



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Komentarz do Instrukcji przygotowywania  
wniosków o dofinansowanie  
projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**



**NARODOWA  
STRATEGIA SPÓJNOŚCI**

**Warszawa, styczeń 2011 r.**

## Spis treści

<b>I. WSTĘP</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>II. PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ</b> .....	<b>- 4 -</b>
II.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu .....	- 5 -
II.2 Grupy docelowe .....	- 7 -
II.3 Zadania .....	- 7 -
II.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu .....	- 10 -
II.5 Oddziaływanie projektu .....	- 11 -
II.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy .....	- 11 -
II.7 Opis sposobu zarządzania projektem .....	- 11 -
<b>III. PROJEKTY INNOWACYJNE</b> .....	<b>- 12 -</b>
<b>III.1 PROJEKTY INNOWACYJNE TESTUJĄCE</b> .....	<b>- 14 -</b>
III.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu .....	- 14 -
III.1.2. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu .....	- 15 -
III.1.2. Uzasadnienie zgodności proponowanego rozwiązania/podejścia z Tematem dla projektów innowacyjnych testujących .....	- 17 -
III.1.3 Cel projektu .....	- 17 -
III.1.4 Innowacyjność i grupy docelowe .....	- 18 -
III.1.5. Innowacyjność proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki .....	- 18 -
III.1.6. Opis produktu finalnego / przedmiot upowszechniania i włączania do polityki .....	- 20 -
III.1.7. Grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi).....	- 22 -
III.1.8. Włączenie przedstawicieli grup docelowych w przygotowanie i realizację projektu .....	- 23 -
III.1.9. Zadania .....	- 23 -
III.1.10. Produkty projektu .....	- 29 -
III.1.11. Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu.....	- 29 -
III.1.12. Oddziaływanie projektu .....	- 30 -
III.1.13. Potencjał i doświadczenie projektodawcy .....	- 30 -
III.1.14. Opis sposobu zarządzania projektem .....	- 30 -
<b>III.2 PROJEKTY INNOWACYJNE UPOWSZECHNIAJĄCE</b> .....	<b>- 32 -</b>
III.2.1. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu .....	- 33 -
III.2.2 Wskazanie istnienia innowacyjnego rozwiązania planowanego do upowszechnienia i włączenia w ramach realizowanego projektu oraz opis sposobu weryfikacji wcześniejszych działań upowszechniających i włączających do polityki - 34 -	- 34 -
III.2.3. Cel główny projektu.....	- 35 -
III.2.4. Innowacyjność i grupy docelowe .....	- 35 -
III.2.5 Przedmiot upowszechniania i włączania do polityki .....	- 38 -
III.2.6. Grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi).....	- 38 -
III.2.7. Zadania .....	- 40 -
III.2.8 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu .....	- 42 -
III.2.9. Oddziaływanie projektu .....	- 43 -
III.2.10 Potencjał i doświadczenie projektodawcy .....	- 43 -
III.2.11 Opis sposobu zarządzania projektem .....	- 44 -

## I. WSTĘP

Niniejszy dokument, opracowany przez Krajową Instytucję Wspomagającą Centrum Projektów Europejskich, stanowi pomoc dla projektodawców projektów współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań określonych w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL oraz projektodawców projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w zakresie informacji, które mogą znaleźć się w części „3. Charakterystyka projektu” wniosku o dofinansowanie oraz sposobu ich zaprezentowania.

Celem autorów Komentarza jest przede wszystkim zapewnienie wysokiej jakości przygotowanych i realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych i ponadnarodowych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, a w konsekwencji osiągnięcie planowanej skuteczności i efektywności Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W związku z tym, dzięki analizie poszczególnych punktów wniosku i wskazówek odnośnie sposobu ich wypełniania, ubiegający się o dofinansowanie projektu, jeszcze przed złożeniem wniosku pozna zasady, jakimi powinien kierować się przygotowując wnioski o dofinansowanie.

Jednakże należy podkreślić, że Komentarz stanowi podstawę przygotowania wniosku o dofinansowanie projektu, w części „3. Charakterystyka projektu”, a nie przygotowania samego projektu, czemu służą różnego typu narzędzia czy aplikacje wspomagające proces jego przygotowania. Warto w tym kontekście wskazać np. na opracowany w ramach projektu współfinansowanego z EFS „Podręcznik zarządzania projektami miękkimi” lub opracowany przez Komisję Europejską podręcznik pt. „Zarządzanie cyklem projektu” wykorzystywany do przygotowywania projektów współfinansowanych ze środków unijnych w Polsce. Obie te publikacje szerzej opisują proces formułowania założeń i realizacji różnego rodzaju projektów, wskazując i rozwijając tematykę zarządzania projektami miękkimi.

