowania wstępnej wersji produktu finalnego. Co znaczy wystarczającej? Jest to zależne od projektu i to też powinno być dookreślone, np. poprzez wskazanie, że musi to być minimum po 5 osób z poszczególnych grup osób o różnych stopniach i rodzajach niepełnosprawności. Sytuacja powinna być zdefiniowana bardzo dokładnie, a wystąpienie sytuacji ryzyka przekładać się wprost na zaplanowane wcześniej zadania do wykonania. Ryzyko nie powinno się odnosić również do sytuacji, która już miała miejsce i została

zniwelowana przez odpowiednią modyfikację zakresu projektu, np. organizacja branżowa zablokuje wdrażanie projektu, a sposób zapobiegania – zatrudnienie członków zarządu tej organizacji, jako ekspertów w ramach rady programowej i komitetu sterującego.

Przykłady ryzyka zidentyfikowanego w projekcie:

- *Grupy docelowe okażą się mniej, niż to wynikało z rozpoznania, zainteresowane produktem finalnym, co będzie m.in. przyczyną trudności w pozyskaniu testerów.*
- *Produkt finalny będzie zbyt skomplikowany dla jego potencjalnych użytkowników.*
- *Partner ponadnarodowy wycofa się ze współpracy, ponieważ u siebie nie uzyskał dofinansowania.*
- *Partnerzy będą niechętni regularnym spotkaniom, co może doprowadzić do kryzysu.*
- *Produkt finalny nie potwierdzi swojej skuteczności.*
- *Faktyczny termin rozpoczęcia realizacji projektu będzie znacząco różny od zakładanego i intensywne działania w projekcie, np. planowane na wrzesień, staną się możliwe w lutym, co postawi pod znakiem zapytania możliwość realizacji projektu.*
- *Inicjatywa zmiany przepisów będzie budziła nieuzasadnione emocje a dyskusja będzie miała charakter polityczny, a nie merytoryczny.*
- *Środki finansowe na aktywną politykę rynku pracy zostaną znacznie ograniczone i powiatowe urzędy pracy nie będą mogły zatrudnić dodatkowych specjalistów zajmujących się zastosowaniem produktu finalnego.*
- *Wystąpią problemy z utrzymaniem płynności finansowej na skutek opóźnień w przepływie środków finansowych ze strony IP/IP2.*

W przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka, w pierwszej kolejności powinny być zastosowane metody zapobiegania, a dopiero w przypadku ich nieskutecznego oddziaływania na ryzyko metody minimalizowania skutków wystąpienia sytuacji ryzyka.

8. BUDŻET PROJEKTU INNOWACYJNEGO

W rozdziale tym:

- zwracamy uwagę na to, że budżet nie powinien być niespodzianką zarówno dla realizatora jak i dla oceniających;
- przedstawiamy podstawowe wymagania dotyczące prezentacji kosztów w budżecie szczegółowym;
- proponujemy elastyczne podejście do oceny budżetu innowacyjnego;
- podkreślamy, że projekty innowacyjne związane są z wyższymi nakładami.

8.1. Czym jest ocena kwalifikowalności

Ocena kwalifikowalności wydatków polega przede wszystkim na weryfikacji **każdego wydatku** zawartego w szczegółowym budżecie projektu pod kątem spełnienia przez ten wydatek definicji kwalifikowalności. Oznacza to sprawdzenie i stwierdzenie, czy wydatek jest:

- niezbędny do realizacji projektu – konieczny do osiągnięcia jego celu;
- racjonalny i efektywny – nie jest zawyżony w stosunku do cen i stawek rynkowych oraz umożliwia uzyskanie najlepszej jakości za najniższą cenę;
- a także czy nie należy do katalogu wydatków uznanych za niekwalifikowalne, jest zgodny z przepisami prawa krajowego i wspólnotowego.

Stwierdzając kwalifikowalność wydatku, potwierdzasz jego zgodność z wyżej wymienionymi kryteriami. Ostateczna ocena kwalifikowalności dokonywana jest na etapie akceptowania wniosku o płatność.

Budżet projektu niejako spina całe przedsięwzięcie. Jest jego podsumowaniem. Istnieje przy tym żelazna zasada, że to budżet wynika z działań, a nie działania z budżetu. W budżecie nie powinno być niespodzianek, nowych faktów, sposobów realizacji poszczególnych działań w projekcie. Postępuj zatem słusznie, jeżeli w ocenie zakwestionujesz np. wysokość stawki za godzinę pracy eksperta, którego kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie nie zostały opisane w punkcie 3.6. Bez tych informacji nie możesz bowiem stwierdzić, że koszt ten jest efektywny i racjonalny. Podobnie uznasz za niekwalifikowalne koszty związane np. z dystrybucją plakatów, jeśli we wniosku nie opisano koncepcji upowszechniania i włączania za pomocą tego narzędzia. Niekwalifikowalne będą także koszty zorganizowania szkolenia

z podstaw obsługi komputera, które nie umożliwi osiągnięcia celu, bo nie kończy się uzyskaniem konkretnego zawodu, którym uczestnicy projektu mogliby się wylegitymować. Budżet to przede wszystkim **spójność** z działaniami, a jeżeli te są adekwatne do osiągnięcia celu, to również z celami, wskaźnikami i produktami.

Koszt powinien być przedstawiony w taki sposób, aby można było jednoznacznie odczytać jednostkę miary oraz wartość jednostkową, bo to ona jest podstawą oceny kwalifikowalności. Wszelkie komplety, zestawy, pakiety, projekty nie powinny być jednostką miary, a jeżeli już wystąpią, to muszą zostać przez projektodawcę objaśnione (czyli musi być wskazana kalkulacja, podstawa określenia kosztu ogółem). Trzymaj się tych zasad, ale jednocześnie miej na uwadze, że przecież nie do końca wiadomo, jakie cechy charakterystyczne, funkcjonalności i warianty będzie miał produkt innowacyjny. Nie do końca wiadomo, na czym będzie polegało jego testowanie i w jaki sposób najlepiej go „sprzedać” w fazie upowszechniania. Ocena wniosku innowacyjnego nie jest prosta, przed oceniającym pojawia się mnóstwo wątpliwości. Z jednej strony jest świadom koniecznej elastyczności, z drugiej – towarzyszy mu przekonanie o rzetelności oceny tylko na podstawie szczegółowych informacji. Szczegółów może zabraknąć i nie zawsze będzie to wynik błędu.

Przygotuj się do oceny, pytając specjalistów o sposób wyceny badań (żebyś nie stawiał np. zarzutu, że „nie wiadomo, jak wyceniono wywiady indywidualne” w sytuacji, gdy projektodawca napisał „1 pogłębiony wywiad indywidualny (IDI) – 300 zł” – tak właśnie wycenia się wywiady i takie są stawki). Uznaj wyższe niż zazwyczaj stawki dla trenerów – testy powinny być przeprowadzane przez najlepszych specjalistów. Nie kwestionuj zbyt pochopnie wysokiej stawki koordynatora projektu – podejmuje się on dużej odpowiedzialności za realizację projektu – lepiej, żeby był to dobry ekspert. Rozważ też, czy nasuwający się zarzut o zbyt dużej liczbie zespołu projektowego jest zasadny w projekcie, w którym mamy do czynienia z badaniami, kampanią upowszechniającą, wytwarzaniem nowego produktu, testowaniem itd. Ale oczywiście trzeba dokonać analizy zakresów zadań poszczególnych osób i ich potencjalnego zaangażowania (nie wszyscy muszą być zatrudnieni na pełen wysokopłatny etat). Pamiętaj też, że partnerstwo musi kosztować (koordynator zadań partnera, pracownik biurowy i pracownik ds. rozliczeń u partnera, biuro i rachunek bankowy partnera, koszty przejazdów na spotkania itd.) – nie redukuj tych kosztów, zwłaszcza jeśli w warunkach konkursu do partnerstwa zachęcała sama IP/IP II. W tej ocenie musisz

również uwzględnić wydatki limitowane w kontekście zarządzania projektem i ponoszenia kosztów pośrednich.

8.2. Relacja nakład–rezultat, efektywność kosztowa

Skoro kluczowym produktem projektów innowacyjnych jest innowacyjny produkt finalny, to efektywność kosztową trzeba rozpatrywać z uwzględnieniem korzyści, jakie przyniesie jego przyszłe wdrożenie. Nie odnoś się do fazy testowania, ponieważ:

- jest ona tylko krokiem do uzyskania ostatecznego kształtu innowacyjnego produktu finalnego;
- wartość poniesionych nakładów na opracowanie produktu innowacyjnego i koszty wdrożenia projektu w stosunku do pozytywnych efektów projektu będzie zawsze niewspółmierna (przede wszystkim z powodu tego, że grupa testująca nie może być liczna);
- testowanie nie zawsze będzie dowodem na niezawodność produktu finalnego.

Do czego w takim razie odnieść ocenę efektywności projektu? Z pomocą przychodzi formularz wniosku, w którym, w punkcie 3.2, projektodawca opisuje różnice między dotychczasową praktyką a proponowanym rozwiązaniem właśnie w kontekście efektywności mierzonej relacją nakładu do rezultatu. Nie chodzi tutaj o koszty wdrożenia projektu (opracowania produktu), ale o koszty stosowania wypracowanego narzędzia, które przy podobnym (lub nieco wyższym) nakładzie kosztów powinny umożliwiać uzyskanie znacznie lepszych efektów (np. trwałe zatrudnienie, większy odsetek uczestników uzyskujących pracę).

Nie zmienia to oczywiście stałej zasady, że koszty działań muszą być racjonalne.

8.3. Cross-financing

Zakupy sprzętu i wyposażenia w ramach cross-financingu możesz traktować analogicznie jak w projektach standardowych. Główną rolę w stwierdzeniu kwalifikowalności wydatku będą odgrywały jego zasadność i celowość (dotyczy to zwłaszcza wydatków związanych z zarządzaniem projektem oraz opracowaniem produktu innowacyjnego). Nieco problematyczne są sytuacje podobne do wspomnianej wcześniej, kiedy to zaplanowano zakup sprzętu dla szkoły biorącej udział w testowaniu produktu innowacyjnego. Dysponowanie sprzętem nieodpowiednim do wprowadzenia nowego rozwiązania w szkołach,

które są użytkownikami produktu finalnego zablokuje (albo przynajmniej może zablokować) powszechne zastosowanie, a to już jest poważnym kontrargumentem dla przyjęcia projektu do dofinansowania. Po co nam produkt, którego nie możemy wdrożyć? Jak będzie kształtowała się relacja nakładów do rezultatów? Jest oczywiste, że nie ma możliwości finansowania projektu, w którym wypracowane rozwiązania nie będą mogły być zastosowane.

