KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA

PORADNIK

DLA OCENIAJACYCH
PROJEKTY INNOWACYJNE
I PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Irena Wolińska
Marcin Dygoń
Agnieszka Siekiera

STOS

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Warszawa 2010

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

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 3
1. INNOWACYJNOŚĆ W PROGRAMIE OPERACYJNYM KAPITAŁ LUDZKI 5
1.1. Czym jest innowacyjność 5
1.2. Innowacje w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 7
1.3. Innowacyjność w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 10
2. ZOSTAŁEM CZŁONKIEM KOMISJI OCENY PROJEKTÓW 16
2.1. Zanim przystąpisz do oceny 17
2.2. Różnice w ocenie projektów standardowych i innowacyjnych 24
2.3. Kryteria horyzontalne (wnioski praktyczne z interpretacji polityk horyzontalnych) i dostępu. 33
2.4. Standard minimum 37
3. UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU 39
3.1. Zdefiniowanie celu i problemu projektu 39
3.2. Grupy docelowe 46
4. INNOWACYJNOŚĆ 51
4.1. Tematy 51
4.2. Wymiary innowacyjności 53
4.3. Ocena innowacyjności 58
5. PRODUKT FINALNY 66
5.1. Co to jest produkt finalny 66
5.2. Jak ocenić potencjał produktu finalnego do upowszechnienia i włączania 70
5.3. Strategia upowszechniania i włączania produktu finalnego 72
6. TRAFNOŚĆ DOBORU METOD/NARZĘDZI OSIĄGANIA CELÓW PROJEKTU 76
7. REZULTATY PROJEKTU INNOWACYJNEGO 82
8. POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM 88
8.1. Potencjał to nie to samo, co długa historia 88
8.2. Zasoby instytucjonalne, kadrowe, organizacyjne 89
8.3. Potencjał projektodawcy a zakres projektu 91
8.4. Podział zadań i kompetencji 92
8.5. Partnerstwo na papierze czy w praktyce, istotne różnice dla powodzenia realizacji projektu. 93
8.6. Ryzyko w projekcie innowacyjnym 98
9.BUDŻET PROJEKTU INNOWACYJNEGO 101
9.1. Czym jest ocena kwalifikowalności 101
9.2. Relacja nakład – rezultat, efektywność kosztowa 103
9.3. Cross-financing 103
10. OCENA STRATEGII WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO I WALIDACJA PRODUKTU FINALNEGO 105
11. OCENA PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ 109
11.1. Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej – główne założenia 109
11.2. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej 114
12. PODSUMOWANIE 128
12.1. Propozycja podziału punktów w ramach poszczególnych pytań wniosku o dofinansowanie 128
12.2. Podstawowe różnice między oceną projektów innowacyjnych i oceną projektów standardowych 131
12.3. Podstawowe różnice między oceną projektów standardowych i oceną projektów realizowanych we współpracy ponadnarodowej 133
13. BIBLIOGRAFIA 135

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.

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.
- 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 jakakolwiek 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, wskazanie i charakterystykę grupy docelowej, uzasadnienie i opis innowacji, planowane działania, rezultaty i system monitorowania 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 trzech autorów, mających doświadczenie związane z projektami innowacyjnymi i projektami ponadnarodowymi. Irena Wolińska opracowała rozdział dotyczący projektów innowacyjnych w poradniku przygotowywania projektów w ramach PO KL, 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. Agnieszka Siekiera odpowiadała za wdrażanie projektów innowacyjnych w ramach PIW EQUAL. Różnice w naszych doświadczeniach miały wpływ na sposób wyrażania przez nas myśli i formułowania zaleceń.

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 przedstawimy:

- 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 rezultatów innowacyjnych przedsięwzięć 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 gospodarczego[1].

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 towarów

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

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 klęski i nie znaczy, że

[2] *Zasada „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. Eksperci 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 „wyważać 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 osiągania celów strategicznych tego programu, stwierdzając, że: „Realizacja takich działań przyczyni się do zwiększenia zdolności opracowywania oraz stosowania lepszych i efektywniejszych metod osiągania 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 rozwoju[5] Minister Rozwoju Regionalnego 1 kwietnia 2009 roku wydał ***Wytyczne w***

[3] Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2006–2013.
[4] Tamże.
[5] „Dziennik Ustaw” 2006, nr 227, poz. 1658 z późn. zm.

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 kwalifikowanych[6], 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 Priorytecie I realizowane są projekty mające na celu podnoszenie kompetencji pracowników służb zatrudnienia i służb pomocy społecznej po to, by skuteczniej pracowali ze swoimi klientami;

[6] Przewidzianych 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 wzmacnianiu 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 fatycznie 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 rezultatów projektu, nie ten rezultat jednak jest istotny. W gruncie rzeczy istotniejszym rezultatem – oczywiście obok głównego rezultatu, jakim jest produkt finalny – będzie np. raport z wyników testowania i raport z ewaluacji rzeczywistych efektów testów, dokumentujący korzyści osiągane 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 Sieci Tematyczne i instytucję finansującą projekt, następuje kolejny etap realizacji projektu[7], 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 beneficjenta, 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 powinny kończyć działania o charakterze upowszechniającym, bo przecież tworzenie nowych rozwiązań ma sens tylko wówczas, gdy możliwe będzie ich wdrożenie. Każdy beneficjent musi także podjąć się zadania włączenia wypracowanych przez siebie nowatorskich rozwiązań do tzw. głównego nurtu polityki i

[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.

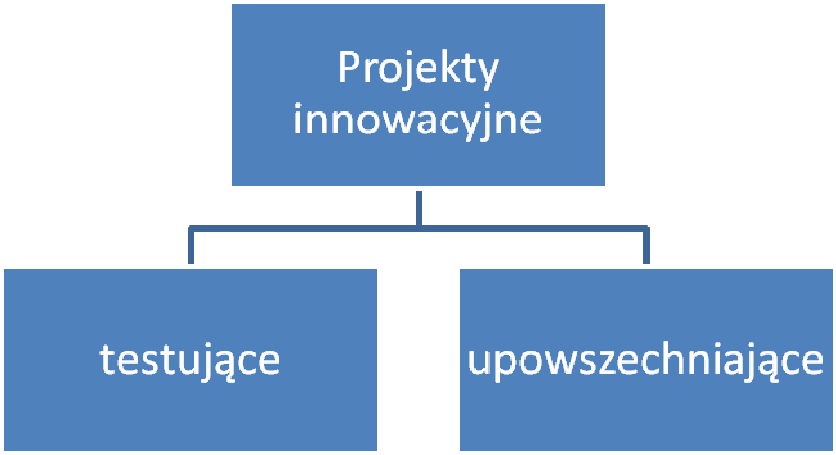
praktyki (który nie jest niczym więcej niż codzienną praktyką, czy to opartą na przepisach prawa, czy na rozwiązaniach wdrożonych oddolnie).

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:

- wykażemy, że ocena projektów innowacyjnych opiera się na tych samych zasadach, które są wykorzystywane w procesie naboru i oceny projektów standardowych, jednak wskażemy też istotne 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 beneficjentów 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 Generatora 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 wspominano 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);*
- *Dokumentacja konkursowa dla konkursu dotyczącego wyłonienia do realizacji projektów innowacyjnych;*
- Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie realizacji projektów w ramach PO KL oraz Instrukcja wypełniania wniosku *(Ministerstwo Rozwoju Regionalnego);*
- 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);*
- 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 PO KL. *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 beneficjentom 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. Trzeba jednak podkreślić, że w żadnym z tych dokumentów nie znajdzie się „klucza", podpowiedzi, wzoru lub przepisu na projekt innowacyjny i jego ocenę. Nie ma też 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 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 posiąść 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 o znacznych kosztach, z którego realizacją wiąże się znacznie większe ryzyko niepowodzenia, to również 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.