Niniejszy dokument ma również za zadanie służyć pomocą instytucjom organizującym konkurs i dokonującym wyboru projektów systemowych, w celu przygotowania dokumentacji konkursowych i formułowania wymogów, które podlegają weryfikacji na etapie oceny wniosków innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań PO KL, a także oceniającym ww. wnioski. Jednocześnie należy podkreślić, że **niniejszy dokument nie stanowi elementu Systemu Realizacji PO KL i nie ma charakteru Wytucznych, przez co ma charakter jedynie pomocniczy** i nie powinien stanowić podstawy dla negatywnej oceny wniosków, które należy oceniać w sposób całościowy, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na efektywność polityki publicznej.

Część pierwsza Komentarza poświęcona jest projektom współpracy ponadnarodowej wdrażanym w ramach Działań/Poddziałań określonych w SZOP PO KL.

Należy pamiętać, że projekty współpracy ponadnarodowej wdrażane w ramach Działań/Poddziałań PO KL są przygotowywane i oceniane według tych samych zasad co projekty standardowe. Mają do nich zatem zastosowanie wytyczne zawarte w poszczególnych punktach „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” odnoszące się do projektów standardowych, ponadto do oceny tych projektów stosuje się Kartę Oceny Merytorycznej stosowaną do oceny projektów standardowych. Niemniej jednak specyfika projektów współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań PO KL wiąże się z koniecznością uwzględnienia we wniosku o dofinansowanie dodatkowych informacji, wynikających ze specyfiki tych projektów, do których w kilku miejscach odnosi się Instrukcja.

Celem niniejszego opracowania jest skoncentrowanie się wyłącznie na wspomnianych dodatkowych wymaganiach stawianych projektom współpracy ponadnarodowej wdrażanym w ramach Działań/Poddziałań PO KL, które zostały przedstawione w tym miejscu w formie cytatów z Instrukcji oraz opatrzone komentarzem. Niniejszy dokument należy zatem czytać razem z „Instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL”.

Część druga Komentarza jest dedykowana projektom innowacyjnym realizowanym zgodnie z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*. W komentarzu wskazano na specyfikę projektów innowacyjnych oraz różnice w ich wdrażaniu, które znajdują odzwierciedlenie w formularzu wnioskowym odrębnym dla projektów innowacyjnych testujących oraz projektów innowacyjnych upowszechniających.

Komentarz wskazuje na te cechy projektu innowacyjnego, które muszą zostać koniecznie uwzględnione przez projektodawcę przy tworzeniu wniosku takie jak np. etapowość w przygotowywaniu i realizacji projektu innowacyjnego testującego, cechy produktu finalnego lub upowszechnianie i mainsteaming w projektach innowacyjnych testujących oraz w projektach innowacyjnych upowszechniających.

Do komponentów ponadnarodowych w projektach innowacyjnych mają zastosowanie wskazówki przedstawione w części pierwszej Komentarza.

## II. PROJEKTY WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Przystępując do przygotowania projektu współpracy ponadnarodowej wdrażanego w ramach Działania/Poddziałania PO KL, zarówno wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej, jak i projektu z komponentem ponadnarodowym, zwanego dalej PWP, należy w pierwszej kolejności zapoznać się z następującymi dokumentami:

- „Wytocznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, zwanymi dalej Wytocznymi, które ustanawiają podstawowe wymagania odnośnie projektów współpracy ponadnarodowej
- publikacją „Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców”, zawierającą szereg praktycznych wskazówek dla osób zainteresowanych podjęciem współpracy ponadnarodowej
- „Poradnikiem dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej”, zwłaszcza z rozdziałem 11. Ocena projektów współpracy ponadnarodowej, który przedstawia wskazówki w zakresie oceny PWP
- dokumentacją konkursową (w przypadku projektów, które będą składane w odpowiedzi na konkurs), jak i z zapisami odpowiedniego Planu Działania (w przypadku projektów systemowych)
- wzorem listu intencyjnego – dokumentu składanego wraz z wnioskiem o dofinansowanie
- wzorem umowy o współpracy ponadnarodowej oraz instrukcją jej wypełnienia (zawartą w publikacji „Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców”). Ważne jest poznanie wzoru umowy o współpracy ponadnarodowej już na etapie przygotowywania projektu, gdyż umowa ta - w przypadku przyjęcia wniosku do realizacji - jest przedkładana IP/IP2 oraz jej zatwierdzenie przez IP/IP2 jest warunkiem podpisania umowy o dofinansowanie projektu. Ponadto, zapisy wniosku o dofinansowanie oraz umowy o współpracy ponadnarodowej powinny być spójne.
- Instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL.