Przy ocenie kosztów związanych z cross-financingiem stosuj się do ogólnych zasad wskazanych powyżej, to takie same koszty jak inne, jeżeli są uzasadnione, spełniają warunek kwalifikowalności wydatków.

9. OCENA STRATEGII WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO I WALIDACJA PRODUKTU FINALNEGO

Informacje zawarte w tym rozdziale:

- pomogą Ci zrozumieć miejsce strategii i walidacji w procesie oceny wniosku i produktu finalnego;
- umożliwiają zapoznanie się z wzorcową strukturą strategii wdrażania projektu innowacyjnego;
- wskazują na zmienność jako cechę projektów innowacyjnych.

Podczas szkolenia oceniający często zadają pytanie: co my właściwie oceniamy we wniosku, skoro zaraz po podpisaniu umowy będą prowadzone badania mające określić problem, a dopiero po ośmiu miesiącach pojawi się strategia wdrażania projektu. Ponadto cały czas zastrzega się, że w projekcie innowacyjnym wszystko może się zmieniać, np. wspomniana strategia może już zakładać daleko idące zmiany w stosunku do wersji z wniosku o dofinansowanie. Istotnie, jest to trudne zadanie, ale właśnie na tym polega specyfika projektów innowacyjnych.

Jeden aspekt oceny projektów innowacyjnych to „zwykłe” poszukiwanie logiki i spójności koncepcji – o czym przypominamy wielokrotnie w tym poradniku. To weryfikacja zasadności finansowania tego projektu z punktu widzenia właściwej lub nie charakterystyki problemu, który miałby zostać rozwiązany, i trafności proponowanego rozwiązania. W Podsumowaniu przedstawiamy najważniejsze różnice w ocenie obu typów projektów. W tym miejscu jedynie podkreślimy, że konieczność opracowania strategii wdrażania projektu innowacyjnego w pierwszym okresie jego wdrażania oraz poddania jej ocenie nie zmniejsza znaczenia oceny wniosku o dofinansowanie, co najwyżej stanowi dodatkową odpowiedź, na co w tej ocenie zwracać większą, a na co nieco mniejszą uwagę.

W pierwszym okresie realizacji projektu innowacyjnego beneficjent ma obowiązek przeprowadzenia badań aktualizujących i pogłębiających wiedzę o problemie. Nasza rzeczywistość jest bardzo dynamiczna, a od momentu przygotowywania wniosku do momentu uruchomienia projektu upływa blisko rok – istnieje więc powód do aktualizacji danych, zwłaszcza że niektóre już wówczas nie dotyczyły danego dnia, tylko okresu wcześniejszego. Istnieje też powód do pogłębienia wiedzy o problemie, gdyż wiele

z dostępnych danych (statystycznych czy z wyników badań terenowych) dotyczy tylko pewnego makropoziomu poznania zjawisk.

Wiedza pozyskana w trakcie badań musi być wykorzystana w dalszej realizacji projektu. Do czego może być przydatna ta wiedza, jaki może mieć wpływ na realizację projektu? Spróbujemy wskazać kilka przykładowych zastosowań:

- może ona mieć znaczenie dla kształtu produktu finalnego, ponieważ wyniki badań mogą wskazać celowość dodania jakiegoś elementu do produktu;
- może mieć znaczenie dla doboru grupy docelowej, gdyż wyniki badań mogą wykazać istnienie istotnego, specyficznego segmentu w ramach wcześniej zidentyfikowanych grup użytkowników i/lub odbiorców; może to też mieć wpływ na kształt produktu finalnego, na sposób spełnienia zasady udziału grup docelowych i na podejście do upowszechniania i włączania;
- może mieć wpływ na podejście do testowania produktu;
- może też mieć wpływ na ostateczny skład zespołu wykonawczego, bo badania mogą pomóc w zidentyfikowaniu istotnych partnerów, o których projektodawca wcześniej nie wiedział;
- może pomóc w określeniu istotnych osób i instytucji, do których warto skierować działania upowszechniające, a zwłaszcza działania włączające.

Oznacza to, że po analizie wyników badań beneficjent powinien zrewidować całą koncepcję realizacji projektu. Przygotowując wniosek, dysponując solidną wiedzą o problemie i grupach docelowych, założył pewien sposób realizacji swojego przedsięwzięcia. Jeśli wyniki badania wykażą potrzebę doprecyzowania grupy odbiorców i związaną z tym potrzebę korekty kształtu produktu finalnego – to warto, by dokonał zmian w koncepcji projektu. Zmiana związana z grupą odbiorców czy kształtem produktu może też wymagać korekty podejścia do testowania, co z kolei wiąże się z korektą założeń oceny rzeczywistych efektów testów.

Jedynym elementem, który w projekcie innowacyjnym nie może ulec zmianie jest jego cel, zaś zmiana w obrębie grupy docelowej może polegać jedynie na jej doprecyzowaniu. Wszystkie inne elementy mogą na tym etapie ulec zmianie, przy czym zmiana ta musi zostać rzetelnie uzasadniona. Zmiany będą zachodzić również w dalszych fazach realizacji projektu,

ale moment po uzyskaniu wyników badań i po opracowaniu wstępnej wersji produktu finalnego jest wyjątkowo ważny i korzystny dla rewizji założeń.

W *Poradniku dla projektodawców* stwierdziliśmy, że po dokonaniu analizy wyników badań beneficjent powinien od nowa rozpisać wizję produktu finalnego i sposób pracy nad nim – z ewentualnym uwzględnieniem nowych partnerów. W trakcie prac nad produktem również mogą się pojawić sygnały/informacje świadczące o potrzebie nieco innego, niż zakładano, ujęcia elementów produktu finalnego (wpływ autorów, oddziaływanie grup docelowych, wpływ działań upowszechniających i włączających prowadzonych od początku realizacji projektu) i projektodawca ma prawo wprowadzić na bieżąco takie pomysły.

Dlatego też na koniec pierwszego etapu realizacji projektu innowacyjnego konieczne jest przygotowanie **strategii wdrażania projektu innowacyjnego**. Jest to dokument, w którym beneficjent ma obowiązek przedstawienia dalszych zamierzeń w projekcie, tym razem znacznie bardziej szczegółowo niż we wniosku o dofinansowanie, uzasadniając motywy każdej zmiany wobec wersji zawartej we wniosku.

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego obejmuje następujące elementy:

- I. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu.
- II. Cel wprowadzenia innowacji.
- III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego.
- IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego.
- V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa.
- VI. Strategia upowszechniania.
- VII. Strategia włączania produktu finalnego do głównego nurtu polityki.
- VII. Kamienie milowe II etapu projektu.
- IX. Analiza ryzyka.

Załącznikiem do strategii jest wstępna wersja produktu finalnego.

Ważne!

Wstępna wersja produktu finalnego to pełna postać produktu, gotowa do testowania. W wyniku testowania może ona ulec zmianie. Ostateczna wersja może więc różnić się

Strategia przedkładana jest do zaopiniowania przez Sieć Tematyczną, właściwą dla danego Tematu. Sieć przekazuje swoją opinię do IOK/instytucji weryfikującej projekt systemowy, która podejmuje decyzję o akceptacji, akceptacji warunkowej lub o odrzuceniu danej strategii. Skutkiem odrzucenia strategii będzie rozwiązanie umowy.

Opiniowanie strategii przez eksperta powołanego przez Sieć oraz następnie na posiedzeniu Sieci polega na weryfikacji spójności nowych założeń, na ocenie uzasadnienia ewentualnych odstępstw od pierwotnej koncepcji oraz na ocenie racjonalności proponowanego podejścia do poszczególnych faz wdrażania projektu. Ponadto ocenie podlega produkt finalny w jego wstępnej wersji. Raz jeszcze trzeba podkreślić: wersja wstępna to pełna wersja produktu, a nie jego zarys czy szkic¹⁶.

Po testowaniu i dokonaniu oceny rzeczywistych efektów działania produktu finalnego beneficjent dokona zmian w produkcie – w efekcie wyników ewaluacji oraz sugestii zgłaszanych w ramach działań upowszechniających i włączających. To będzie moment przygotowania ostatecznej wersji produktu finalnego. Tak przygotowana wersja produktu wraz z dokumentem „opis produktu” (przygotowanym zgodnie ze wzorem określonym w Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL) jest przedkładana właściwej Sieci do walidacji. Walidacja jest wspierana podobnie, jak w przypadku procesu zatwierdzania strategii, przez opinię ekspertów. Sieć może wydać pozytywną lub negatywną ocenę walidacyjną.

W ramach walidacji brane będą pod uwagę następujące kryteria:

- Zgodność produktu ze strategią wdrażania w zakresie celu i grupy docelowej.
- Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych).
- Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu.

¹⁶ Na posiedzeniu Sieci Tematycznej beneficjent może również w ramach prezentacji strategii wdrożenia projektu przedstawić szczegółowe założenia produktu, a nawet sam produkt (np. funkcjonowanie specjalnej platformy internetowej, podręcznik z materiałami dla trenera i uczestnika, elementy modelu doradczego – arkusze, formularze, scenariusze rozmów, pakiet doradczy itp.).

- Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi).
- Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne).
- Efektywność (stosunek nakładów do rezultatów) wprowadzenia rozwiązania.
- Unikatowość rozwiązania.

Pozytywna ocena walidacyjna oznacza możliwość wydania przez IOK /instytucję weryfikującą projekt systemowy decyzji o realizacji ostatniej fazy projektu w niezmienionym zakresie lub sugerować zmiany w podejściu do realizacji tej fazy. Negatywna ocena walidacyjna skutkować będzie podjęciem przez IOK /instytucję weryfikującą projekt systemowy decyzji o rozwiązaniu umowy o dofinansowanie projektu, lub o zaleceniu zmian w ostatniej fazie realizacji projektu, choć możliwa jest także sytuacja, że wydana zostanie decyzja o kontynuacji projektu zgodnie ze wcześniejszymi założeniami.

Zarówno opiniowanie strategii, jak i walidacja produktu finalnego mają na celu zapewnienie jak najwyższej jakości produktu finalnego, maksymalnie dostosowanego do potrzeb grup docelowych.