Aktywną rolę w wyważaniu ocen powinna odgrywać IP/IP II. Przy czym nie chodzi tutaj tylko o osobę przewodniczącego 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, odnieść 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. Wprawdzie projektodawcy opierają się na tej samej aplikacji i układzie wniosku, jednak ze względu na specyfikę innowacji do formularza wniosku i instrukcji wypełniania dodano nowe zagadnienia. Ten zabieg umożliwił wykorzystanie tej samej aplikacji, co w przypadku projektów standardowych, dzięki czemu projektodawcy nie muszą się zapoznawać z innymi standardami przygotowania wniosku i mogą niemal płynnie przejść do jego wypełniania w przypadku projektu innowacyjnego (oczywiście po uwzględnieniu tych punktów, w których wnioski się różnią). Takie podejście niesie za sobą jednak również i zagrożenie, o którym wspomnę jeszcze w dalszej części poradnika. Chodzi o sztampowe, standardowe, utarte podejście do wniosku innowacyjnego. Projekty innowacyjne są wewnętrznie zróżnicowane (upowszechniające i testujące), dlatego zarówno instrukcja wypełniania wniosku, jak i *Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie realizacji projektów w ramach PO KL* zawierają odrębne wyjaśnienia dotyczące wymagań odnośnie przygotowania projektów tego typu.

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	Zgodnie ze Szczegółowym Opisem Priorytetów PO KL każde Działanie ma swoją nazwę; wybierane są z listy rozwijanej; w przypadku wyboru Działań standardowych punkt 1.11 uzupełnia się automatycznie potwierdzając, iż składany projekt	Specjalnie utworzone Działania dla projektów innowacyjnych – o numerach: 1.4, 2.4, 3.5, 4.3, 5.6, 6.4, 7.4, 8.3, 9.6, wybierane z listy rozwijanej zgodnie z ogłoszeniem o konkursie (lub zaproszeniu do składania wniosków w przypadku projektów systemowych); wybranie

	NIE JEST projektem innowacyjnym.	jednego z Działań innowacyjnych powoduje zmianę formularza dla 3. części wniosku o dofinansowanie – *charakterystyka projektu*; automatycznie zaznacza się okienko 1.11. *Projekt innowacyjny*.
Punkt 3.1 Cel projektu – uzasadnienie realizacji i cel projektu	Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, prezentacja celu ogólnego i celów szczegółowych, zgodność celów z PO KL.	Ma zawierać charakterystykę problemów, grup docelowych (użytkowników i odbiorców), cel ogólny i cele szczegółowe, a także uzasadnienie zgodności z celami PO KL i Tematem dla projektów innowacyjnych.
Punkt 3.2 Grupy docelowe – innowacyjność	Charakterystyka osób lub instytucji objętych wnioskiem, uzasadnienie wyboru grupy docelowej, sposób rekrutacji uczestników.	Opis innowacyjności na tle istniejącej praktyki, barier uniemożliwiających stosowanie proponowanego rozwiązania w chwili obecnej; opis produktu finalnego (innowacyjnego), wskazanie wymiaru innowacyjności produktu, opis wartości dodanej innowacji w stosunku do obecnej praktyki, prezentacja przedmiotu upowszechniania i włączenia do polityki.
Tabela 3.2.1	Wskazanie przewidywanej liczby osób/instytucji objętych wsparciem według kategorii wymienionych w tabeli.	Wskazanie przewidywanej liczby osób/instytucji objętych wsparciem w ramach projektu. Należy wskazać zarówno liczbę osób/instytucji zaangażowanych w testowanie produktu innowacyjnego, jak i liczbę osób/instytucji, do których kierowane będą działania o charakterze upowszechniającym.
Punkt 3.3 Działania	Opis działań podejmowanych w projekcie, zgodnie z chronologią zadań wskazaną w harmonogramie.	Opis działań w projekcie oraz strategii upowszechniania i włączania produktu innowacyjnego do głównego nurtu polityki; opis sposobu włączenia w przygotowanie i realizację projektu przedstawicieli grup docelowych.
Punkt 3.4 Rezultaty	Opis twardych i miękkich rezultatów projektu w odniesieniu do planowanych działań, opis monitorowania produktów i rezultatów oraz wpływu rezultatów i produktów na realizację celów projektu.	Pojawia się dodatkowy opis dotyczący czynników sukcesu działań upowszechniających, potencjalnego ryzyka i działań zapobiegawczych oraz obowiązkowy opis ewaluacji projektu.
Punkt 3.5 Potencjał projektodawcy i zarządzanie projektem	Opis doświadczenia oraz potencjału kadrowego, finansowego i organizacyjnego; opis sposobów zarządzania projektem.	Brak różnic.

Punkt IV Wydatki projektu	Planowane do poniesienia w trakcie realizacji projektu wydatki, w układzie zadaniowym.	Brak różnic. Jeżeli projektodawca przewiduje realizację projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym, to koszty tego komponentu, analogicznie jak w projektach standardowych, powinny być wyodrębnione i przedstawione w specjalnie (automatycznie) utworzonym do tego celu zadaniu. Umożliwi to identyfikację kosztów realizacji projektu związanych tylko i wyłącznie z realizacją komponentu ponadnarodowego.

Źródło: *Projekty innowacyjne. Poradnik dla beneficjentów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

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	Zgodnie ze Szczegółowym Opisem 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*.	Specjalnie utworzone Działania dla projektów innowacyjnych – o numerach: 1.4, 2.4, 3.5, 4.3, 5.6, 6.4, 7.4, 8.3, 9.6, wybierane z listy rozwijanej zgodnie z ogłoszeniem o konkursie (lub zaproszeniu do składania wniosków w przypadku projektów systemowych); wybranie jednego z Działań innowacyjnych powoduje zmianę formularza dla 3. części wniosku o dofinansowanie – *charakterystyka projektu*; automatycznie zaznacza się okienko 1.11. *Projekt innowacyjny*.
Punkt 3.1 Cel projektu – uzasadnienie realizacji i cel projektu	Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, prezentacja celu ogólnego i celów szczegółowych, zgodność celów z PO KL.	Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (w tym potrzeby zmiany dotychczasowego podejścia), charakterystykę problemów, grup docelowych (użytkowników produktu innowacyjnego i odbiorców wsparcia), cel ogólny i cele szczegółowe, a także uzasadnienie zgodności z celami szczegółowymi PO KL.
Punkt 3.2 Grupy docelowe – innowacyjność	Charakterystyka osób lub instytucji objętych wnioskiem, uzasadnienie wyboru grupy docelowej, sposób rekrutacji uczestników.	Opis innowacyjności proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki, określenie wymiaru innowacyjności produktu, wykazanie wartości dodanej innowacji w odniesieniu do istniejącej praktyki; określenie przedmiotu upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.
Tabela 3.2.1	Wskazanie przewidywanej liczby	Wskazanie liczby osób/instytucji objętych

	osób/instytucji objętych wsparciem według kategorii wymienionych w tabeli.	działaniami upowszechniającymi i włączającymi innowację do bieżącej polityki.
Punkt 3.3 Działania	Opis działań podejmowanych w projekcie, zgodnie z chronologią zadań wskazaną w harmonogramie.	Opis działań służących osiągnięciu celów projektu.
Punkt 3.4 Rezultaty	Opis twardych i miękkich rezultatów projektu w odniesieniu do planowanych działań, opis monitorowania produktów i rezultatów oraz wpływu rezultatów i produktów na realizację celów projektu.	Pojawia się dodatkowe wymaganie wskazania, co będzie świadczyło o sukcesie projektu, opis potencjalnego ryzyka i działań zapobiegawczych oraz obowiązkowy opis ewaluacji projektu.
Punkt 3.5 Potencjał projektodawcy i zarządzanie projektem	Opis doświadczenia oraz potencjału kadrowego, finansowego i organizacyjnego; opis sposobów zarządzania projektem.	Brak różnic.
Punkt IV Wydatki projektu	Planowane do poniesienia w trakcie realizacji projektu wydatki, w układzie zadaniowym.	Brak różnic. Jeżeli projektodawca przewiduje realizację projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym, to koszty tego komponentu, analogicznie jak w projektach standardowych, powinny być wyodrębnione w odrębne zadanie (zadania). Umożliwi to identyfikację kosztów realizacji projektu związanych tylko i wyłącznie z realizacją komponentu ponadnarodowego.

Źródło: *Projekty innowacyjne. Poradnik dla beneficjentów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009.

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 i projektodawców (zapisanych w *Podręczniku przygotowywania wniosków o dofinansowanie*[8]) 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

[8] *Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Instytucja Zarządzająca PO KL, Warszawa 2009.

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 niepowtarzalny, tak również oceny wniosków opracowane przez członków KOP powinny być indywidualne i niepowtarzalne. Nieraz 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 pozostawią 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. 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 beneficjenta, 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 beneficjent 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 „szczególiku" 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 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 rezultatów 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 zadecydować, 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 – zadecydujesz, 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 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.