Przygotowując PWP projektodawca powinien pamiętać o podstawowych założeniach PWP określonych w Wytocznych, zgodnie z którymi:

„Projektem współpracy ponadnarodowej jest projekt, który zakłada wspólną realizację działań kwalifikowanych przewidzianych w Załączniku nr 8 do Wytocznych, a także w przypadku którego wskazano rzeczywistą wartość dodaną wynikającą ze współpracy i podpisano umowę o współpracy ponadnarodowej”.

Projekty współpracy ponadnarodowej powinny przyczynić się do osiągnięcia celów danego Priorytetu PO KL poprzez wykorzystanie doświadczeń partnerów z innych krajów. Realizacja współpracy ponadnarodowej powinna zatem opierać się na precyzyjnie określonych oczekiwaniach co do spodziewanego wpływu tej współpracy na osiągnięcie celów danego Priorytetu, jak i projektu.

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

- osiągnięcie kompleksowych produktów (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 produktów.

PWP mogą być realizowane wyłącznie przez partnerstwa ponadnarodowe z udziałem co najmniej jednego podmiotu z kraju członkowskiego Unii Europejskiej bądź kraju niebędącego członkiem Unii Europejskiej. Współpraca ponadnarodowa może być realizowana w różnych formach, z różnymi typami instytucji (o czym mowa w dalszej części Komentarza), w każdym jednak przypadku wybór określonego partnera musi mieć uzasadnienie wynikające z celu, jaki wyznaczył sobie projektodawca.

## II.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu

### 3.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu

- Uzasadnij potrzebę realizacji projektu
- Wskaż cel główny oraz cele szczegółowe projektu
- Określ, w jaki sposób mierzona będzie realizacja celów (ustal wskaźniki pomiaru celów)
- Określ wartość obecną wskaźnika (stan wyjściowy projektu) i wartość docelową wskaźnika (której osiągnięcie będzie uznane za zrealizowanie danego celu)
- Określ, w jaki sposób i na jakiej podstawie mierzone będą wskaźniki realizacji poszczególnych celów (ustal źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru)

#### 3.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu [tekst]

- Wskaż problem, na który odpowiedź stanowi cel główny projektu
- Przedstaw opis sytuacji problemowej, do której odnosi się projekt (z uwzględnieniem sytuacji kobiet i mężczyzn), uwzględniając dane statystyczne odnoszące się do obszaru realizacji projektu
- Przedstaw dostępne dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu
- Opisz wpływ, jaki realizacja projektu może mieć na podmioty inne niż grupa docelowa

3.1.2 Cel główny projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst

3.1.3 Cele szczegółowe projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
1. tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
... tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst

Do projektów współpracy ponadnarodowej mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.1 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL”.

W odniesieniu do PWP Instrukcja mówi:

*W przypadku wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej cel główny i cele szczegółowe powinny odnosić się do współpracy ponadnarodowej i powinny być możliwe do osiągnięcia wyłącznie dzięki współpracy z partnerami ponadnarodowymi (ich osiągnięcie nie byłoby możliwe, gdyby wdrażano projekt jedynie o zasięgu krajowym).*

*W przypadku projektów z komponentem ponadnarodowym, co najmniej jeden cel szczegółowy powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązanej współpracy ponadnarodowej.*

**W obu ww. przypadkach należy zatem precyzyjnie określić oczekiwania, co do spodziewanego wpływu podjętej współpracy ponadnarodowej na osiągnięcie celów projektu.**

W ramach uzasadnienia potrzeby realizacji projektu powinny znaleźć się informacje o tym, że w określonym kraju i/lub u określonego partnera istnieją przydatne doświadczenia w obszarze, którego dotyczy projekt. Może być to np. sytuacja, gdy w kraju partnera, tak jak w Polsce, istnieje podobny problem i trwają poszukiwania jego rozwiązania lub też partner ponadnarodowy dysponuje gotowym rozwiązaniem, które zostanie zaadaptowane na grunt polski.