10. OCENA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Czytając ten rozdział, dowiesz się:

- na czym polega oraz z czym się wiąże ocena i realizacja projektu z komponentem ponadnarodowym;
- jaka jest specyfika wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej;
- jakie są rodzaje partnerstwa ponadnarodowego;
- na czym może polegać współpraca partnerska;
- dlaczego wartość dodana współpracy ponadnarodowej jest oceniana;
- jak należy oceniać poszczególne elementy wniosku w projektach współpracy ponadnarodowej.

10.1. Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej – główne założenia

Przystępując do oceny projektów współpracy ponadnarodowej, zarówno projektów wyodrębnionych, i projektów z komponentem ponadnarodowym, wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań określonych w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL, jak i projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym powinieneś się zapoznać ze wszystkimi dotychczas przygotowanymi opracowaniami: oprócz **Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki** (zwanych dalej Wytycznymi) dotyczy to przede wszystkim poradnika *Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców*, przygotowanego przez Krajową Instytucję Wspomagającą w 2009 r. oraz *Komentarz do instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL*, przygotowany przez KIW. W tym miejscu jedynie przypominamy podstawowe założenia dotyczące projektów współpracy ponadnarodowej.

Jednocześnie pamiętaj, że projekty współpracy ponadnarodowej oceniane są według takich samych zasad jak pozostałe projekty (standardowe, a więc wdrażane w ramach Działań i Poddziałań określonych w SzOP PO KL i innowacyjne – w zależności od tego, jakiego konkursu to dotyczy). Różnice wiążą się jedynie z koniecznością zwrócenia uwagi na kilka dodatkowych kwestii, o których piszemy w tym rozdziale.

Zgodnie z Wytycznymi, „Projektem współpracy ponadnarodowej jest projekt, który zakłada wspólną realizację działań kwalifikowanych przewidzianych w Załączniku nr 8 do Wytycznych, a także w przypadku którego wskazano rzeczywistą wartość dodaną wynikającą ze

współpracy i podpisano *umowę o współpracy ponadnarodowej*”.

Współpraca ponadnarodowa może być wdrażana w ramach wszystkich Priorytetów PO KL przy założeniu, że:

- odnosi się w swoich założeniach do któregoś z obszarów wsparcia PO KL;
- przyczynia się do osiągnięcia odpowiednich efektów realizacji określonych dla danego Priorytetu;
- cele współpracy ponadnarodowej są zgodne z celem głównym realizowanego projektu (w przypadku projektów wyodrębnionych dotyczy to wszystkich celów projektu, w przypadku komponentu – przynajmniej jednego celu szczegółowego) i współpraca ta jest niezbędna do jego osiągnięcia. Idealna sytuacja będzie wówczas, gdy projektodawca napisze np.: „głównym celem mojego projektu jest wzmocnienie skuteczności oddziaływania aktywnych polityk rynku pracy w Polsce w okresie do 2013 roku poprzez dokonanie adaptacji rozwiązań stosowanych w Holandii”, a następnie rozpisze cele szczegółowe (pogłębienie wiedzy o rozwiązaniach holenderskich, opracowanie wstępnej wersji adaptacji tamtych rozwiązań we współpracy z ekspertami holenderskimi, uzyskanie potwierdzenia adekwatności dokonanej adaptacji m.in. poprzez przetestowanie w warunkach polskich lub przygotowanie opracowania/wytycznych na temat kryteriów, jakie muszą zostać spełnione, by zastosować rozwiązanie w warunkach polskich). Zupełnie natomiast nieodpowiednia sytuacja będzie wówczas, gdy projektodawca napisze: „celem mojego projektu jest nawiązanie współpracy”, a w celach szczegółowych skupi się na procesie nawiązywania i pogłębiania współpracy, a nie na jej oczekiwanym wyniku.

Chodzi więc o to, aby było widoczne, że współpraca ma służyć rozwiązaniu jakiegoś problemu, a nie stanowić cel sam w sobie. Współpraca jest tylko narzędziem, które powinno być używane świadomie.

Ważne!

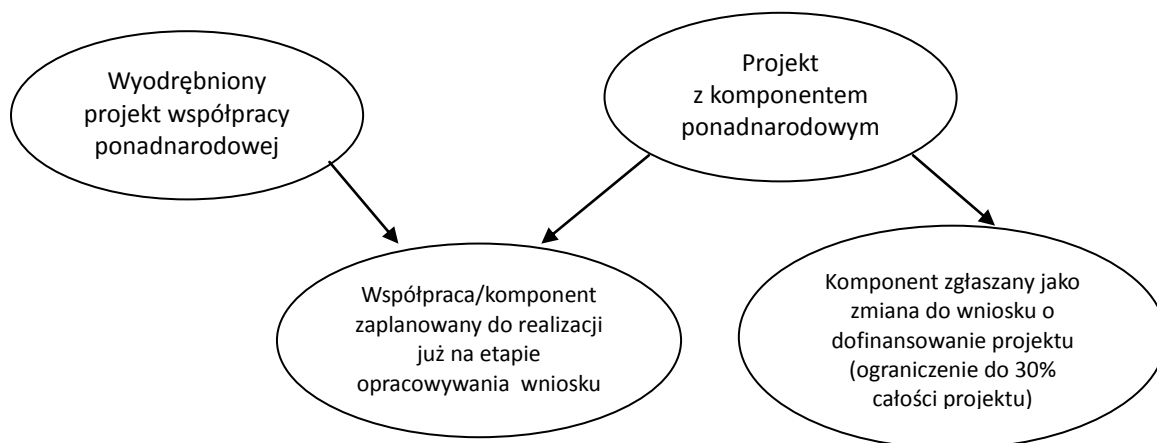
Współpraca ponadnarodowa może być wdrażana we wszystkich Priorytetach PO KL, z wyjątkiem projektów wspierających inicjatywy lokalne na obszarach wiejskich, czyli

Rozróżnia się dwa rodzaje projektów współpracy ponadnarodowej: **wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej** oraz **projekty z komponentem ponadnarodowym**.

W przypadku **projektów wyodrębnionych** współpraca ponadnarodowa jest uwzględniana już na etapie planowania projektu. Wszystkie cele, działania, produkty i planowane rezultaty wiążą się ze współpracą ponadnarodową.

W **projektach z komponentem ponadnarodowym** do współpracy ponadnarodowej musi się odnosić przynajmniej jeden z celów szczegółowych. Włączenie komponentu współpracy ponadnarodowej może nastąpić zarówno na etapie planowania projektu, jak i w trakcie jego realizacji (po zgłoszeniu zmian we wniosku oraz uzyskaniu zgody danej instytucji finansującej projekt).

Wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej oraz projekty z komponentem ponadnarodowym



PARTNERSTWO PONADNARODOWE

Projekty współpracy ponadnarodowej w rozumieniu *Wytycznych* mogą być realizowane wyłącznie przez **partnerstwa ponadnarodowe**.

Z kim?

Warunkiem koniecznym w realizacji wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej

i projektów z komponentem ponadnarodowym jest nawiązanie współpracy przynajmniej z jednym partnerem zagranicznym. Partnerstwo może być nawiązywane zarówno z podmiotami z państw członkowskich Unii Europejskiej, jak też z podmiotami z krajów niebędących jej członkami.

Nawiązanie współpracy ponadnarodowej może nastąpić zwłaszcza pomiędzy:

- projektami realizowanymi w różnych krajach, także przez podmioty, których projekty/działania nie są współfinansowane z EFS;
- sieciami instytucji działającymi w zbliżonych obszarach tematycznych;
- instytucjami działającymi w tym samym obszarze tematycznym (*współpraca twinningowa*) – do takiej współpracy uprawnione są tylko instytucje sektora publicznego.

Nie są to jednak okoliczności jedyne. W praktyce lista „stron” współpracy jest otwarta i trudna do skatalogowania. W każdym jednak przypadku wybór określonego partnera musi mieć uzasadnienie wynikające z celu, jaki wyznaczył sobie projektodawca.

W zależności od typu instytucji tworzących partnerstwo możemy mieć do czynienia z:

- partnerstwem jednosektorowym (np. organizacja pozarządowa – organizacja pozarządowa lub instytucja publiczna – instytucja publiczna);
- partnerstwem wielosektorowym (np. organizacja pozarządowa – firma prywatna lub instytucja publiczna – związki zawodowe – firma prywatna).

Jak?

Istnieją następujące modele współpracy ponadnarodowej:

- Wymiana informacji i doświadczeń.
- Równoległe wypracowywanie rozwiązań.
- Import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań.
- Wspólne tworzenie produktu lub systemu.
- Wymiana kluczowych osób realizujących projekt lub uczestniczących w projekcie.

Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na to, czy współpraca ponadnarodowa nie

sprowadza się jedynie do wykupienia usług od partnera zagranicznego lub zorganizowania wyjazdów za granicę. Wskazówką do właściwej oceny, czy mamy do czynienia z faktyczną współpracą ponadnarodową na pewno będzie uzasadnienie wyboru danego partnera/partnerów, opis partnerstwa (organizacja współpracy, przepływ informacji, sposób podejmowania decyzji i podział zadań) oraz opis sposobu angażowania partnera/partnerów w osiąganie celów projektu (W jaki sposób są zaangażowani w działania związane z osiąganiem celu współpracy ponadnarodowej? Czy podejmowane są wspólne działania? Czy w ewaluacji projektu – jeśli jest zaplanowana - przewidziane jest monitorowanie działań partnera/partnerów pod kątem realizacji celu?).

WARTOŚĆ DODANA

Najistotniejszym elementem współpracy ponadnarodowej jest **wartość dodana**. Przez wartość rozumiemy konkretne cele i produkty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej, których nie udałoby się zrealizować, wdrażając projekt jedynie o zasięgu krajowym.

Jest to więc wymierna korzyść, którą można osiągnąć **tylko dzięki realizacji projektu we współpracy** z partnerem (partnerami) zagranicznym. Oznacza to, że projektodawca musi wykazać uzasadnioną potrzebę realizacji współpracy ponadnarodowej dowodząc, że cel/cele szczegółowe są niemożliwe do osiągnięcia bez tej współpracy. Może to być:

- osiągnięcie kompleksowych rezultatów (np. przetestowanych i zaadaptowanych do innych warunków, grup tematycznych, obszarów problemowych);
- wprowadzenie innowacji (do istniejących przedsięwzięć itp.);
- poszerzenie zakresu i zasięgu działań;
- zapewnienie wyższej jakości działań i rezultatów.

Przykładowe korzyści i wartość dodana projektów zdefiniowane przez beneficjentów PIW EUQAL to m.in.:

- Poznanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.
- Udoskonalenie metodologii pracy.
- Podejście do problemów, rozwiązań, metod z innej perspektywy.