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

- Twój poziom tolerancji ryzyka

Analiza ryzyka i zarządzanie tym aspektem w projektach innowacyjnych jest obowiązkowe, i to też jest cecha odróżniająca je od projektów standardowych. 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.

Podstawowe cechy projektu innowacyjnego testującego w PO KL – podsumowanie

- Projekt innowacyjny nie służy rozwiązywaniu problemów grup docelowych, lecz wypracowywaniu nowych – nie stosowanych dotychczas – narzędzi i procesów służących rozwiązywaniu tych problemów.
- Projekt innowacyjny 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 beneficjenta, musi jednak wpisywać się w cele postawione w danym Priorytecie.
- 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 cezury czasowe (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.

- 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 (realizacja zasady *empowerment*).
- Istnieje wysoki poziom niepewności rezultatów 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 i finansowane poza wytyczonymi 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 jako projekt innowacyjny lub jako innowacyjny projekt systemowy.
- 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 dostępu[10]

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

[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.

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 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 PO KL 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 rezultaty. Musi z niego wynikać, że projekt koncentruje się na wypracowaniu nowatorskich rozwiązań, czyli **innowacyjnego produktu finalnego**, 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 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.

- Rezultaty 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 rozwiązania 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 zadecydować 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 rezultatach i 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 odmienność sytuacji, 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 rezultat 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 opisał 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.

3.1. Zdefiniowanie celu i problemu projektu

- 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. 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 beneficjent 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 źródłach informacji o sytuacji problemowej, które mają być we wniosku wskazane (nazwane), nawet jeżeli się odnoszą do badań własnych. Wielu projektodawców wspomina o prowadzonych przez siebie badaniach, przy czym nie podaje podstawowych informacji dotyczących tych badań.

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. **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 dynamicznym[11].

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 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

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

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.

- Określenie celu ogólnego i celów szczegółowych

Zasada opracowywania celów projektu jest taka sama jak przy projektach standardowych. Cele są weryfikowane przez oceniających w odniesieniu do wskazanych problemów. Mają być zgodne z zasadą SMART. Wydaje się, że metodyka PCM – do której odnosi się formularz wniosku, instrukcja wypełniania wniosku i *Podręcznik przygotowywania projektów w ramach PO KL* – są już na tyle znane, że nie powinno to sprawiać problemu. Bardzo często jednak cele są sformułowane nieprawidłowo. Czasem wynika to z niewłaściwego rozpoznania problemów lub niewłaściwego ich zdefiniowania. Cel ogólny 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 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 osiągane 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.

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.

- Zgodność celów projektu z celami szczegółowymi PO KL

Zgodnie z instrukcją wypełniania wniosku projektodawca w tym miejscu powinien uzasadnić zgodność projektu z celami szczegółowymi PO KL. Uzasadnienie to coś więcej niż wskazanie celu i stwierdzenie tej zgodności. Uzasadnianie „na siłę" jednak jest bezsensowne, gdyż na ogół owa zgodność wynika bezpośrednio lub pośrednio z opisanych wcześniej celów projektu. Jeżeli trzymać się ściśle instrukcji, to oczywiście ten element jest konieczny, gdyż dzięki temu również i beneficjenci są zmuszeni do zastanowienia się nad tą zgodnością. W systemie realizacji projektów zmierzających do wspólnego głównego celu (tu trzeba pamiętać o kontekście Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia – Narodowej Strategii Spójności), poprzez realizację celów na różnych poziomach (celu głównego, celów strategicznych, celów szczegółowych Priorytetu, celów działania, celów konkursu) umiejscowienie projektu w tym systemie różnych celów, powiązanych ze sobą pajęczą siecią, jest jednak bardzo ważne. Tak naprawdę to właśnie ten element służy uprawomocnieniu projektu w konkretnym programie operacyjnym oraz Priorytecie. Dlatego właśnie trzeba wykazać zbieżność celów projektu z celem Priorytetu.

- 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, 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. Przed Tobą stoi więc zadanie przeanalizowania pod tym kątem całości zapisów wniosku. Tym samym – jeśli nawet projektodawca był lakoniczny i jego uzasadnienie jest „suche", ale analiza całego wniosku wyraźnie pokazuje, że jest on zgodny z Tematem – nie masz powodu do obniżenia punktacji w tym miejscu.

3.2. Grupy docelowe

- Uzasadnienie wyboru grup docelowych i podejście do rekrutacji uczestników fazy testowej

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 opisania procesu upowszechniania. 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 wniosek, 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.

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 ES 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 projektu[12]. 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

[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)

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);

- 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.

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.

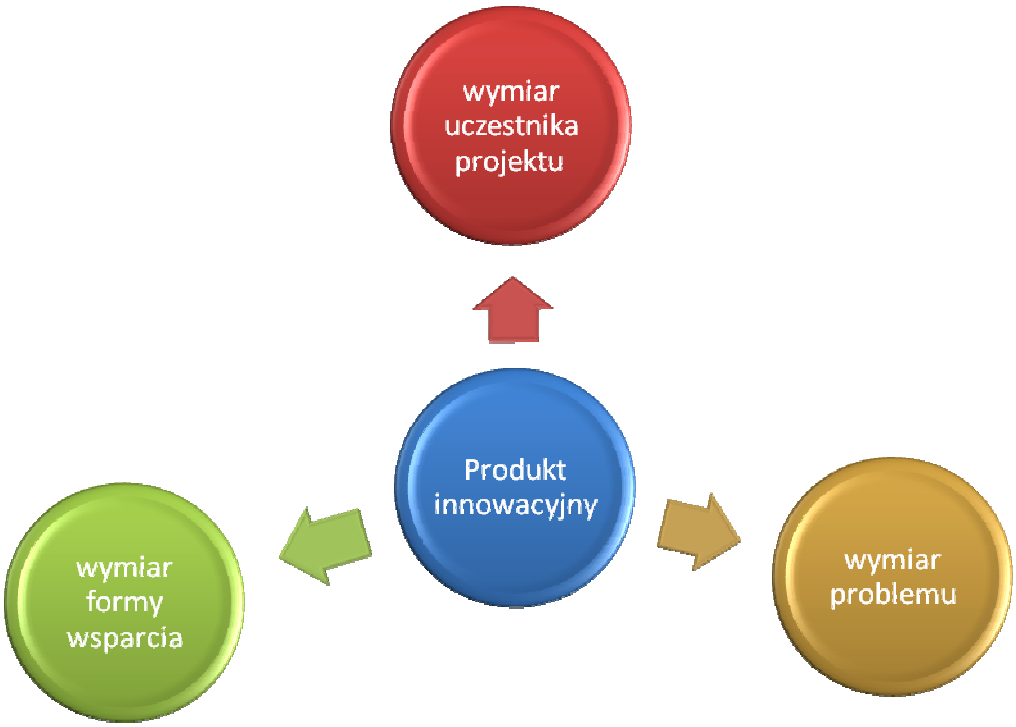
Wspominaliśmy już, że jest niezwykle istotne, aby osoby przystępujące do oceny projektów innowacyjnych wiedziały, dlaczego dany Temat został wybrany w ich instytucji dla danego konkursu oraz miały dobrą orientację w tym Temacie, tzn. wiedziały, jaki jest stan działań w danym obszarze, jakie są potrzeby 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.

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 rozwiązań służących zapobieganiu wykluczeniu tych osób.

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 najwyższych poziomem innowacyjności, w trzecim – z najniższym.

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.

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 wpieranych, 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. 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) 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 miałoby 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 – wprawdzie 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.

Kryterium 5. Wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki

Realizacja projektu powinna wnosić wartość dodaną w stosunku do obecnej praktyki. Charakterystyka wartości dodanej może być dokonana przez wykazanie dodatkowych korzyści, których nie można by osiągnąć bez wsparcia EFS. Może to dotyczyć produktu finalnego lub jego części – jako narzędzia rozwiązywania istotnych problemów społecznych. Może też dotyczyć samego projektodawcy – wzrostu jego potencjału lub zwiększenia kompetencji pracowników instytucji projektodawcy, co nastąpi dzięki realizacji nowatorskiego projektu.

Przykład

Wartością dodaną projektu realizowanego przez samorząd jest nawiązanie po raz pierwszy w historii partnerskiej współpracy z instytucjami reprezentującymi rzemiosło.