Formułując cele PWP należy zwrócić uwagę:

- czy jest uzasadnienie, że zdiagnozowane problemy mogą zostać częściowo lub w całości rozwiązane dzięki współpracy ponadnarodowej,
- czy osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych (w przypadku wyodrębnionych PWP) oraz przynajmniej jednego z celów szczegółowych (w przypadku komponentu ponadnarodowego) nie byłoby możliwe bez współpracy z partnerem/ami zagranicznymi
- czy cel główny 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 ponadnarodowej działania mogą przynieść lepsze efekty
- czy opisane cele pokazują wpływ współpracy ponadnarodowej na osiąganie celów projektu i celów PO KL

Dodatkowo konieczne jest sprawdzenie, czy wskazano uzasadnienie dla wyboru danego kraju/danego partnera, tj. czy w danym kraju/u danego partnera istnieje doświadczenie i/lub inne zainteresowanie obszarem, którego dotyczy projekt.

Przykłady celów wyodrębnionych PWP:

Cel główny: wzmocnienie skuteczności oddziaływania aktywnych polityk rynku pracy na terenie woj. x poprzez dokonanie adaptacji rozwiązań stosowanych w Holandii w okresie realizacji projektu, tj. do końca 2013 roku

Cele szczegółowe:

1. pogłębienie wiedzy o rozwiązaniach holenderskich w zakresie aktywnych polityk rynku pracy podczas wizyty studyjnej w terminie x
2. opracowanie wstępnej wersji adaptacji ww. rozwiązań we współpracy z ekspertami holenderskimi do września 2011 roku
3. uzyskanie potwierdzenia adekwatności dokonanej adaptacji m.in. poprzez przetestowanie w okresie (od...do) w warunkach polskich lub przygotowanie do połowy 2011 roku opracowania/wytycznych nt. kryteriów jakie muszą zostać spełnione, by zastosować rozwiązanie w warunkach polskich
4. wdrożenie zaadaptowanego rozwiązania na terenie woj. X do 2012 roku

Cel główny: wzrost adaptacyjności 100 pracowników branży hotelarsko – gastronomicznej z terenu woj. x do końca 2009 roku poprzez zastosowanie metody walidacji kompetencji w oparciu o doświadczenia francuskie

Cele szczegółowe:

1. wypracowanie polskiego modelu walidacji kompetencji w branży hotelarsko – gastronomicznej w oparciu o doświadczenia francuskie do końca 2011 roku
2. przeprowadzenie walidacji kompetencji 100 pracowników branży hotelarsko – gastronomicznej z woj. x z wykorzystaniem wypracowanego modelu walidacji kompetencji (pilotaż) w okresie od (miesiąc/rok) do (miesiąc/rok)
3. upowszechnienie wypracowanego modelu na terenie woj. x do 2012 roku

Przykłady celów szczegółowych odnoszących się do współpracy ponadnarodowej w projektach z komponentem ponadnarodowym:

1. nabycie praktycznych umiejętności z zakresu nowej metody doradztwa zawodowego przez 20 pracowników z terenu powiatu y do 2011 roku dzięki stażowi w instytucji partnerskiej w Hiszpanii
2. opracowanie do 2012 roku krajowego modelu współpracy pomiędzy sektorem B+R a MŚP na podstawie rozwiązań partnera niemieckiego
3. adaptacja modelu aktywizacji osób w wieku 50+ do 2013 roku, które są nieaktywne zawodowo, do potrzeb rynku pracy woj. q na podstawie funkcjonowania modelu brytyjskiego

Nieodpowiednia jest sytuacja 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. Istotne jest to, że współpraca ma służyć rozwiązaniu jakiegoś problemu, a nie stanowić celu samego w sobie.