- Wymiana praktyk zawodowych.
- Włączenie profesjonalnej kadry w wymianę międzynarodową.
- Transfer dobrych praktyk, rozwiązań, produktów i rezultatów między partnerami.
- Możliwość skorzystania z gotowych rozwiązań i „dobrych praktyk” wypracowanych przez partnerów ponadnarodowych.
- Możliwość przetestowania i upowszechnienia własnych rozwiązań, produktów i rezultatów.
- Możliwość zweryfikowania swoich umiejętności, potencjału i prowadzonych działań w kontaktach z partnerami zagranicznymi.
- Nawiązanie kontaktów międzynarodowych, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości i zaowocować dalszą współpracą.
- Wzajemne poznawanie się i nauka wspólnego działania poprzez tworzenie partnerstw ponadnarodowych, realizację wspólnych celów i wypracowywanie rezultatów.
- Możliwość wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, co może zaowocować zaadaptowaniem nowych produktów i rozwiązań, a także poszerzeniem oferty dla beneficjentów ostatecznych.
- Pozyskanie inspiracji i pomysłów dla prowadzonych oraz przyszłych działań.
- Szansa na promocję Polski i własnego regionu.

10.2. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej

W tym podrozdziale przedstawiamy ogólne zasady oceny projektów przewidujących współpracę ponadnarodową – zarówno wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej, projektów z komponentem ponadnarodowym, wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań określonych SZOP PO KL, jak projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym.

Pamiętaj, że wszystkie zasady dotyczące współpracy odnoszą się zarówno do projektów konkursowych, jak i do projektów systemowych. Oznacza to, że podane niżej wskazówki

dotyczące oceny wniosków mają zastosowanie do obu typów projektów. Mają też zastosowanie przy ocenie propozycji rozszerzeń projektów standardowych (tj. wdrażanych w ramach Działań i Poddziałań określonych w SzOP PO KL) o komponent ponadnarodowy.

Ocena projektu współpracy ponadnarodowej, oprócz postępowania typowego dla oceny każdego projektu, polegającego na zidentyfikowaniu logiki projektu: uzasadnienie – cel – rezultaty – działania, skupia się na ocenie uzasadnienia dla współpracy i jej celów, a także na ocenie partnerstwa oraz wartości dodanej, wynikającej z tej współpracy. W przypadku projektów innowacyjnych w opisie współpracy ponadnarodowej powinno się znaleźć uzasadnienie dla działań, jako przyczyniających się lub wspierających wypracowanie innowacji.

Nasza prezentacja przebiega zgodnie z logiką formularza wniosku o dofinansowanie i Karty Oceny Merytorycznej, ale dotyczy **tylko i wyłącznie** tych fragmentów, w których projektodawca powinien **odnotować specyficzne treści wynikające z planowanej współpracy**. Tym samym pomijamy punkty, w których podawane będą wyłącznie informacje odnoszące się do każdego projektu.

Przypominamy jednak zawsze powtarzaną zasadę: najpierw czytaj cały wniosek, a dopiero potem oceniaj poszczególne kryteria, mając na uwadze treść wszystkich odpowiedzi.

Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu i jego cele (3.1 KOM)

W przypadku projektu przewidującego współpracę ponadnarodową w ramach uzasadnienia potrzeby realizacji projektu powinny się znaleźć informacje o tym, że określony kraj i/lub określony partner ma przydatne doświadczenia w obszarze, którego dotyczy projekt. Może też wystąpić sytuacja, w której projektodawca stwierdzi, że w innym określonym kraju, tak jak i u nas, istnieje podobny problem i poszukuje się jego rozwiązania. Oczywiście może również się zdarzyć sytuacja, że oceniany projekt może dostarczać rozwiązań atrakcyjnych dla partnerów zagranicznych. Wtedy np. wypracowana w ramach projektu innowacyjnego testująca innowacja może zostać przetestowana w innym obszarze geograficznym, na innej grupie docelowej itp. w kraju partnera (partnerów) zagranicznego. Wtedy wartość wynikająca ze współpracy ponadnarodowej będzie się wiązać z możliwością przetestowania na szeroką skalę danego produktu.

Cel ogólny i cele szczegółowe wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej oraz

przynajmniej jeden cel szczegółowy projektu z komponentem ponadnarodowym musi odnosić się do współpracy ponadnarodowej i powinien być możliwy do osiągnięcia wyłącznie dzięki współpracy z partnerem ponadnarodowym. Oceniając cele formułowane przez projektodawców, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy jasno uzasadniono, że zdiagnozowane problemy mogą zostać częściowo lub w całości rozwiązane wyłącznie dzięki współpracy ponadnarodowej?
- Czy uzasadniono, że osiągnięcie celu ogólnego i celów szczegółowych (w przypadku komponentu ponadnarodowego przynajmniej jednego z celów szczegółowych) nie byłyby możliwe bez współpracy z partnerem (partnerami) zagranicznym?
- Czy cel ogólny został sformułowany w taki sposób, że nie odnosi się wyłącznie do nawiązania współpracy, ale jest odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby i przyczynia się do rozwiązania konkretnych problemów, a dzięki współpracy działania mogą przynieść lepsze efekty?
- Czy opisane cele pokazują wpływ współpracy ponadnarodowej na osiągnięcie celów projektu i celów PO KL?

Ponadto konieczne jest sprawdzenie, czy wskazano uzasadnienie dla wyboru danego kraju i partnera. Chodzi o to, czy w danym kraju/danej instytucji istnieją interesujące doświadczenia w obszarze, którego dotyczy projekt. Ponieważ jednak w punkcie 3.7 wniosku wnioskodawca jest proszony o przedstawienie uzasadnienia wyboru partnerów projektu, to możliwe jest również, że tam zawarte zostaną przez niego wszystkie informacje odnoszące się do kwestii partnerstwa – w tym również uzasadnienie wyboru kraju. Optymalnie w punkcie 3.1 powinien być zasygnalizowany powód nawiązania partnerstwa – wynika on bowiem z charakteru problemu, jakim zamierza zająć się projektodawca i ze stawianego przed projektem celu, w punkcie 3.6 – opisane doświadczenie partnera w realizacji podobnych przedsięwzięć, zaś w punkcie 3.7 należy spodziewać się uzasadnienia dla wyboru danego konkretnego partnera (konkretnej instytucji z konkretnego kraju).

Grupy docelowe (3.2 KOM)

Ocena zasadności wyboru określonej grupy docelowej i jej charakterystyki odbywa się według tych samych reguł, jak w przypadku projektów realizowanych bez współpracy ponadnarodowej – nie ma więc w tym zakresie żadnej specyfiki. Pamiętaj jedynie, że w przypadku projektów współpracy ponadnarodowej w projekcie mogą pojawić się podmioty/osoby, które uzyskają bezpośrednie wsparcie i powinny zostać wymienione w punkcie 3.2 i 3.2.1, choć nie stanowią grupy docelowej dla danego Działania/Poddziałania. Podmioty/osoby te nie powinny być określane mianem „grupy docelowej”, a mianem „uczestników”. Sam sposób nazwania wspomnianych podmiotów/osób ma mniejsze znaczenie, w każdym jednak przypadku powinny one być powiązane z działaniem na rzecz zasadniczej grupy docelowej. Zasadniczą grupą docelową jednak w projektach współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań muszą być grupy określone w SzOP.

Zadania (3.3 KOM)

Ważne!

W przypadku wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej wszystkie zadania projektu wiążą się z współpracą ponadnarodowej.

W przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym opis działań planowanych w ramach komponentu powinien zostać wyodrębniony przedmiotowo i organizacyjnie z opisu pozostałych działań projektu – i zostać zawarty w ramach wydzielonego w GWA zadania „współpraca ponadnarodowa”.

Oprócz weryfikacji logiki i niezbędności działań prowadzących do osiągnięcia celów projektu i rozwiązania zidentyfikowanego problemu, a także ich zgodności z formami wsparcia oraz formami działań kwalifikowanych określonych w załączniku 8 do *Wytycznych*, wskazanymi w dokumentacji konkursowej (oraz Planie Działania) konieczne jest sprawdzenie, czy:

- jednoznacznie opisano **wszystkie zadania** przewidziane we współpracy ponadnarodowej z wyszczególnieniem, które będą finansowane przez stronę polską, a które przez partnera (partnerów) zagranicznego (oznacza to, że we wniosku muszą być wymienione zadania partnera/partnerów, również jeśli są finansowane z innych źródeł¹⁷);

¹⁷W przypadku, gdy zadania te (lub ich części) są finansowane poza projektem PO KL w budżecie będzie wskazane „0”.

- opisano dokładny podział zadań z przypisaniem poszczególnych zadań partnerowi (partnerom) ponadnarodowemu (analogicznie jak wymaga się tego w przypadku partnerstwa krajowego)¹⁸.

Zgodnie z zaleceniami Krajowej Instytucji Wspomagającej niektóre z kwalifikowanych form działania nie powinny występować samodzielnie, ale jedynie jako element większej całości. Oczywiście, podczas oceny kieruj się przede wszystkim wskazaniem zawartym w dokumentacji konkursowej (jeśli zostały określone), warto jednak zwrócić uwagę także na to, czy proponowane działania rzeczywiście odzwierciedlają faktyczną współpracę ponadnarodową. Przyjrzyjmy się możliwym formom działań (zgodnych z załącznikiem 8 do *Wytycznych*):

- Adaptowanie rozwiązań sprawdzonych w innym kraju lub wspólne wypracowywanie nowych rozwiązań uzasadnia potrzebę realizacji współpracy ponadnarodowej, przynosząc konkretne efekty i wnosząc wartość dodaną wynikającą ze współpracy ponadnarodowej.
- Prowadzenie badań i analiz ma sens we współpracy ponadnarodowej i może występować jako samodzielne działanie w ramach tej współpracy, jeśli faktycznie przyniesie interesujące wyniki (np. dzięki realizacji równoległych badań według wspólnej metodologii, dającej możliwość porównania wyników i wspólnego wypracowania rekomendacji).
- Doradztwo, wymiana pracowników, staże, wizyty studyjne uzasadniają współpracę ponadnarodową i mogą występować samodzielnie, o ile przynoszą konkretny efekt (np. wiążą się z nabyciem przez uczestników tych działań konkretnej wiedzy czy umiejętności). Jeśli stanowią jedynie okazję do zapoznania się z rozwiązaniami zagranicznymi, ich wartość jest wątpliwa tak długo, jak długo nie zostanie udowodnione, że było to niezbędne do wypracowania nowego rozwiązania.
- Działania takie jak organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań, przygotowanie tłumaczenia i opracowanie publikacji, jeśli będą jedynymi proponowanymi formami współpracy ponadnarodowej, nie przyczynią się do

¹⁸ Ponieważ w pkt. 3.7 należy opisać zakres zadań każdego z partnerów to możliwe jest pominięcie wskazania odpowiedzialności partnerów za każde z zadań w pkt. 3.3

osiągnięcia rezultatów i nie wniosą wartości dodanej. Dlatego zawsze przyjrzyj się dokładnie, czego dotyczą, jeśli w projekcie nie przewidziano, żadnej innej formy działań. Na przykład szkolenia/warsztaty mogą być tylko wykupieniem usług zagranicznego partnera (co może podnosić kompetencje osób w nich uczestniczących, ale nie przyczyniać się do osiągnięcia żadnego z celów), ale mogą również dotyczyć specyficznej, unikatowej tematyki/metodologii, która, dzięki przeszkoleniu grup docelowych lub osób realizujących projekt, znacząco wpłynie na podniesienie wartości wskaźników osiąganych w ramach projektu. Wtedy jednak zwróć uwagę, czy we wniosku opisano, na czym będzie polegać współpraca, czy nie ograniczono jej do przeprowadzenia szkolenia/szkoleń, czy partner uczestniczy w innych etapach projektu. Jeśli nie – elementem projektu powinno być po prostu wykupienie usług szkoleniowych.