Specyfika nawiązywanych partnerstw to częsty i dobry przykład wartości dodanej projektów innowacyjnych, wymagających ze swej istoty współdziałania z różnymi podmiotami, nawet jeśli nie odbywa się ono w ramach formalnego partnerstwa. Jest to bowiem nie tylko okazja, ale wręcz konieczność współdziałania z instytucjami naukowymi, z instytucjami specjalizującymi się w realizacji działań upowszechniających i działań włączających, z administracją rządową. Współdziałanie z innymi podmiotami daje instytucji projektodawcy możliwość poznania zasad i sposobu funkcjonowania innych instytucji czy nabycia jego pracownikom nowej wiedzy.

Realizacja projektu innowacyjnego sprzyja też zdobyciu nowej wiedzy nie tylko przez pracowników realizujących projekt, ale także przez ogół zainteresowanych osób dzięki części badawczej, służącej pogłębieniu diagnozy.

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 11.

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.

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 kształt jest uzależniony od fazy testowania i oceny efektów testów;
- zapoznasz się ze sposobem oceny potencjału produktu finalnego pod kątem możliwości jego upowszechnienia i włączenia do praktyki;
- znajdziesz informacje na temat strategii upowszechnienia i włączenia produktu finalnego do głównego nurtu praktyki i polityki.

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

[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.

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 będzie dostępny po zakończeniu nad nim prac.

Przykład

Produktem finalnym jest model wsparcia osób 50+ (idea). Przyjmie 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 udzielałał, 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".*

Podkreślmy 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 oceniony 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.

5.3. 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 użytkowania.

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 musi 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 wygody użytkowania produktu. Na etapie oceny produktu będziesz musiał, zgodnie ze swoją oceną tej wygody 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.

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 walidacja i ocena strategii oraz działania niewykonywane przez beneficjenta, które jednak są warunkiem jego pełnego wdrożenia;
- 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… Eksperci, 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 beneficjenta 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 dopatrzyć 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 realizacji[14]. 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 2 miesięcy). 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 opisania projektu, ze wskazaniem etapów procesu badawczego. 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 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

[14] Dotyczy projektów innowacyjnych testujących.

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.

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.

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 sprawdzą. 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 beneficjentem – 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.

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" właśnie tego produktu. 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 rezultatów 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 nagranym 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.

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.

Najważniejsza jest ocena jakości zaproponowanych rozwiązań, ich przydatności i niezbędności do osiągnięcia celu ogólnego oraz poszczególnych celów szczegółowych projektu. Wszystkie działania rozpatruj pod tym kątem.

Przy ocenie doboru narzędzi, metod, sposobów dochodzenia do celu staraj się opierać na propozycji beneficjenta, 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. Znów 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. REZULTATY PROJEKTU INNOWACYJNEGO

W tym rozdziale:

- podkreślamy związek rezultatów z problemami, celami i działaniami zaplanowanymi do realizacji w projekcie;
- przedstawiamy propozycję podejścia do oceny rezultatów;
- proponujemy analizę rezultatów ze względu na „wyczerpanie celu" i poziom spójności z celami;
- wykazujemy, dlaczego ankieta nie zawsze jest dobrym narzędziem weryfikacji osiągniętych rezultatów.

Ważne!

Projekt innowacyjny skupia się na wypracowaniu i przekazaniu do stosowania nowego podejścia, narzędzi, sposobów, metod skutecznego rozwiązywania problemów odbiorców pomocy (produkt finalny), więc jego rezultaty będą się odnosić przede wszystkim właśnie do tego aspektu. Nie obniżaj punktacji za brak rezultatów dotyczących bezpośrednich korzyści, które uzyskują grupy docelowe – to nie one są tu najbardziej istotne.

Ocena punktu „Rezultaty projektu innowacyjnego" dokonywana jest w sposób kontekstowy. Definiowanie rezultatów jest istotne zarówno ze względu na działania, jak i cele, które mają zostać osiągnięte w projekcie. Konteksty działania i celu zazębiają się, gdyż zgodnie z logiką projektową to właśnie działania mają służyć osiągnięciu celów, a rezultaty świadczyć o tym, że udało się je zrealizować. Związek rezultatów z celami jest na tyle istotny, że drobne różnice w definiowaniu celów projektu mogą wpływać na uznanie rezultatu.

Przykład:

Oto proste przykłady dwóch różnych projektów standardowych, których autorzy zaplanowali ten sam rezultat – 90 osób ukończyło szkolenie zawodowe.

<u>Projekt A z dziedziny wykluczenia społecznego</u>. Liczne inicjatywy doradczo-szkoleniowe kończą się niepowodzeniem. Niski poziom motywacji uczestników projektów jest przyczyną wysokiego odsetka rezygnacji z kursów. Z diagnozy wynika, że w ciągu kilku ostatnich lat średnio 36% uczestników rezygnowało z udziału w projekcie, nie wierząc w sens podnoszenia kwalifikacji. Jednym z celów szczegółowych projektu jest poprawa motywacji do ukończenia szkoleń zawodowych oraz dostrzeżenie wpływu podnoszenia kwalifikacji na możliwość uzyskania zatrudnienia.

<u>Projekt B z obszaru adaptacyjności pracowników</u>. Wprowadzono nowe przepisy dotyczące świadectwa kwalifikacji dla kierowców zawodowych. Kurs jest bardzo kosztowny, ale konieczny. Nieukończenie szkolenia opartego na zestandaryzowanym programie może skutkować utratą pracy. Celem projektu jest uzyskanie kwalifikacji umożliwiających kontynuowanie pracy zawodowej kierowcy zgodnie z obowiązującymi przepisami.

W pierwszym przypadku (projekt A) ukończenie kursu przez określoną liczbę uczestników projektu (czyli spełnienie warunków przewidzianych dla danego kursu, np. frekwencja, zaliczenie testów cząstkowych, egzaminu itp.) będzie rezultatem świadczącym o osiągnięciu celu projektu. Natomiast w drugim przypadku (projekt B) będzie to produkt projektu niezbędny do osiągnięcia celów, jednak nie związany z żadnym celem, stanowiący swego rodzaju narzędzie do ich osiągnięcia.

Przytoczony przykład obrazuje skalę skomplikowania definiowania rezultatów, a tym samym skalę trudności ich oceny. Podczas oceny projektów warto zawsze szukać związków rezultatów z celami, sprowadzać to do zasady, iż każdy cel (szczegółowy) powinien mieć przynajmniej jeden rezultat. U podstaw tego założenia leży przekonanie, że jeżeli nie mierzy się, czy cele szczegółowe (cząstkowe), które są niezbędne do realizacji celu ogólnego projektu, zostały zrealizowane, to sukces projektu może być zagrożony. Naturalne jest również, że stawiając sobie w życiu (czy projekcie) cel do osiągnięcia, dąży się do uzyskania potwierdzenia tego sukcesu. Z doświadczeń ekspertów oceniających projekty wynika jednak, że nie zawsze tak jest.

Gdy już ustalisz, czy wszystkie cele mają swoje rezultaty i czy ich osiąganie podlega pomiarowi, oceń rezultaty pod następującymi względami:

- Spójność z celem, o którego osiągnięciu rezultaty mają świadczyć

Błędy dotyczące spójności mogą dotyczyć np. kwantyfikacji – w celu określono inną liczbę osób, których dotyczy (często przyczyną takiego błędu jest określenie celu dla wszystkich uczestników projektu, podczas gdy rezultat uwzględnia margines ryzyka lub niepowodzeń, więc jest osiągany przez mniejszą liczbę uczestników niż grupa docelowa);

- „Wyczerpanie celu” – prezentacja wszystkich możliwych rezultatów dla danego celu

Cel ma dużo szerszy kontekst niż rezultat, który ma świadczyć o jego osiągnięciu. Na przykład dla celu sformułowanego jako zwiększenie mobilności zawodowej projektodawca określił

rezultat: zmiana postawy dotyczącej zmiany zatrudnienia lub zawodu – 60% uczestników wyrazi gotowość do zmiany miejsca pracy lub zawodu. Sama deklaracja uzyskana w badaniu ankietowym, w trakcie obserwacji lub strukturalizowanej rozmowy nie świadczy o tym, że uczestnicy stali się mobilni zawodowo. Owszem, zmiany postaw mogą mieć główne znaczenie dla osiągnięcia celu, jednak dopiero liczba osób, które zmieniły miejsce pracy lub wykonywany zawód będzie twardym dowodem na to, że cel został osiągnięty.