## II.2 Grupy docelowe

<p><b>3.2 Grupy docelowe</b> (nie dotyczy projektów informacyjnych i badawczych, w których nie jest udzielane bezpośrednie wsparcie dla osób) <b>[tekst]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scharakteryzuj osoby i/lub instytucje które zostaną objęte wsparciem z punktu widzenia istotnych dla projektu cech (np. wiek, status zawodowy, wykształcenie, płeć)</li> <li>- Uzasadnij wybór grupy docelowej, która objęta zostanie wsparciem</li> <li>- Opisz sposób rekrutacji uczestników/uczestniczek odnosząc się do planu rekrutacji, procedury rekrutacyjnej, dodatkowego naboru oraz katalogu przejrzystych kryteriów rekrutacji (z uwzględnieniem podziału K/M)</li> <li>- Opisz potrzeby, bariery i oczekiwania uczestników/uczestniczek projektu oraz podaj wiarygodne źródła pozyskania danych o skali zainteresowania potencjalnych uczestników/uczestniczek planowanym wsparciem projektowym</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

W przypadku PWP niniejszy punkt wypełnia się tak jak w przypadku projektów standardowych, z zastrzeżeniem jedynie, iż jeśli projekt współpracy ponadnarodowej przewiduje wsparcie przedstawicieli grup docelowych w kraju partnerskim (w ramach zadań finansowanych przez partnera ponadnarodowego), w tabeli 3.2.1 wspomnianych danych nie ujmuje się (tabela uwzględnia jedynie wskazanie osób/instytucji objętych wsparciem PO KL).

W związku z działaniami kwalifikowanymi przewidzianymi w załączniku nr 8 do Wytocznych (omówionymi w dalszej części Komentarza), w przypadku projektów współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań PO KL na grupę docelową określoną w SZOP dla danych typów operacji „nakładają się” grupy, które mogą wynikać z form działań kwalifikowanych, choć nie są wymienione w SZOP (np. pracownicy instytucji projektodawcy, którzy podniosą swoje kwalifikacje poprzez udział w wymianie pracowników w kraju partnera). W takim przypadku w punkcie 3.2.1 wniosku o dofinansowanie należy ująć jedynie tych uczestników projektu, którzy uzyskują bezpośrednie wsparcie (np. związane z podnoszeniem kwalifikacji w związku z udziałem w wymianie pracowników w przedstawionym powyżej przykładzie). Zgodnie z obowiązującymi zasadami w punkcie tym nie należy wykazywać np. uczestników seminariów, konferencji i spotkań polegających jedynie na wymianie informacji.

## II.3 Zadania

<p><b>3.3 Zadania [tekst]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Przyporządkuj poszczególne zadania do danego celu szczegółowego, do którego osiągnięcia przyczyni się realizacja danego zadania</li> <li>- Opisz zadania podejmowane w projekcie, zgodnie z chronologią zadań wskazaną w budżecie i harmonogramie wraz z uzasadnieniem</li> <li>- Opisz produkty, które będą wytworzone w ramach realizacji zadań</li> </ul>			
Nr	Nazwa zadania	Szczegółowy opis zadania i produktów, które będą wytworzone w ramach jego realizacji	Cel szczegółowy projektu
1	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
...	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
N	WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
M	ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	Opis w punkcie 3.7	

Do projektów współpracy ponadnarodowej mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.3 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL”.

W przypadku PWP należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

***W kolumnie trzeciej punktu 3.3 należy także wskazać produkty, które zostaną wytworzone w wyniku realizacji planowanych zadań (...). W przypadku projektów współpracy ponadnarodowej należy wskazać produkty, których nie udało się osiągnąć bez nawiązania współpracy ponadnarodowej.***

Prezentacja produktów projektu współpracy ponadnarodowej powinna wskazywać, dlaczego nie byłoby możliwe ich osiągnięcie bez współpracy z partnerem/partnerami zagranicznymi. Należy przez to rozumieć zarówno odpowiedni wzrost wartości wskaźników produktów projektu ze względu na występowanie w nim współpracy ponadnarodowej, jak i wprowadzenie nowych wskaźników produktów, które byłyby niemożliwe do uzyskania bez udziału partnera/ów ponadnarodowych.