Konferencje, seminaria itp. powinny stanowić prezentację wspólnych działań lub wypracowanych w ramach projektu rozwiązań, bądź prezentację albo lobbing na rzecz zaadaptowania nowych rozwiązań, metodologii, systemów. Są wtedy działaniami bardziej podsumowującymi współpracę ponadnarodową niż celem samym w sobie, służącym do osiągnięcia efektów i wykazania wartości dodanej.

W trakcie realizacji projektu partnerstwo ponadnarodowe może korzystać z kilku **modeli współpracy** jednocześnie, dostosowując je do wymagań projektu lub wykorzystując je naprzemiennie, w zależności od rodzaju realizowanych zadań oraz etapu ich realizacji. Dokumentacje konkursowe niekiedy wskazują, który z modeli jest dopuszczalny w danym konkursie – w tego typu konkursach projektodawca powinien wskazać model współpracy przyjęty w projekcie. Model wyznacza podstawowy cel współpracy, formy działań są natomiast sposobem realizacji modelu.

Podobnie jak formy działań, modele współpracy powinny być zaplanowane w taki sposób, aby współpraca ponadnarodowa przyniosła konkretne efekty i wartość dodaną. Zwróć więc uwagę, czy współpraca ponadnarodowa nie ogranicza się np. do wyjazdów studyjnych, pojedynczych szkoleń, seminariów czy spotkań, czyli działań, które można włączyć w realizację projektu standardowego, bez zgłaszania go jako projektu współpracy ponadnarodowej. Można przecież realizować projekty, w ramach których mają miejsce wizyty studyjne czy seminaria międzynarodowe, a które są zgłaszane w odpowiedzi na standardowe

ogłoszenia o naborze projektów i które nie są oznaczane jako projekty współpracy ponadnarodowej.

W przypadku wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej wszystkie zadania realizowane są jako zadania wspólne. W przypadku projektu z komponentem ponadnarodowym zadania podejmowane w ramach współpracy muszą zostać jednoznacznie wydzielone – zarówno w opisie działań, jak i w harmonogramie oraz w budżecie. Jest to o tyle ułatwione, że w przypadku zaznaczenia przez projektodawcę, że wniosek jest składany na „projekt z komponentem”, generator wniosków automatycznie wydziela to zadanie w budżecie i harmonogramie. Weryfikacji podlega to, czy sam projektodawca nie dodał elementów odnoszących się do współpracy do innych zadań.

Omawianiu zadań przewidzianych w projekcie musi towarzyszyć prezentacja produktów, które w ich ramach mają zostać osiągnięte. Produkty, które mogą zostać osiągnięte wyłącznie dzięki współpracy ponadnarodowej powinny zostać wyraźnie wskazane. Oceniający musi zweryfikować zasadność tych wskazań w kontekście przedstawionej wcześniej sytuacji problemowej, celów projektu, treści zadań, a także przedstawionych w dalszej części informacji o przyczynach wyboru partnera i jego doświadczeniu. Weryfikacji podlega to, czy dane produkty są realnie osiągalne, czy prowadzą do osiągnięcia celu projektu, ale też to, czy faktycznie do ich osiągnięcia niezbędna jest współpraca ponadnarodowa (taka, jak założona w projekcie – z danym partnerem, w danym kształcie).

Oddziaływanie projektu i wartość dodana (3.5 KOM)

Zgodnie z ogólnymi zasadami w punkcie 3.5 wnioskodawca powinien precyzyjnie określić wpływ celu projektu na osiągnięcie oczekiwanych efektów PO KL. Powinien wskazać także wartość dodaną projektu, czyli określić, jakie produkty i/lub wskaźniki zostaną dodatkowo osiągnięte. Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu nie nakazuje na specyficzne potraktowanie wartości dodanej w przypadku projektów współpracy ponadnarodowej, ale to właśnie współpraca ponadnarodowa może być źródłem dla wartości dodanej w projekcie.

Poniżej przytaczamy przykłady wartości dodanej w projektach IW EQUAL¹⁹.

- Projekt „Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet”, którego liderem było Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, polegał na opracowaniu nowatorskich, modelowych rozwiązań, pomocnych w procesie reintegracji na rynku pracy osób wychowujących dzieci. W ramach współpracy ponadnarodowej (Partnerstwo Ponadnarodowe EU-RECONCITY – Polska, Hiszpania, Włochy), której celem było zidentyfikowanie dobrych praktyk i wypracowanie modelowych rozwiązań służących lepszemu godzeniu życia rodzinnego i zawodowego, opracowano przewodniki opisujące działania lokalnej administracji publicznej w miastach partnerskich w zakresie tworzenia warunków pozwalających na godzenie życia zawodowego i rodzinnego. W Polsce przygotowano przewodnik opisujący działania lokalnej administracji publicznej na obszarze Krakowa i Myślenic w zakresie tworzenia warunków pozwalających na godzenie życia zawodowego i rodzinnego, w Hiszpanii – przewodnik opisujący działania lokalnej administracji publicznej w tym zakresie na obszarze Madrytu.

Wartość dodana: dzięki współpracy możliwe było lepsze poznanie dobrych praktyk w zakresie godzenia życia rodzinnego i zawodowego, które funkcjonują w Hiszpanii i Włoszech i które mogą być przeniesione na grunt polski. Doświadczenia hiszpańskie były ponadto inspiracją do uruchomienia w projekcie Banku Godzin. Współpraca pozwoliła na nawiązanie trwałych więzi, które zaowocowały przygotowaniem i realizacją wspólnego projektu w ramach programu Grundtvig, a więc przyczyniła się nie tylko do wzmocnienia instytucji beneficjenta, ale także do rozwoju jego usług.

- Projekt „Gospodarka społeczna na Bursztynowym Szlaku”, którego liderem była Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, polegał na stworzeniu innowacyjnych i modelowych narzędzi lokalnej gospodarki społecznej, prowadzonej przez organizacje pozarządowe. Partnerstwo planowało uruchomienie pięciu przedsiębiorstw społecznych zajmujących się tworzeniem i sprzedażą ofert turystycznych wykorzystujących walory dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego.

¹⁹ Na podstawie ankiet „Ocena/doświadczenia wynikające z zasady realizacji zasady współpracy ponadnarodowej”, wypełnianych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w 2008 r.

W ramach współpracy ponadnarodowej (Partnerstwo Ponadnarodowe „SocialEconomy and Quality Services” – Polska, Włochy, Finlandia, Francja) wypracowano następujące produkty: podręcznik na temat warunków rozwoju przedsiębiorstw społecznych z wykorzystaniem współpracy między sektorami (publicznym, społecznym i prywatnym); podręcznik na temat zaangażowania przedsiębiorstw społecznych w działania na rzecz integracji zawodowej; podręcznik na temat zadań, jakie podejmuje firma społeczna.

Wartość dodana: współpraca ponadnarodowa pozwoliła na lepsze poznanie metod zarządzania firmami społecznymi w innych krajach. Wiedzę tę wykorzystano przy opracowywaniu poradnika dotyczącego zakładania firm społecznych w Polsce.

Potencjał i doświadczenie projektodawcy (3.6 KOM)

Ocena doświadczenia partnera zagranicznego dotyczy przede wszystkim jego doświadczenia w zakresie, którego dotyczy projekt. Oceniając doświadczenie wnioskodawcy i partnerów miej na uwadze, że doświadczenie zdobywa się nie tylko realizując projekty finansowane z EFS, że o sile instytucji stanowią jej kadry (zdarza się np., że instytucja chwali się długą listą zakończonych projektów, ale nie wspomina, że żadna z osób, która te projekty realizowała, już nie pracuje – i ta instytucja dostaje dużo punktów za potencjał, a jednocześnie oceniający neguje doświadczenie młodej firmy założonej przez osoby, które odeszły od poprzedniego projektodawcy). Patrz więc na całość – na spójność i logikę projektu, na racjonalność i przejrzystość budżetu, na klarowność syntetycznie sformułowanych zasad zarządzania i dopiero gdy wszystkie te elementy budzą twoje wątpliwości – sprawdź „z kim masz do czynienia”. Bo może mimo długiej historii doświadczeń krajowych i zagranicznych danemu projektodawcy nie warto powierzać publicznych środków. Doświadczenie we współpracy zagranicznej jest co do zasady cenne, ale nie w każdym przypadku jest konieczne, by sensownie i skutecznie zrealizować projekt współpracy ponadnarodowej - należy też dać szansę nowym projektodawcom, jeśli tylko mają wartościowe pomysły. Ocenie podlega również doświadczenie partnerów zagranicznych, w tym w szczególności w dziedzinie, której dotyczy projekt.

Zgodnie ze stanowiskiem Instytucji Zarządzającej kryterium obrotów finansowych nie dotyczy

partnera zagranicznego.

Sposób zarządzania projektem (3.7 KOM)

Współpraca ponadnarodowa może mieć charakter:

- *współpracy wielostronnej* – jeśli planowana jest wielostronna współpraca ponadnarodowa, sporządza się jeden list intencyjny, który jest podpisywany przez wszystkich partnerów ponadnarodowych;
- *współpracy bilateralnej* – jeśli polski projektodawca nawiązuje współpracę z każdym partnerem z osobna, podpisywane są listy intencyjne z każdym z nich oddzielnie.