- Zidentyfikowanie działania, które ma prowadzić do osiągnięcia rezultatu

Każdy rezultat powinien być efektem jakiegoś działania, którego opis powinien się znajdować w punkcie 3.3 wniosku. Przy czym, co ważne, jedno działanie może prowadzić do osiągnięcia kilku rezultatów, podobnie jak jeden rezultat może być wynikiem kilku działań. **Jeżeli nie można powiązać rezultatu z żadnym działaniem, to najprawdopodobniej wystąpiła jedna z dwóch poniżej opisanych sytuacji: przewidziano zbędne działania, bez których cel i tak zostanie osiągnięty, lub nie przemyślano relacji cel–rezultat–działanie.** We wnioskach często pojawiają się rezultaty, których osiągnięcie nie wynika wprost z przebiegu projektu, a które mogą być uznane za niemożliwe do osiągnięcia.

- Adekwatność narzędzia pomiaru rezultatu

Najlepiej, gdy narzędzia pomiaru są przedstawione dla każdego rezultatu lub produktu z osobna. Czasem zdarza się, że pod listą rezultatów znajduje się lista narzędzi i sposobów pomiaru. Nie można przy tym stwierdzić, do mierzenia których konkretnych rezultatów będą służyły ankieta, obserwacja, wywiady z trenerami, wpis do dziennika, wyniki testów, egzaminów zewnętrznych itp. Tak opisane narzędzia trudno zaakceptować. 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 rezultatu. W większości będą to opinie samych uczestników projektu (subiektywne, z założenia tego narzędzia). 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 o jakości obsługi o 20% (odpowiedzi bardzo dobre lub dobre)" albo „zmniejszono średnią liczbę skarg/negatywnych komentarzy na stronie internetowej z 10 do 5 na 100 sprzedanych produktów / obsłużonych klientów.

- Sposób monitorowania osiągnięcia rezultatów

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 rezultatów 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, z jaką częstotliwością prowadzi pomiar rezultatów 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. Trzeba też pamiętać o ogólnych zasadach (tu też pojawiają się błędy we wnioskach), że rezultaty miękkie powinny być zbadane przynajmniej dwukrotnie, co umożliwi zaobserwowanie zmian zachodzących w grupie docelowej.

Oceniaj wysoko narzędzia i sposoby monitorowania zapewniające maksymalny obiektywizm oceny stopnia osiągnięcia rezultatów.

Ważne!

Monitorowanie stopnia osiągnięcia rezultatów nie jest tożsame z ewaluacją projektu, i na odwrót, chociaż oba procesy mogą być ściśle ze sobą 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 rezultaty związane z jego wdrażaniem będą również dotyczyły tego procesu, świadczyły o efektach 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 rezultatem będzie uzyskana w wyniku badania wiedza w obszarze, którego to badanie dotyczyło: wiedza konkretnych osób zaangażowanych w realizację projektu, która posłuży im do modyfikowania planu przebiegu projektu. Analogicznie, działania związane z utworzeniem partnerstwa ponadnarodowego lub krajowego również powinny mieć swoje rezultaty. Nie chodzi tu o rezultat 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 beneficjent, 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). Byłoby idealnie, gdyby jeszcze w cyklu życia projektu można było sprawdzić, czy upowszechniane narzędzia i metody są wykorzystywane w praktyce. Pamiętaj jednak, że działania upowszechniające nie zaczynają się dopiero po wypracowaniu produktu finalnego. Mają być prowadzone już od pierwszego etapu wdrażania, tak więc rezultaty upowszechniania powinny być monitorowane od rozpoczęcia tego elementu projektu. Wiele z nich będzie rezultatami miękkimi, dla których stwierdzenia wymagane będzie przeprowadzenie badania „na wejściu" do projektu. W projektach upowszechniających, skupionych na upowszechnianiu oraz włączaniu produktu do głównego nurtu polityki i praktyki, ocena rezultatów będzie dotyczyć zastosowania „promowanego" rozwiązania, wiedzy na jego temat, korzyści, które płyną z jego zastosowania, a nawet efektów dla osób, którym te nowe narzędzia i metody mają służyć.

Przy ocenie rezultatów projektu innowacyjnego testującego nie można zapominać o najważniejszym rezultacie, czyli o innowacyjnym produkcie finalnym. Rezultaty będą się odnosiły przede wszystkim do procesu jego wypracowywania i upowszechniania, a nie do

bezpośrednich korzyści, które dzięki takiemu produktowi uzyska grupa testująca. Ważny będzie także pomiar dotyczący tego, czy produkt innowacyjny ma wszystkie planowane cechy, umożliwiające rozwiązanie wskazanych w uzasadnieniu problemów użytkowników i odbiorców.

Na zakończenie należy podkreślić, że **poprawne przyporządkowanie rezultatu do kategorii twardy/miękki, które ma umiarkowane znaczenie w projektach standardowych, w projektach innowacyjnych w zasadzie nie ma znaczenia.** Zwróć uwagę – nie ma takiego przyporządkowującego pytania we wniosku o dofinansowanie. Jest to celowe i świadome – w tym przypadku istnieje tyle rzeczy ważniejszych do przedstawienia i oceny, że szkoda miejsca i czasu na takie rozróżnienia. Znaczenie ma jedynie to, czy rezultat faktycznie jest osiągalny za pomocą zaplanowanych działań, czy prowadzi do celu, czy została określona jego skala i czy jest ona realna, a także czy zaplanowano adekwatny sposób pomiaru.

8. POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Czytając ten rozdział:

- dowiesz się, że każdy beneficjent 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.

8.1. 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 debiutantów. W wielu przypadkach decydujący był czynnik ludzki (mało odkrywcze i dosyć proste, ale jednak prawdziwe!).

8.2. 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 – które powinny być nieliczne i wyjątkowe – 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 rezultaty zostały

osiągnięte, uwzględnij to, przyznając punkty za ten element wniosku.

8.3. Potencjał projektodawcy a zakres projektu

Trzymamy się przez cały czas logiki planowania projektu: problemy – cele – rezultat – działania – zasoby. W tym kontekście ocena punktu 3.5 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. Rozpoczyna, a nie kończy. Ciągle 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/beneficjent jest w stanie go zrealizować, osiągnąć zakładane rezultaty? 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 dystrybucji ulotek, przez spotkania indywidualne, 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, ale także 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.

8.4. Podział zadań i kompetencji

W punkcie 3.5 wniosku projektodawca przedstawia również 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 powinieneś 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 metodyk i technik zarządzania opisanych w nauce o zarządzaniu. Konsekwencją posłużenia się przez projektodawcę konkretną metodyką jest korzystanie z całego jej dorobku naukowego i praktyki.

8.5. 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 nie będzie też 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. 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 przeprowadź więc 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 3.5 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, równolegle 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, różnicującą 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 – jakakolwiek 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.

8.6. Ryzyko w projekcie innowacyjnym[15]

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, 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, tzn. nie występuje w wyniku niewłaściwej realizacji projektu (np. w wyniku błędów w rekrutacji, niewłaściwie przeprowadzonej diagnozy)?

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

- 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 obarczonej 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.*

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).

Przykłady:

- *Grupy docelowe okażą się mniej, niż to wynikało z rozpoznania, zainteresowane produktem finalnym, co będzie m.in. przyczyną trudności w pozyskaniu testerów.*
- *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 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.*
- *Wystąpią problemy z utrzymaniem płynności finansowej.*

9. 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.

9.1. 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. Postąpisz zatem słusznie, jeżeli w ocenie zakwestionujesz np. wysokość stawki za godzinę pracy eksperta, którego kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie nie zostały opisane w punkcie 3.5. 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 i rezultatami.

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 liczebności 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.

9.2. Relacja nakład–rezultat, efektywność kosztowa

Skoro głównym rezultatem 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.

9.3. 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.

10. 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 podkreślmy, 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 podpowiedź, 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 wizje 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 w

szczegółach od wersji wstępnej.