Przykładem wzrostu wskaźników dzięki współpracy ponadnarodowej jest:

Wzrost wiedzy i umiejętności w okresie od (miesiąc/rok) do (miesiąc/rok) z obszaru ekonomii społecznej 20 przedstawicieli NGOs z woj. x niezbędnych do założenia i prowadzenia działalności w sektorze ekonomii społecznej na bazie doświadczeń brytyjskich

Przykłady produktów, których osiągnięcie byłoby niemożliwe do uzyskania bez udziału partnerów ponadnarodowych, to:

1. Nowa metoda adaptacji pracowników branży hotelarsko – gastronomicznej do lokalnego rynku pracy w oparciu o doświadczenia francuskie - metoda walidacji kompetencji dla pracowników branży hotelarsko – gastronomicznej.
2. Nowa metoda doradztwa zawodowego pracowników powiatu x dzięki pracy w instytucji partnerskiej w Hiszpanii.
3. Nowatorskie rozwiązanie stosowane w kraju partnera zaadaptowane na grunt polski (np. metoda rotacji pracy, model szkoleń odnoszący się do określonej grupy docelowej, standard zatrudnienia w MŚP).
4. Innowacyjne rozwiązania wspólnie wypracowane przez wszystkich partnerów ponadnarodowych w projekcie (np. nowa metoda doradztwa zawodowego, model szkoleniowy dla określonej grupy docelowej, model partnerstwa lokalnego dla opracowania i wdrażania strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym, model działania centrum integracji społecznej, nowe narzędzie informatyczne służące zwiększeniu adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian gospodarczych).

Zgodnie z Instrukcją:

***W wyodrębnionym projekcie współpracy ponadnarodowej (zaznaczenie opcji TAK w pkt. 1.10) wszystkie zadania projektu dotyczą współpracy ponadnarodowej i powinny zostać opisane w niniejszym punkcie zgodnie z powyższymi zasadami. W tym przypadku zadanie „Współpraca ponadnarodowa” jest nieedytowalne.***

***W projekcie, który przewiduje jedynie komponent ponadnarodowy (zaznaczenie opcji TAK w pkt. 1.12) opis zadań związanych z komponentem ponadnarodowym musi zostać przedmiotowo i organizacyjnie wyodrębniony z opisu pozostałych zadań projektu – służy temu zadanie „Współpraca ponadnarodowa”, które po zaznaczeniu w pkt. 1.12 opcji TAK staje się edytowalne.***

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 zadań, jak również w harmonogramie i budżecie. Jest to ułatwione, ponieważ w przypadku zaznaczenia przez projektodawcę w punkcie 1.12 „Projekt z komponentem ponadnarodowym” opcji „TAK” „projekt z komponentem”, Generator Wniosków automatycznie wydziela zadanie „współpraca ponadnarodowa”.

***W przypadku projektów partnerskich (w tym partnerstw ponadnarodowych) w pkt. 3.3 wniosku należy wskazać i opisać również zadania, za których realizację odpowiedzialny będzie/będą w całości lub częściowo partner/partnerzy.***

***W punkcie 3.3 należy opisać wszystkie zadania przewidziane do realizacji we współpracy z partnerami ponadnarodowymi bez względu na źródło ich finansowania, wskazując jednocześnie, które zadania (lub ich części) są finansowane przez polskiego projektodawcę w ramach budżetu wniosku PO KL, a które są finansowane przez partnerów ponadnarodowych z ich własnych źródeł. W przypadku gdy wskazane zadania (lub ich części) nie są finansowane w ramach wniosku o dofinansowanie PO KL, w budżecie należy wskazać „0”.***



Projekt współpracy ponadnarodowej jako projekt realizowany w partnerstwie ponadnarodowym zakłada wniesienie do projektu wkładu przez wszystkich partnerów, w tym wkładu finansowego.

We wniosku o dofinansowanie PO KL należy uwzględnić wszystkie zadania zaplanowane do realizacji we współpracy ponadnarodowej, również te które partnerzy ponadnarodowi będą finansowali z własnych środków finansowych. Jeśli dane zadanie jest w całości finansowane przez partnera ponadnarodowego w budżecie wniosku PO KL należy wskazać „0”. Jeśli partner będzie finansował zadanie w części (część zadania będzie współfinansowana przez projektodawcę PO KL), w budżecie wniosku PO KL zostanie ujęta jedynie kwota współfinansowania zadania przez stronę polską.

Informację o tym, że dane zadanie jest finansowane/współfinansowane przez partnera ponadnarodowego można zawrzeć w opisie zadania w kolumnie „nazwa zadania”. Dodatkowo w dalszej części wniosku, w polu „Uzasadnienie kosztów” pod Szczegółowym budżetem projektu, możliwe jest przedstawienie dodatkowych informacji nt. sposobu finansowania zadań/podziału kosztów pomiędzy partnerami projektu.