Do wniosku o dofinansowanie musi być dołączony list intencyjny – stanowiący potwierdzenie woli partnerów do wspólnej realizacji projektów. Jego brak oznacza konieczność odrzucenia wniosku na etapie weryfikacji formalnej.

Liczba partnerów i charakter partnerstwa oraz formy działania przewidziane w projekcie powinny wpływać na przyjęty system zarządzania. Musisz jednak pamiętać, że nie ma jedynie słusznych modeli zarządzania, istnieją jedynie pewne rekomendacje. Bardzo szeroko opisali to autorzy poradnika *Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców* – zapoznaj się z nim koniecznie, zanim przystąpisz do oceny! Nie możesz odrzucić wniosku tylko dlatego, że Twoim zdaniem projektodawca powinien przyjąć inny model zarządzania, zwłaszcza że na organizację systemu zarządzania wpływ mają też zagraniczni partnerzy projektodawcy. Możesz natomiast obniżyć ocenę za brak informacji o tym, jak zarządzanie zostanie zorganizowane, za wszelkie niejasności w tym zakresie. Możesz też obniżyć ocenę za ewidentne dysproporcje między zakresem projektu i partnerstwa a przyjętym systemem zarządzania. Pamiętaj jednak, że projektodawca musi się ograniczać do bardzo syntetycznych informacji, nie ma możliwości precyzyjnego opisanie wszystkich szczegółów.

Nie trzeba doświadczenia, by zdawać sobie sprawę, że im więcej partnerów, tym bieżące zarządzanie stwarza więcej problemów, angażuje więcej czasu i środków finansowych oraz zwiększa ryzyko w projekcie. Krajowa Instytucja Wspomagająca zaleca, by projekty współpracy ponadnarodowej realizować w partnerstwach obejmujących nie więcej niż trzech zagranicznych partnerów, ale nie oznacza to, że projektodawcom nie wolno tworzyć większych partnerstw. W takim jednak przypadku oceniającemu wolno wymagać więcej od opisu zarządzania.

Minimalny wymagany zakres informacji, które powinny znaleźć się we wniosku to dane o:

- liderze partnerstwa oraz o sekretariacie partnerstwa (głównym biurze projektu) i zakresie jego odpowiedzialności;
- formie współpracy (zgodnie z *Wytycznymi*) i sposobie doboru partnera (pamiętać trzeba, że do partnerów ponadnarodowych stosuje się te same zasady, co do partnerów krajowych);
- strukturze grupującej przedstawicieli wszystkich partnerów, powołanej przez partnerstwo w celu podejmowania wiążących decyzji w projekcie (komitet sterujący itp., wraz ze wskazaniem osoby ze strony projektodawcy, która będzie wchodzić w skład takiej struktury) oraz sposobie podejmowania kluczowych decyzji;
- ewentualnych grupach roboczych do realizacji poszczególnych zadań (jeśli są przewidziane – wraz ze wskazaniem partnera odpowiedzialnego za daną grupę);
- koordynatorze działań ze strony projektodawcy i jego pozycji wobec kierownictwa instytucji projektodawcy oraz wobec przedstawiciela projektodawcy w Komitecie Sterującym;
- zasadach komunikacji między partnerami;
- systemie monitorowania (warto pamiętać, że system monitorowania to nie tylko pomiar wskaźników, lecz systematyczne działanie zespołu projektowego służące zapewnieniu właściwego, zgodnego z założeniami przebiegu projektu i osiągnięciu jego celów);
- przyjętej zasadzie podziału kosztów (patrz niżej); należy pamiętać, że tego typu informacje mogą znajdować się w polu „uzasadnienie kosztów” pod budżetem.

Dobre funkcjonowanie partnerstwa, służące skutecznej realizacji projektu, wymaga, by partnerzy mieli okazję do bezpośrednich kontaktów. Wiąże się to oczywiście z kosztami, które należy utrzymywać na rozsądnym poziomie, ale które – zwłaszcza w początkowym okresie realizacji projektu – warto ponieść, w tym także na spotkania integracyjne,

pozwalające na wzajemne poznanie się, zrozumienie różnic kulturowych, przełamanie barier mentalnych. Pamiętaj o tym, oceniając budżet projektu.

Jest jeszcze inny aspekt oceny partnerstwa: negatywnym ubocznym efektem stosowania punktów strategicznych z tytułu składania np. projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym jest pojawienie się „sztucznego partnerstwa”, które w gruncie rzeczy sprowadza się do podwykonawstwa. „Partner” zagraniczny wykonuje na rzecz polskiego projektodawcy jakąś usługę lub wynajmuje swojego eksperta do bezpośredniego świadczenia usług, ale nie uczestniczy w realizacji projektu, wspólnym wypracowywaniu celów i osiąganiu rezultatów. Tego typu partnerstwa nie powinny zostać zaakceptowane jako jedna z form współpracy ponadnarodowej.

Wybór partnera musi zostać uzasadniony – wspominaliśmy już wcześniej, że część uzasadnienia może (a nawet powinna) znaleźć się w punkcie 3.1 wniosku.

W każdym typie projektów niezwykle ważnym elementem, wymagającym wnikliwej oceny, jest sposób monitorowania. Tym bardziej jest on ważny w projektach zakładających współpracę ponadnarodową, bo są to projekty trudniejsze. Trzeba zwrócić uwagę, czy projektodawca, opisując system monitorowania, uwzględnił specyfikę współpracy z partnerem/partnerami z innych krajów. Interesuje nas przy tym szczególnie monitorowanie osiąganych produktów i celów szczegółowych, bo tylko w ten sposób możliwe będzie w przyszłości udowodnienie, że osiągnięto rzeczywistą wartość dodaną projektu współpracy ponadnarodowej.

System monitorowania musi dotyczyć wszystkich działań w projekcie, bez względu na to, czy finansowane są ze środków partnera polskiego czy zagranicznego. Prawidłowy system monitorowania wymaga systematycznego gromadzenia danych o przebiegu zadań oraz o ich jakości, w tym z zastosowaniem narzędzi do badania efektów „miękkich”, jeśli są przewidziane (ankiety, testy, ale także wywiady swobodne z uczestnikami czy notatki osób realizujących zadania). Ważne, by opis systemu pokazywał, jakie dane, w jakich okresach, przez kogo będą zbierane, w jaki sposób będą dystrybuowane wśród członków partnerstwa, w jakich okresach i w jakim trybie będą omawiane (najlepiej, aby były to okresowe spotkania zespołu zarządzającego partnerstwem). Dane z systemu monitorowania muszą być regularnie analizowane, służą bowiem wyciąganiu wniosków dotyczących sposobu realizacji dalszych działań w projekcie, a niekiedy stają się podstawą do dokonania zmian w projekcie (jeśli

monitoring pokazuje, że zakładane efekty nie są osiągane, a tym samym istnieje zagrożenie dla osiągnięcia celów projektu). Partnerzy mogą się podzielić zadaniami związanymi z monitoringiem, nie wszystkie zadania musi bezpośrednio wykonywać sam projektodawca polski, musi on jednak mieć dostęp do danych gromadzonych przez partnerów i wspólnie reagować na identyfikowane problemy. Zaleca się jedynie, by monitoring finansowy prowadził każdy partner niezależnie dla swojej części budżetu, ze względu na to, że budżet każdy z partnerów będzie rozliczać w swoim kraju, według tam obowiązujących zasad.

Ewaluacja nie jest wymagana, jednak jest możliwa, jeśli wynika to ze specyfiki projektu. Jeśli jednak została przewidziana, wówczas powinna zostać wskazana w pkt. 3.3 jako odrębne zadanie, a w pkt. 3.7 należy opisać sposób jej przeprowadzenia, a w przypadku zamiaru jej zlecenia na zewnątrz – opisać sposób wyłonienia podwykonawcy (kryteria wyboru).

Wydatki w projektach współpracy ponadnarodowej

W projektach współpracy ponadnarodowej obowiązują takie same zasady kwalifikowalności jak w projektach standardowych (zostały one określone w *Wytocznych*).

Jest zrozumiałe, że w przypadku wyodrębnionych projektów współpracy wszystkie wydatki projektu wiążą się ze współpracą ponadnarodową, w przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym – tylko wydatki na zadania podejmowane w ramach komponentu, wydzielone we wniosku w osobnej pozycji²⁰. We wniosku o dofinansowanie ujmowane są przy tym tylko wydatki projektodawcy i jego ewentualnych partnerów krajowych, nie ma tu kosztów ponoszonych przez partnerów zagranicznych (w budżecie zaznaczane jest „0”). Te będą dopiero widoczne na etapie zawierania umowy o dofinansowanie projektu, gdy projektodawca przedstawi umowę o współpracy ponadnarodowej.

Koszty współpracy ponadnarodowej powinny być ponoszone przez poszczególnych partnerów proporcjonalnie do korzyści, jakie osiągają oni w wyniku współpracy. Nie znając budżetów partnerów, nie możesz tego ocenić – możesz polegać jedynie na informacji podanej przez projektodawcę. Możliwe jest tu zastosowanie dwóch zasad: zasady wzajemności i zasady podziału kosztów, przy czym mogą one funkcjonować w projekcie jednocześnie. Zasada wzajemności oznacza, że każdy z partnerów ponosi swoje koszty. Jest to zasada

²⁰Zadanie „współpraca ponadnarodowa” wyodrębnia się automatycznie w budżecie po zaznaczeniu opcji „projekt z komponentem” w części I wniosku.

rekomendowana przez Instytucję Zarządzającą, jako najpełniej oddającą istotę partnerstwa. Zasada podziału kosztów oznacza, że koszty są dzielone pomiędzy partnerów według specjalnie w tym celu ustalonego przelicznika. Z tą zasadą wiąże się niekiedy konieczność przepływów finansowych pomiędzy partnerami i uważa się, że powoduje ona wiele problemów. Instytucja Zarządzająca zaleca ograniczanie przepływu środków finansowych pomiędzy partnerami oraz unikanie refakturowania lub dzielenia faktur pomiędzy partnerów pochodzących z różnych krajów. Dopuszcza się pokrywanie całości kosztów współpracy ze środków projektu (ze środków polskiego partnera). Wynika to z uznania przez projektodawców, że niekiedy jedyne korzyści odnosi strona polska, przejmująca wzorce czy rozwiązania od partnera. Projektodawca musi jednak uzasadnić tę sytuację, traktowaną jako szczególną, proces wymiany doświadczeń rzadko kiedy ma bowiem charakter jednostronny. Zwracaj szczególną uwagę na te projekty, które w całości miałyby być finansowane ze środków krajowych – sprawdzaj, czy faktycznie jest to solidnie, rzeczowo uzasadnione.