Strategia przedkładana jest do zaopiniowania przez Sieć Tematyczną, właściwą dla danego Tematu. Sieć przekazuje swoją opinię do Instytucji Finansującej Projekt, która podejmuje decyzję o akceptacji, akceptacji warunkowej lub odmowie akceptacji strategii. Skutkiem odmowy akceptacji strategii będzie rozwiązanie umowy.

Opiniowanie strategii przez ekspertów powołanych 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 szkic.

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 jest przedkładana właściwej Sieci do walidacji. Sieć może dokonać walidacji lub odmówić jej dokonania.

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

Zarówno opiniowanie strategii, jak i walidacja produktu finalnego mają na celu zapewnienie jak najwyższej jakości produktu finalnego.

11. 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.

11.1. Specyfika projektów współpracy ponadnarodowej – główne założenia

Przystępując do oceny projektów współpracy ponadnarodowej (zarówno projektów wyodrębnionych, jak i projektów 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 *Podręcznika przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL*. W tym miejscu jedynie przypominamy podstawowe założenia dotyczące projektów i komponentów współpracy ponadnarodowej.

Jednocześnie pamiętaj, że projekty współpracy ponadnarodowej oceniane są według takich samych zasad jak pozostałe projekty (standardowe 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 osiągania 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 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!

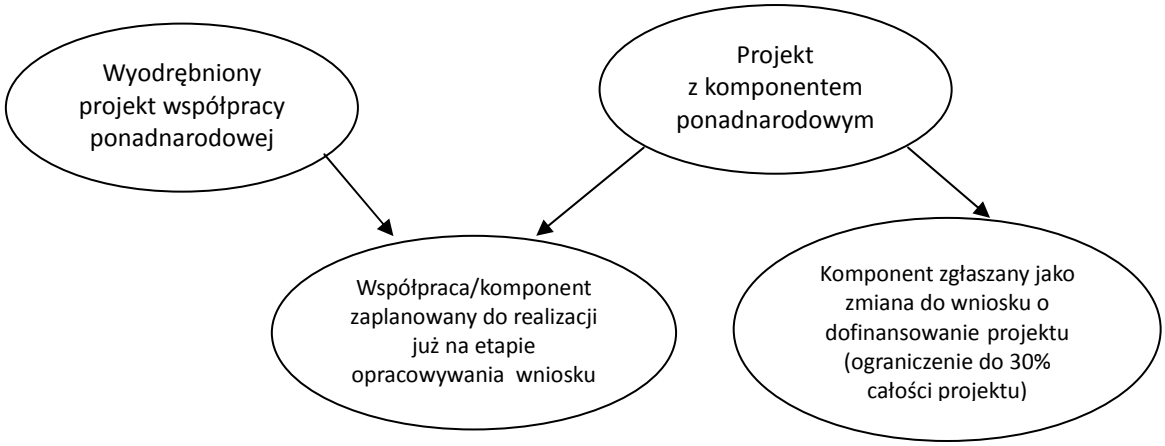
Współpraca ponadnarodowa może być wdrażana we wszystkich Priorytetach PO KL, z wyjątkiem projektów wspierających inicjatywy lokalne na obszarach wiejskich, czyli w Priorytetach VI, VII i IX, Działania 6.3, 7.3 i 9.5.

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

W przypadku **projektów wyodrębnionych** współpraca ponadnarodowa jest uwzględniania już na etapie planowania projektu. Wszystkie cele, działania 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 przewidziane jest monitorowanie działań partnera/partnerów pod kątem realizacji celu?).

WARTOŚĆ DODANA

Najistotniejszym elementem współpracy ponadnarodowej jest **wartość dodana.** Zgodnie z *Wytycznymi* przez „wartość dodaną należy rozumieć cele projektu oraz konkretne produkty i rezultaty 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:

- osiąganie 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.

11.2. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej

W tym podrozdziale przedstawiamy ogólne zasady oceny projektów przewidujących współpracę ponadnarodową – zarówno wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej, jak i projektów z komponentem ponadnarodowym, w tym 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 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 (np. pomijamy punkt 3.2 KOM)[16].

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

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 testującego 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 rezultatu lub produktu.

Cel ogólny i cele szczegółowe wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej oraz przynajmniej jeden cel szczegółowy projektu z komponentem ponadnarodowym muszą jasno wskazywać, że ich osiągnięcie byłoby niemożliwe bez udziału partnerów zagranicznych. Powinny zostać precyzyjnie określone oczekiwania w kwestii spodziewanego wpływu

[16] Oczywiście może się zdarzyć, że polski projektodawca nawiąże współpracę z jakimś szerokim przedsięwzięciem, finansowanym z różnych funduszy, w ramach którego w projekcie uczestniczą różne grupy docelowe. Nie zmienia to jednak zasad oceny – grupa docelowa zawsze oceniana jest tak samo.

podjętej współpracy na osiągnięcie celu projektu i celów danego Priorytetu PO KL[17].

Oceniając cele formułowane przez projektodawców, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy jasno uzasadniono, że zdiagnozowane problemy mogą zostać częściowo lub w całości rozwiązane 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 osiąganie celów projektu i celów PO KL?

Ponadto konieczne jest sprawdzenie, czy wskazano uzasadnienie dla wyboru danego kraju i danego partnera. Chodzi o to, czy dany kraj / dany partner ma doświadczenie i/lub jest zainteresowany obszarem, którego dotyczy projekt. Projektodawca powinien podać argumenty, którymi się kierował przy wyborze danego kraju i danego partnera.

Planowane działania

Ważne!

W przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym opis działań planowanych w ramach komponentu powinien zostać wyodrębniony przedmiotowo i organizacyjnie z opisu pozostałych działań projektu.

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 z załącznika 8 do *Wytycznych*, wskazanymi w dokumentacji konkursowej (oraz Planie Działania) konieczne jest sprawdzenie, czy:

[17] Przypomnij sobie przykłady celów współpracy, które podaliśmy w poprzednim rozdziale.

- jednoznacznie opisano **wszystkie działania** 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 działania partnera/partnerów, również jeśli są finansowane z innych źródeł[18]);
- opisano dokładny podział zadań z przypisaniem poszczególnych zadań partnerowi (partnerom) ponadnarodowemu oraz zakresu odpowiedzialności (analogicznie jak wymaga się tego w przypadku partnerstwa krajowego).

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 wskazaniami zawartymi 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 rezultaty 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

[18] Dotyczy to oczywiście części opisowej wniosku o dofinansowanie. Nie chodzi o wymienianie tych działań w budżecie i harmonogramie.

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 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 osiągania 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 rezultatów 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 rezultatów wypracowanych w ramach projektu, 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 osiągania rezultatów i wykazania wartości dodanej.

W trakcie realizacji projektu partnerstwo ponadnarodowe może korzystać z kilku **modeli współpracy** (patrz str. 112) jednocześnie, dostosowując je do wymagań projektu lub wykorzystując je naprzemiennie, w zależności od rodzaju prowadzonych działań 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 rezultaty 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 bez nawiązywania 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 jedynie to, czy sam projektodawca nie dodał elementów odnoszących się do współpracy do innych zadań.

Ważne!

Współpraca ponadnarodowa, podobnie jak wszystkie przedsięwzięcia współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, podlega szczegółowym wymaganiom dotyczącym informowania i promocji. Działania dotyczące informacji i promocji stanowią obowiązkowy element projektu.

We współpracy ponadnarodowej istotne jest również upowszechnianie rezultatów, tak aby zapewnić ich trwałość po zakończeniu projektów.

Rezultaty i monitorowanie

Prezentacja rezultatów i produktów projektu współpracy ponadnarodowej powinna zawierać uzasadnienie, dlaczego nie byłoby możliwe ich osiągnięcie bez współpracy z partnerem (partnerami) zagranicznym. W przypadku projektów innowacyjnych testujących uzasadnienie powinno się odnosić do wypracowania lub ulepszenia wypracowanej innowacji.

Należy przez to rozumieć zarówno odpowiedni wzrost wartości wskaźników rezultatów i produktów projektu ze względu na występowanie w nim współpracy ponadnarodowej, jak i wprowadzenie nowych wskaźników rezultatów i produktów, które byłyby zupełnie niemożliwe do uzyskania bez udziału partnerów ponadnarodowych. Innymi słowy – **konieczne jest zidentyfikowanie wartości dodanej wynikającej z faktu podjęcia współpracy ponadnarodowej**.