***Opis zadań podejmowanych w projekcie współpracy ponadnarodowej musi również odzwierciedlać formy działań kwalifikowanych w ramach współpracy ponadnarodowej wskazane w ogłoszeniu o konkursie lub opisane w Planie działania (w przypadku projektów systemowych).***

Opis zadań podejmowanych w projekcie współpracy ponadnarodowej musi odzwierciedlać formy działań kwalifikowanych w ramach współpracy ponadnarodowej, wskazane w ogłoszeniu o konkursie lub w Planie działania (w przypadku projektów systemowych), określane przez IP/IP2 zgodnie z załącznikiem nr 8 Wytycznych.

W załączniku nr 8 do Wytycznych zawarte są następujące formy działań kwalifikowanych:

1. Organizowanie konferencji, seminariów, warsztatów i spotkań.
2. Prowadzenie badań i analiz.
3. Przygotowanie, tłumaczenia i wydawanie publikacji, opracowań, raportów.
4. Adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju.
5. Doradztwo, wymiana pracowników, staże, wizyty studyjne.
6. Wypracowywanie nowych rozwiązań.

Powyższe formy działań kwalifikowane w ramach projektów współpracy ponadnarodowej stanowią katalog zamknięty, który nie może być indywidualnie uzupełniany lub rozszerzany przez projektodawcę. Projektodawca zobowiązany jest do uwzględnienia w ramach projektu i opisanie w niniejszym punkcie jedynie tych form działań kwalifikowanych, które zostały dopuszczone w ogłoszeniu o konkursie lub opisane w Planie działania (w przypadku projektów systemowych). Należy zwrócić także uwagę, iż zgodnie z ogłoszeniem o konkursie lub Planem działania możliwość wykorzystania przedmiotowego katalogu form działań kwalifikowanych w ramach współpracy ponadnarodowej może zostać ograniczona w zależności od typu operacji możliwych do realizacji w ramach danego Priorytetu/Działania/Poddziałania.

Opisane we wniosku zadania znajdują następnie swoje odzwierciedlenie w umowie o współpracy ponadnarodowej podpisywanej przez wszystkich partnerów ponadnarodowych po zatwierdzeniu wniosku o dofinansowanie projektu. Umowa ta przewiduje przyporządkowanie kosztów działań poszczególnym partnerom odpowiedzialnym za ich sfinansowanie. Z tego względu już na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu należy odpowiednio powiązać działania wykonywane przez partnerów z przewidywanymi kosztami ich realizacji.

Z uwagi na fakt, że zapisy poszczególnych punktów wniosku o dofinansowanie projektu muszą być spójne z zapisami zamieszczonymi w odpowiednich punktach umowy o współpracy ponadnarodowej, konieczne jest, aby projektodawca zapoznał się z minimalnym wymaganym zakresem informacji zawartym we wzorze tej umowy już na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu.

Formy działań kwalifikowanych powinny być zaplanowane tak, by współpraca ponadnarodowa przyniosła konkretne efekty. Przygotowując projekt należy zatem zwrócić uwagę na to czy zaplanowane zadania ponadnarodowe nie ograniczają się wyłącznie do wyjazdów studyjnych, pojedynczych szkoleń, seminariów czy spotkań, czyli działań, które można włączyć w realizację standardowego projektu. Rekomendowanymi formami działań są formy wymienione w punktach 4 i 6 powyżej jako dające szansę osiągnięcia wymiernych korzyści ze współpracy ponadnarodowej.

Formy działań kwalifikowanych służą realizacji modeli współpracy ponadnarodowej. Partnerstwo ponadnarodowe może realizować jeden lub kilka modeli współpracy, tj.: 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. Wybranie odpowiedniego modelu/modeli na ułatwia przygotowanie założeń projektu. Model wyznacza podstawowy cel współpracy, a jego realizacji służą określone Wytycznymi formy działań kwalifikowanych.

Więcej informacji nt. form działań kwalifikowanych oraz modeli współpracy ponadnarodowej zawiera publikacja „Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców” oraz „Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej PO KL”.