Zgodnie z *Wytycznymi* w budżecie mogą się znaleźć koszty nawiązania współpracy ponadnarodowej (np. wizyty u partnera), jeśli dokumentacja konkursowa tego nie uniemożliwia (powinny być też uwzględnione w harmonogramie).

Oceniając wydatki związane ze współpracą ponadnarodową, stosuje się kryteria oraz zasady kwalifikowalności dla wszystkich projektów realizowanych w ramach PO KL (standardowych i innowacyjnych). Musisz więc ocenić:

- Czy wymienione w budżecie wydatki dotyczące współpracy ponadnarodowej są zgodne z działaniami wymienionymi w punkcie 3.3 wniosku o dofinansowanie.
- Czy wszystkie wydatki dotyczące współpracy ponadnarodowej uwzględniono w wydzielonej pozycji budżetu (uwaga: koszty zarządzania zawsze muszą być zawarte w odrębnej pozycji – patrz niżej) .
- Czy koszty są racjonalne.
- Czy w przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym – w ramach wydatków dotyczących współpracy ponadnarodowej na pewno nie zamieszczono wydatków związanych z zarządzaniem (wydatki związane z zarządzaniem są oczywiście uprawnione, nie powinny jednak być zawarte w kosztach zadania „współpraca ponadnarodowa”).

Pamiętaj!

Oceniając budżet projektu ponadnarodowego pamiętaj, że projektodawca musi mieć zapewnione bezpieczeństwo realizacji projektu w warunkach dużej zmienności otoczenia (włączając w to zmienne kursy walut) i podwyższonego ryzyka – daj mu szansę powodzenia, nie podważając każdej pozycji budżetu i nie obniżając każdego wydatku choćby o 20 zł.

Pamiętaj, że zgodnie z umową o dofinansowanie beneficjent będzie miał określone limity na poszczególne zadania, a nie na poszczególne pozycje budżetu – patrz więc na budżet jako na całość, służącą osiągnięciu określonych celów, a nie jak na katalog cenowy w sklepie.

11. PODSUMOWANIE

Ocena wniosku jest zawsze sprawą indywidualną, zależną od kontekstu, w jakim jest składany (uwarunkowania społeczno-gospodarcze regionu, aktywność podmiotów gospodarczych, poziom kapitału społecznego, aktywność środowisk naukowych itd.), ale też od wiedzy i poglądów oceniającego. Jest więc po części subiektywna. Jej obiektywizacja jest zapewniana przez system szczegółowych pytań wniosku, punktowy i wagowy system oceny, wreszcie przez fakt, że każdy wniosek jest oceniany przez dwie osoby. Obiektywizm oceny zapewni też dobre przygotowanie oceniających, o czym piszemy w pierwszym rozdziale – przygotowanie niekoniecznie poprzez formalne szkolenia, ale w dużej mierze poprzez dyskusje, wypracowywanie wspólnego stanowiska, samodzielne poszukiwanie informacji o obszarze konkursu przez oceniających. Służyć temu mają też wskazówki zawarte w tym poradniku.

Pamiętaj jednak, że wniosek to nie recepta na unikalny lek i że ocena nie może przebiegać według prostych schematów. Nie ma sensu próba ustalania, czy w ramach diagnozy należy podać dwa czy może trzy źródła danych i „sztywnego” określania katalogu dopuszczalnych źródeł danych – w jednym przypadku wystarczy jedno źródło, w innym i trzy będzie za mało. I nie chodzi o to, czy będą to akurat dane GUS, które są „poza konkurencją”; chodzi o to, że dla pewnych obszarów nie gromadzi się danych, nie prowadzi się badań i tak naprawdę jedynym źródłem wiedzy o zagadnieniach są obserwacje projektodawcy. A bywa też i tak, że projektodawca podaje mnóstwo danych, ale niewiele z nich tak naprawdę jest istotnych z punktu widzenia zakresu projektu.

Wniosek o dofinansowanie projektu to też nie praca doktorska i nie można wobec niego stawiać takich wymagań jak wobec doktoratu. Są jednak pewne elementy, z których zrezygnować nie można i na nie staraliśmy się w poradniku zwrócić uwagę oceniających.

Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu jest już bardzo szczegółowa, zawiera wiele wskazówek dla wnioskodawcy – co w którym punkcie powinien zawrzeć. To są jednocześnie wskazówki dla oceniających, czego domagać się w kolejnych punktach. Wnioskodawca powinien dołożyć starań, aby wypełnić te wskazówki, ale oceniający powinien być elastyczny i przyjmować informacje, jeśli są one zawarte w innym miejscu – pod warunkiem, że wniosek jest spójny i logiczny. Może się bowiem zdarzyć, że dane o grupie docelowej częściowo zawarte zostaną w punkcie omawiającym identyfikację problemu, a szczegółowy podział prac w zespole zarządzającym – przy omawianiu zasad zarządzania. Nie

mamy prawa interpretować myśli oceniającego i jeśli czegoś nie napisał wcale, to należy ująć punktów zakładając, że przecież na pewno o tym myślał. Nie możemy jednak też „karać” za drobiazgi takie jak „brak zakresu zadań specjalisty ds. rozliczeń finansowych” (uwaga autentyczna z KOM).

Pamiętaj też, że nawet zwiększony obecnie limit znaków wymusza na wnioskodawcach konieczność syntetyzowania informacji i choć zdarza się wnioskodawcom wypisywać treści zbędne tracąc cenne znaki i przez to pomijać kwestie istotne, to jednak najczęściej nawet bardzo dobre, przemyślane projektu pozostawiają pewne poczucie niedosytu, chciałoby się dowiedzieć o niektórych szczegółach czegoś więcej. Spróbuj sam napisać projekt i „włożyć” go w formularz i spróbuj poddać go ocenie kolegów ze swojego KOP – może wtedy łatwiej będzie Ci oceniać stosowane skróty myślowe, zdania bez orzeczeń, nieznośnie skrótownice, utraپienie każdego oceniającego?

Wspomnieliśmy wcześniej, że jednym z elementów zwiększających obiektywizm oceny jest wagowy system punktowy. Określenie wag punktowych jest własną sprawą każdej IOK. My mamy swój pomysł i zgodnie z intencjami całego poradnika, pokazujemy poniżej swoją propozycję wag, by w ten sposób podpowiedzieć, jakie znaczenie w ocenie wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego testującego mają poszczególne zagadnienia. Przypominamy przy tym, że w opinii Instytucji Zarządzającej najważniejsza we wniosku jest część dotycząca innowacyjności i grup docelowych (3.2) oraz uzasadnienia potrzeby realizacji i celów projektu (3.1). Dalsza hierarchia zagadnień jest następująca:

- zadania (3.3),
- wydatki (część IV),
- potencjał i doświadczenie projektodawcy (3.6)/ zarządzanie projektem (3.7)/ryzyko (3.4)
- oddziaływanie projektu (3.5).

11.1. Propozycja podziału punktów w ramach poszczególnych pytań wniosku o dofinansowanie

Numer pytania z wniosku o dofinansowanie projektu	Część	Maksymalna liczba punktów (łącznie 100)
3.1 Minimum: 12 pkt	Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu	20
	a) Wskazanie problemów, do rozwiązania których przyczyni się realizacja projektu oraz uzasadnienie potrzeby zmiany dotychczasowego podejścia	8
	b) Zdefiniowanie celu głównego i celów szczegółowych projektu w kontekście definiowanego problemu	6
	c) Adekwatność i założona do osiągnięcia wartość wskaźników pomiaru celów oraz źródła weryfikacji / pozyskania danych do pomiaru wskaźników i częstotliwości pomiaru	5
	d) Zgodność proponowanego rozwiązania/podejścia z Tematem dla projektów innowacyjnych testujących	1
Propozycja wynika z uznania, że najważniejsze w tej części jest zidentyfikowanie problemów, których rozwiązaniu ma służyć projekt innowacyjny. W ocenianym projekcie innowacyjnym zwracaj uwagę na dwa poziomy uzasadnienia: problem społeczny i brak lub niska skuteczność i efektywność narzędzi służących jego rozwiązywaniu. Niska waga dla ostatniego pytania wynika z faktu, że ten aspekt w zasadzie wymaga weryfikacji zero-jedynkowej, a jakość spełnienia kryterium oceniana jest nie tyle na podstawie treści odpowiedzi na to pytanie, ile poprzez ocenę całego wniosku.		
3.2 Minimum: 15 pkt	Innowacyjność	25
	a) Opis i uzasadnienie innowacyjności proponowanego rozwiązania/podejścia na tle istniejącej praktyki – wskazanie, czym ono różni się od obecnie stosowanych rozwiązań (również w kontekście relacji nakład/rezultat); określenie i ocena wymiaru innowacyjności produktu; wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki	6
	b) Wskazanie barier niepozwalających na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania/podejścia	4
	c) Opis produktu finalnego projektu, w tym określenie, co będzie przedmiotem upowszechniania i włączania do polityki; ocena potencjału produktu do upowszechniania i włączania do polityki	7
	d) Charakterystyka grup docelowych projektu (tj. osób i/lub instytucji/sektorów, które otrzymają produkt do stosowania oraz osób, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi) oraz uzasadnienie ich wyboru	6
	e) Opis sposobu, w jaki przedstawiciele grup docelowych projektu zostali/zostaną włączeni w jego przygotowanie i realizację	2
Po zmianach we wniosku, jakie wprowadzono od 1.01.2011 punkt 3.2 zyskał na znaczeniu i bardzo trudno było się zdecydować, jak podzielić punkty pomiędzy cztery bardzo ważne i jedną ciut mniej		

ważną kwestię. Ostatecznie uznaliśmy, że tak naprawdę chodzi nam w projektach innowacyjnych o produkt finalny i to jego dobry opis jest nam niezbędny do podjęcia decyzji. Dobry opis produktu wiele nam powie o istocie samej innowacji i o jej adresatach. Ale oczywiście opis innowacji i jej adresatów jest naszym zdaniem tylko minimalnie mniej cenny.