Mają tu zastosowanie oczywiście standardowe zalecenia do oceny rezultatów, a więc zbadanie, czy rezultaty te wynikają bezpośrednio z działań, czy prowadzą do celu, czy są

określone w sposób mierzalny i weryfikowalny. Ponadto sprawdzeniu podlega:

- Czy wskazane produkty i rezultaty mogłyby zostać osiągnięte bez współpracy ponadnarodowej?

oraz dodatkowo w przypadku projektów z komponentem:

- Czy jednoznacznie wskazano, które produkty i rezultaty będą wynikiem współpracy ponadnarodowej?

Możliwe jest także podejście, w którym produkty i/lub rezultaty wynikające ze współpracy ponadnarodowej będą pokrywały się z tymi, które mogłyby zostać osiągnięte w projekcie realizowanym wyłącznie samodzielnie na terenie kraju. Wówczas projektodawca powinien wyraźnie wskazać, o ile (sztuki, procenty, inne miary) wzrosną zakładane wskaźniki produktów i rezultatów dzięki współpracy.

Przykład:

W przypadku projektu przewidującego przetestowanie nowego narzędzia/modelu/systemu w określonej grupie docelowej, wzrost zakładanych wskaźników i rezultatów produktu, osiągnięty dzięki współpracy ponadnarodowej może polegać na powiększeniu liczebności i różnorodności tej grupy, poprzez testowanie w kraju partnera lub przetestowanie rozwiązania dla innej grupy (np. innej grupy mniejszościowej) znajdującej się w kraju partnera.

Poniżej przytaczamy przykłady wartości dodanej w projektach IW EQUAL[19].

- 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

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

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: *d*zięki 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. W ramach współpracy ponadnarodowej (Partnerstwo Ponadnarodowe „Social Economy 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.

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 rezultatów, 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 rezultatów 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 rezultaty 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, węgług tam obowiązujących zasad.

Sposób zarządzania projektem – zasady realizacji

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.

List intencyjny – stanowiący potwierdzenie woli partnerów do wspólnej realizacji projektów – musi być dołączony do wniosku o dofinansowanie. 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 opisania 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;

– 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 (który powinien być opisany w części dotyczącej rezultatów);

– przyjętej zasadzie podziału kosztów (patrz niżej).

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.

Oceniać będziesz też tzw. wiarygodność projektodawcy – tak jak w projektach standardowych. Podobnie zatem jak przy ocenie projektów standardowych 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 nie jest konieczne, by sensownie i skutecznie zrealizować projekt współpracy ponadnarodowej i tego elementu nie warto szczególnie premiować. Nie tylko ze względów, które wymieniono wyżej – również dlatego, by dać szansę nowym projektodawcom.

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.

Wydatki w projektach współpracy ponadnarodowej

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

Jest zrozumiałe, że w przypadku wyodrębnionych projektów współpracy wszystkie wydatki projektu wiążą się ze współpracą, w przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym – tylko wydatki na zadania podejmowane w ramach komponentu, wydzielone we wniosku w osobnej pozycji[20]. We wniosku o dofinansowanie ujmowane są przy tym tylko wydatki projektodawcy i jego ewentualnych partnerów krajowych, nie ma tu kosztów ponoszonych przez partnerów zagranicznych. 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

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

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 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, że niekiedy jedyne korzyści odnosi strona polska, przejmująca wzorce czy rozwiązania od partnera. Projektodawca musi jednak uzasadnić tę sytuację, traktowaną jako szczególną. 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.
- 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.

12. PODSUMOWANIE

Aby podpowiedzieć, jakie znaczenie w ocenie wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego testującego mają poszczególne zagadnienia, spróbowaliśmy dokonać podziału punktów w ramach poszczególnych części wniosku (ustalić tzw. wagi punktowe). Warto przypomnieć, że w opinii Instytucji Zarządzającej najważniejsza we wniosku jest część dotycząca innowacyjności (3.2) oraz uzasadnienia potrzeby realizacji projektu i celu projektu (3.1). Dalsza hierarchia zagadnień jest następująca: rezultaty (3.4), działania (3.3), wydatki (część IV) i w końcu potencjał projektodawcy oraz zarządzanie projektem (3.5).

12.1. 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 cel projektu**	**20**
	a) Wskazanie problemów, do rozwiązania których przyczyni się realizacja projektu oraz uzasadnienie potrzeby zmiany dotychczasowego podejścia	7
	b) 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
	c) Zdefiniowanie celu ogólnego i celów szczegółowych projektu	5
	d) Uzasadnienie zgodności celów projektu z celami szczegółowymi PO KL	1
	e) Uzasadnienie zgodności 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 narzędzi lub niska skuteczność i efektywność istniejących narzędzi. Prawie tak samo ważna jest charakterystyka obu grup docelowych we wszystkich wymaganych wymiarach (wymiarze testowania, upowszechniania i docelowym – jeśli chodzi o użytkowników oraz w wymiarze testowania i docelowym jeśli chodzi o odbiorców). Niskie wagi dla dwóch ostatnich pytań wynikają z faktu, że te aspekty w zasadzie wymagają weryfikacji zero-jedynkowej, a jakość spełnienia obu kryteriów oceniana jest nie tyle na podstawie treści odpowiedzi na te pytania, ile poprzez ocenę całego wniosku.		
3.2 Minimum: 12 pkt	**Innowacyjność**	**20**
	a) Opis i uzasadnienie innowacyjności proponowanego rozwiązania/podejścia na tle istniejącej praktyki –	7

	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	
	b) Wskazanie barier niepozwalających na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania/podejścia	5
	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	8

Można dyskutować, czy przydział punktów dla pierwszej i trzeciej części nie mógłby być odwrotny – nasza propozycja wynika jednak z przekonania, że ostateczna charakterystyka innowacyjności będzie się zawierać w zakładanej postaci produktu finalnego. Tam też (podpunkt 3) dokonana będzie ocena potencjału produktu, co stanowi bardzo ważne kryterium oceny. Jeśli produkt ma potencjał – warto dać szansę projektowi i najwyżej w toku negocjacji, i później – realizacji, pewne słabości mogą zostać skorygowane, Jeśli produkt cechuje się niskim potencjałem, to należy się zastanowić nad jego realizacją. Wskazanie barier jest oczywiście bardzo ważne, ale w tych częściach wydaje się mniej istotne – jest to w gruncie rzeczy kontynuacja pytania 3.1a. Pamiętaj jednak, że projektodawca musi wykazać, że nowy produkt jest w stanie sobie poradzić z tymi barierami.

3.3 Minimum: 9 pkt	**Działania**	**15**
	a) Wskazanie i opis działań służących osiąganiu 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 sposobu, w jaki przedstawiciele grup docelowych projektu zostali/zostaną włączeni w jego przygotowanie i realizację	5

Udział grup docelowych jest oczywiście ważny, ale zdecydowanie ważniejsze jest, aby było wiadomo, w jakich działaniach mógłby on być realizowany. W projektach innowacyjnych wymagane jest przestrzeganie określonej struktury wdrażania (etapy i kroki w ramach poszczególnych etapów).

3.4 Minimum: 12 pkt	**Rezultaty projektu**	**20**
	a) Opis rezultatów projektu w odniesieniu do planowanych działań i realność ich osiągnięcia	4
	b) Opis sposobu, w jaki rezultaty przyczynią się do osiągnięcia celów projektu	2
	c) Opis, czynników, które będą stanowiły o sukcesie działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki	5
	d) Opis potencjalnego ryzyka i działań zapobiegawczych	4
	e) Opis sposobu monitorowania rezultatów projektu i jego ewaluacji	5

Zwróć uwagę, jak bardzo wyrównany jest zaproponowany tu podział punktów. Trudno znaleźć tu „podczęści" mniej lub bardziej ważne. Wyjątek stanowi kwestia sposobu w jaki rezultaty projektu przyczynią się do osiągnięcia celów, wychodzimy bowiem z założenia, że ocena tego aspektu siłą rzeczy zawarta jest w wielu innych punktach i osobne jego ocenianie jest już mniej istotne. Projekt, którego rezultaty nie prowadzą do celu otrzyma niską punktację już na etapie określania celów potem – działań i w końcu – przy opisie rezultatów. Nie oceniaj treści odpowiedzi w tym miejscu – oceniaj stan

faktyczny.
Sukces działań upowszechniających powie nam o tym, jakie powinny być efekty tych działań – czy będzie to wyrażenie zainteresowania używaniem produktu, a może frekwencja na szkoleniach przygotowujących do stosowania, liczba pobrań dokumentacji produktu ze strony – oceń, czy są to wystarczające przejawy zainteresowania. Podobnie oceń sukces działań włączających – sukcesem działań włączających powinno być wdrożenie produktu, ale czasem działania włączające muszą chociaż uprawdopodobnić przyszłe wdrożenie.
Pełna ocena analizy ryzyka będzie dokonywana na etapie oceniania strategii wdrażania projektu innowacyjnego – w trakcie oceny wniosku sprawdzaj tylko, czy projektodawca jest świadomy podstawowych kategorii ryzyka. Jest to jednak tak ważne zagadnienie, że przypisujemy mu relatywnie wysoką punktację.
Monitorowanie to bardzo niedoceniany, a niezwykle ważny obszar projektu. Bez monitorowania nie ma projektu – jest tylko realizacja oderwanych działań.

3.5 Minimum: 10 pkt	**Potencjał wnioskodawcy i sposób zarządzania projektem**	**10**
	a) Wiarygodność - doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, potencjał instytucjonalny, w szczególności w kontekście upowszechniania i włączania do polityki (lidera i partnerów – jeśli występują)	4/5
	b) Sposób zarządzania projektem (czytelność zasad realizacji, podejście do zarządzania we wszystkich jego aspektach, podział obowiązków; adekwatność personelu kluczowego)	4/5
	c) Rola partnerów lub innych instytucji (w tym podwykonawców) zaangażowanych w projekt (jeśli dotyczy)	2/ -

Naszym zdaniem dwie pierwsze części mają znaczenie równorzędne, trzecia zaś dotyczy tylko niektórych projektów, ale jeśli dotyczy, to i tak będzie wpływać na ocenę pytania 3.3 i 3.5b

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 (relacja nakład-rezultat) w odniesieniu do poszczególnych działań w ramach projektu	3
	c) Ocena kwalifikowalności wydatków, w tym związanych z cross-financingiem (zgodnie z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach POKL*)	1
	d) Ocena zasadności kosztów pośrednich (w oparciu o przedstawioną metodologię)	1
	e) Ocena prawidłowości sporządzenia budżetu projektu	6

Naszym zdaniem najważniejsza jest klarowność i przejrzystość całego budżetu – wskazanie kategorii wydatku, przyjętej jednostki miar i stawek jednostkowych. Nieco mniej ważna (choć to niebyt „szczęśliwe" określenie) jest niezbędność i kwalifikowalność wydatków – w tym przypadku masz przecież dodatkowe narzędzie – możesz takie wydatki wykluczyć. Jeszcze niższa waga dla racjonalności i efektywności wydatków wynika ze specyfiki projektów innowacyjnych i tego, że muszą być droższe niż standardowe (specyfika działań)oraz że warto zostawić wykonawcy projektu coś w rodzaju „rezerwy" (w formie nieco zawyżonych kwot na poszczególne działania) – choć to oczywiście nie zwalnia projektodawcy i oceniającego od racjonalności i efektywności. Dwa pozostałe pytania wystarczy ocenić na zasadzie zero-jedynkowej.

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

	Projekt	
	standardowy	innowacyjny
Uzasadnienie 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: wymagane wskazanie, że kraj partnera i/lub instytucja partnera ma istotne doświadczenia przydatne w rozwiązaniu tego problemu
Cel (3.1c)	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 musi się wiązać z koniecznością współpracy ponadnarodowej
Grupa docelowa (3.1b)	Jedna	Dwie
Zgodność z PO KL (3.1d)	Badana na poziomie Poddziałania, choć możliwa też na poziomie działania czy Priorytetu	Badana na poziomie Priorytetu
Zgodność z Tematem (3.1e)	Nie dotyczy	Oceniana na podstawie lektury całego wniosku
Innowacyjność (3.2)	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
Działania + harmonogram (3.3)	Ocena logiki i adekwatności	Ocena logiki i adekwatności oraz zgodności z wymaganiami zawartymi w *Wytycznych* Projekt z komponentem: ocenie podlega, czy opisano wszystkie działania wynikające ze

		współpracy ponadnarodowej (również te niefinansowane ze środków projektu), a także to, czy są to działania wskazujące na partnerski charakter realizacji
Rezultaty (3.4a)	Ocena logiki (zgodności z celami i działaniami) oraz „ambitności”	Główny rezultat to produkt finalny – szczególna uwaga jest więc zwrócona na te rezultaty, które prowadzą do jego osiągnięcia Projekt z komponentem: ocenie podlegają rezultaty wynikające ze współpracy ponadnarodowej – czy współpraca była konieczna do ich osiągnięcia. Konieczne jest wskazanie wartości dodanej współpracy
Produkty (3.4a)	Jak wyżej	Nie oceniane (z wyjątkiem specyficznego produktu finalnego)
Sukces działań upowszechniających	Nie dotyczy	
Sposób monitorowania	Skupiony na realizacji działań służących rozwiązaniu problemu grupy docelowej	Skupiony na wypracowaniu produktu finalnego
Ewaluacja	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
Ryzyko	Średnie – nie oceniane	Wysokie – oceniane (wymagana identyfikacja kilku podstawowych kategorii ryzyka i działań zapobiegawczych/łagodzących. Należy zwracać uwagę na zwiększone ryzyko w projektach partnerskich, zwłaszcza ponadnarodowych
Elastyczność w ocenie	Średnia	Bardzo wysoka
Zarządzanie	Klasyczne (np. Prince), ewentualnie bez wskazania	Zwinne/adaptacyjne – w którym jasno wytyczone są cele,

	metodyki, ale jedynie podstawowych reguł zarządzania, w którym cele i sposoby ich osiągania są jasno określone	a sposoby ich osiągania określane są na bieżąco, elastycznie Projekt z komponentem: ocenie podlega, czy uwzględniono partnera zagranicznego i specyfikę współpracy ponadnarodowej
Dotychczasowe doświadczenie (zwłaszcza osób)	Przydatne, choć nie niezbędne, doświadczenie projektowo-merytoryczne	Niezbędne doświadczenie merytoryczne, przydatne badawcze, upowszechniające i włączające, projektowe
Budżet	Może być oceniany rygorystycznie w granicach zdrowego rozsądku	Powinien być oceniany wyłącznie jako ramowy i dający możliwość elastyczności

12.3. 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	Wymagane 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 muszą się odnosić do współpracy, Projektów z komponentem: przynajmniej jeden cel szczegółowy musi wiązać się z koniecznością współpracy ponadnarodowej
Grupa docelowa (3.1b)	Nie ma różnic w ocenie	
Działania + harmonogram (3.3)	Nie ma różnic w ocenie	Ocenie podlega, czy opisano wszystkie działania wynikające ze współpracy ponadnarodowej (również te, niefinansowane ze środków projektu, a także to, czy są to działania wskazujące na partnerski charakter realizacji
Rezultaty (3.4a)		Ocenie podlegają rezultaty wynikające ze współpracy ponadnarodowej – czy współpraca była konieczna do

		ich osiągnięcia Konieczne wskazanie wartości dodanej wynikającej ze współpracy
Produkty (3.4a)	Nie ma różnic – ocenie podlega spójność (relacja działanie-produkt), bez względu na to, kto realizuje dane działania	
Sposób monitorowania	Nie ma różnic w ocenie	
Zarządzanie	Nie ma różnic w ocenie	Ocenie podlega czy uwzględniono partnera zagranicznego i specyfikę współpracy ponadnarodowej
Dotychczasowe doświadczenie (zwłaszcza osób)	Przydatne, choć nie niezbędne, doświadczenie projektowo-merytoryczne	
Budżet	Nie ma różnic w ocenie	

BIBLIOGRAFIA

Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny, Fundacja „Fundusz Współpracy", Warszawa 2007

Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Instytucja Zarządzająca PO KL, Warszawa 2009

Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Fundacja „Fundusz Współpracy", Warszawa 2009

Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców, Fundacja „Fundusz Współpracy", Warszawa 2009

Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych PO KL, Centrum Projektów Europejskich, Warszawa 2010

J. Schumpeter, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960

Zasada „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.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2006-2013 oraz dokumenty Systemu Realizacji PO KL (wg stanu obowiązującego we wrześniu 2010).