3.3 Minimum: 12 pkt	Zadania	20
	a) Wskazanie i opis zadań służących osiągnięciu celów projektu (w tym uwzględnienie działań upowszechniających i włączających na wszystkich wymaganych etapach oraz strategii upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki); ich adekwatność w stosunku do zidentyfikowanych problemów i grup docelowych; racjonalność harmonogramu projektu	10
	b) Opis produktów, które będą wytworzone w ramach zadań	3
	c) Opis, co będzie stanowiło o sukcesie działań upowszechniających i włączających w politykę	4
	d) Opis sposobu ewaluacji projektu	3
Zdecydowanie najważniejszy jest sam opis działań po to, by można było stwierdzić, co faktycznie zostanie wykonane w projekcie – i ocenić, czy jest to najlepsza droga od problemu do celu. Zdecydowanie niżej wyceniamy produkty, bo dobry opis działań wiele już mówi o produktach.		
3.5 Minimum: 3 pkt	Oddziaływanie projektu	5
	Opis sposobu, w jaki osiągnięcie celu głównego przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji danego Priorytetu PO KL	5
3.4, 3.6 i 3.7 Minimum: 9 pkt	Potencjał i doświadczenie projektodawcy	15
	Sposób zarządzania projektem	
	Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu	
	a) Doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć (projektodawcy i partnerów – jeśli występują)	2
	b) Potencjał instytucjonalny (kadrowy, techniczny, badawczy), w szczególności w kontekście upowszechniania i włączania do polityki (projektodawcy i partnerów – jeśli występują)	2
	c) Sposób zarządzania projektem (czytelność zasad realizacji, podejście do zarządzania we wszystkich jego aspektach, podział obowiązków; adekwatność personelu kluczowego)	3
	d) Opis sposobu monitorowania projektu	3
	e) Opis potencjalnego ryzyka i działań zapobiegawczych	3
	f) Uzasadnienie wyboru partnerów projektu i innych podmiotów	1
	g) Opis roli partnerów i innych podmiotów	1
Fakt, że w ramach 15 punktów należy ocenić siedem kwestii nie mógł doprowadzić do innego efektu niż przedstawiony – „każdemu po troszku”		
IV Minimum: 9 pkt	Wydatki projektu	15
	a) Ocena niezbędności wydatków do realizacji projektu i osiągania jego celów	4

	b) Ocena racjonalności i efektywności wydatków projektu, tj. zgodności ze stawkami rynkowymi (zgodnie z zasadą efektywnego zarządzania finansami)	4
	c) Ocena spełniania zasady kwalifikowalności wydatków określonej w <i>Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach POKL</i>	1
	d) Ocena zasadności poziomu kosztów zarządzania w kontekście specyfiki i okresu realizacji projektu oraz zgodności z limitem określonym w <i>Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach POKL</i>	2
	e) Ocena prawidłowości sporządzenia budżetu projektu	4
Minimalna ocena w pkt. c wynika z faktu, że zarówno w pkt. a, jak i b w gruncie rzeczy również oceniamy kwalifikowalność (niezbędność i racjonalność to przecież elementy definicji kwalifikowalności), a więc w pkt. c pozostaje formalna weryfikacja kosztów niedozwolonych i trzymania się limitów na cross financing, co nie zasługuje naszym zdaniem na więcej punktów.		

11.2. Podstawowe różnice między oceną projektów standardowych i oceną projektów innowacyjnych

	Projekt	
	standardowy	innowacyjny
Wskazanie problemu (3.1a)	Wskazanie problemów grupy docelowej, które mają być rozwiązane w projekcie	Wskazanie problemów grup docelowych, które nie są rozwiązywane lub są rozwiązywane mało skutecznie – głównie z powodu braku odpowiednich instrumentów, co stanowi główny problem projektu. Projekt z komponentem: przydatne wskazanie, że kraj partnera i/lub instytucja partnera ma istotne doświadczenia przydatne w rozwiązaniu tego problemu
Cel (3.1b)	Rozwiązanie wyżej wskazanych problemów	Przyczynienie się do lepszego rozwiązywania problemów grup docelowych dzięki rozwiązaniu problemu braku/niskiej jakości narzędzi Projekt z komponentem: przynajmniej jeden cel szczegółowy powinien wiązać z koniecznością współpracy ponadnarodowej
Zgodność z Tematem (3.1d)	Nie dotyczy	Oceniana na podstawie lektury całego wniosku; ważne też co

		napisał sam wnioskodawca
Innowacyjność (3.2a,b)	Mile widziana w ramach bieżącego – na użytek danego projektu – doskonalenia standardowych form interwencji	Najważniejszy aspekt projektu innowacyjnego; scharakteryzowana pod względem wymiaru/wymiarów, jakie legły u podstaw jej zaprojektowania
Grupa docelowa (3.2d)	Jedna	Dwie, każda w trzech wymiarach
Rekrutacja (3.2)	Jeden z kluczowych warunków sukcesu projektu	Raczej dobór i pozyskiwanie uczestników testów niż typowa otwarta rekrutacja; nieprzydatne standardowe formy promocji rekrutacyjnej takie jak spoty, ulotki itp.
Włączenie grup docelowych (3.2e)	Niewymagane	Ważny czynnik sukcesu projektu innowacyjnego – trafności wypracowanych produktów finalnych
Zadania + harmonogram (3.3a)	Ocena logiki i adekwatności	Ocena logiki i adekwatności oraz zgodności z wymaganiami zawartymi w <i>Wytocznych</i> Projekt z komponentem: ocenie podlega, czy opisano wszystkie zadania wynikające ze współpracy ponadnarodowej (również te niefinansowane ze środków projektu), a także to, czy są to zadania wskazujące na partnerski charakter realizacji; ponadto należy zwracać uwagę, czy formy działań są kwalifikowane
Ewaluacja (3.3d)	Nie wymagana	Wymagana: obowiązkowa ewaluacja wyników testowania dokonana przez samodzielnie beneficjenta oraz przez wyłonionego zewnętrznego ewaluatora. Niezbędne przynajmniej zidentyfikowanie w opisie celów ewaluacji, przydatne – metod i technik oraz podstawowych pytań badawczych. Wymagana również obowiązkowa ewaluacja projektu.
Produkty (3.3)	Nie ma różnic – ocenie podlega spójność (relacja działanie-produkt), bez względu na to, kto realizuje dane działania; jedynie pamiętać należy o zwróceniu uwagi, czy wskazano produkty, których osiągnięcie nie byłoby możliwe, gdyby nie nawiązano	

	współpracy ponadnarodowej (wartość dodana współpracy ponadnarodowej)	
Ryzyko (3.4)	Średnie – analiza ryzyka obowiązkowa dla projektów od 2 mln zł	Wysokie – analiza ryzyka obowiązkowa dla wszystkich projektów. Należy zwracać uwagę na zwiększone ryzyko w projektach partnerskich, zwłaszcza ponadnarodowych
Potencjał i doświadczenie projektodawcy (3.6)	Przydatne, choć nie niezbędne, doświadczenie projektowo-merytoryczne	Niezbędne doświadczenie merytoryczne, przydatne badawczo-rozwojowe, projektowe
Zarządzanie (3.7)	Klasyczne (np. Prince), ewentualnie bez wskazania metodyki, ale jedynie podstawowych reguł zarządzania, w którym cele i sposoby ich osiągnięcia są jasno określone	Zwinne/adaptacyjne – w którym jasno wytyczone są cele, a sposoby ich osiągnięcia określane są na bieżąco, elastycznie Projekt z komponentem: ocenie podlega, czy uwzględniono partnera zagranicznego i specyfikę współpracy ponadnarodowej
Sposób monitorowania (3.7)	Skupiony na realizacji działań służących rozwiązaniu problemu grupy docelowej	Skupiony na wypracowaniu produktu finalnego
Elastyczność w ocenie	Średnia	Bardzo wysoka
Budżet	Może być oceniany rygorystycznie w granicach zdrowego rozsądku	Powinien być oceniany wyłącznie jako ramowy i dający możliwość elastyczności

11.3. Podstawowe różnice między oceną projektów standardowych i oceną projektów realizowanych we współpracy ponadnarodowej

	Projekt	
	standardowy	współpracy ponadnarodowej
Uzasadnienie problemu (3.1a)	Wskazanie problemów grupy docelowej, które mają być rozwiązane w projekcie	Przydatne wskazanie, że w kraju partnera i/lub instytucji partnera są istotne doświadczenia przydatne w rozwiązaniu tego problemu
Cel (3.1c)	Rozwiązanie wyżej wskazanych problemów	Cele muszą wskazywać na konieczność współpracy. Projekty wyodrębnione: wszystkie cele powinny odnosić do współpracy, Projektów z komponentem: przynajmniej jeden cel

		szczegółowy powinien wiązać się z koniecznością współpracy ponadnarodowej
Grupa docelowa (3.2)	Nie ma różnic w ocenie	
Zadania + harmonogram (3.3)	Spójność i adekwatność	Spójność i adekwatność, a także ocenie podlega, czy opisano wszystkie zadania wynikające ze współpracy ponadnarodowej (również te, niefinansowane ze środków projektu), a także to, czy są to działania wskazujące na partnerski charakter realizacji; ponadto ocenie podlega kwalifikowalność form działań
Ryzyko (3.4a)	Nie ma różnic w ocenie, choć ryzyko w projektach partnerskich, zwłaszcza w przypadku partnerstwa ponadnarodowego jest dużo większe (opis i ocena ryzyka w PWP są obligatoryjne w przypadku projektów, których wartość jest równa lub większa niż 2 mln złotych)	
Produkty (3.3a)	Nie ma różnic – ocenie podlega spójność (relacja działanie-produkt), bez względu na to, kto realizuje dane działania; jedynie pamiętać należy o zwróceniu uwagi, czy wskazano produkty, których osiągnięcie nie byłoby możliwe, gdyby nie nawiązano współpracy ponadnarodowej (wartość dodana współpracy ponadnarodowej)	
Oddziaływanie (3.5)	Nie ma różnic w ocenie	
Potencjał i doświadczenie (3.6)	Ważne doświadczenie w „obszarze”, ale też przydatne projektowe	Jak standardowe, choć przydatne doświadczenie w kontaktach międzynarodowych
Zarządzanie (3.7)	Nie ma różnic w ocenie	Ocenie podlega czy uwzględniono partnera zagranicznego i specyfikę współpracy ponadnarodowej
Budżet	Nie ma różnic w ocenie, choć należy pamiętać, że koszty projektów partnerskich są na ogół wyższe niż indywidualnych, a zwłaszcza wyższe są koszty projektów realizowanych w partnerstwie ponadnarodowym	