#### II.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu

<b>3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu</b> (dotyczy projektów, których wnioskowana kwota dofinansowania jest równa albo przekracza 2 mln zł) <b>[tekst]</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zidentyfikuj sytuacje, których wystąpienie utrudni lub uniemożliwi osiągnięcie celów szczegółowych projektu lub wskaźników pomiaru celów</li> <li>- Wskaż sposób identyfikacji wystąpienia takiej sytuacji (zajścia ryzyka)</li> <li>- Opisz działania, które zostaną podjęte, aby zapobiec wystąpieniu ryzyka i jakie będą mogły zostać podjęte, aby zminimalizować skutki wystąpienia ryzyka</li> </ul>			
<b>Cel szczegółowy</b>	<b>Sytuacja, której wystąpienie może uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie danego celu lub wskaźnika jego pomiaru</b>	<b>Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka</b>	<b>Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz w przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka (minimalizowanie)</b>
1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)	1. tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... tekst	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)	1. tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... tekst	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst

Instrukcje precyzuje:

***W przypadku projektów standardowych przewidzianych do realizacji w partnerstwie, jak i projektów współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działań/Poddziałań PO KL, których wnioskowana kwota dofinansowania jest równa albo przekracza 2 mln złotych, projektodawca powinien wypełnić wszystkie punkty wniosku i ma do wykorzystania 30 000 znaków (w tym 5 000 znaków tylko na punkt 3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu).***

W przypadku projektów współpracy ponadnarodowej, których wartość przekracza 2 mln złotych, wypełnienie punktu 3.4 jest obowiązkowe. Do oceny i zarządzania ryzykiem w PWP stosuje się standardowe narzędzia. Projektodawcy powinni jednak pamiętać, że projekty te są projektami wyższego ryzyka.

Czynniki ryzyka charakterystyczne dla projektów współpracy ponadnarodowej można pogrupować w następujące kategorie:

- różnice kulturowe między społecznościami krajów, z których pochodzą partnerzy (różne style pracy, zróżnicowany czas pracy, nadmierna biurokracja lub całkowite nieprzywiązywanie wagi do wymagań formalnych, nieznanostwo zwyczajów innego kraju itp.)

- dobór partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej (niezrozumienie wzajemnych oczekiwań partnerów, wycofanie się partnera itp.)
- zasady funkcjonowania partnerstwa ponadnarodowego (niezachowanie zasady wzajemnych korzyści wszystkich partnerów, nieracjonalny podział pracy, trudności w komunikacji itp.)
- zagrożenia występujące w bieżącej współpracy, tj. różne rozumienie tych samych pojęć, niewywiązywanie się partnerów z zobowiązań.
- zagrożenia związane z finansami: z planowaniem i wykonaniem budżetu oraz procedurami rozliczeń finansowo-księgowych.

Szczegółowo zagadnienie ryzyka w PWP omawia publikacja „Projekty współpracy ponadnarodowej. Poradnik dla projektodawców”.

## II.5 Oddziaływanie projektu

<b>3.5 Oddziaływanie projektu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opisz, w jaki sposób osiągnięcie celu głównego projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL</li> <li>- Opisz wartość dodaną projektu</li> </ul>	
<b>Oczekiwany efekt realizacji PO KL</b>	<b>Opis wpływu realizacji celu głównego projektu i planowanych do osiągnięcia w jego ramach wskaźników na osiągnięcie oczekiwanego efektu realizacji Priorytetu PO KL</b>
1. <i>słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)</i>	tekst
... <i>słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)</i>	tekst

W przypadku PWP niniejszy punkt wypełnia się tak jak w przypadku projektów standardowych.

## II.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy

<b>3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opisz doświadczenie projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć/projektów</li> <li>- Przedstaw informacje potwierdzające potencjał finansowy projektodawcy/partnerów do realizacji projektu</li> </ul>

W przypadku PWP niniejszy punkt wypełnia się tak jak w przypadku projektów standardowych.

## II.7 Opis sposobu zarządzania projektem

<b>3.7 Opis sposobu zarządzania projektem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opisz, w jaki sposób projekt będzie zarządzany (z uwzględnieniem zasady równości szans kobiet i mężczyzn)</li> <li>- Opisz, jakie zaplecze techniczne oraz jaka kadra zaangażowane będą w realizację projektu (wskaz osoby/stanowiska w projekcie i ich niezbędne kompetencje)</li> <li>- Uzasadnij wybór ewentualnych partnerów projektu (jeżeli dotyczy)</li> <li>- Opisz rolę partnerów (zadania, za które odpowiedzialny będzie każdy z partnerów) lub innych instytucji zaangażowanych w projekt (jeżeli dotyczy)</li> <li>- Opisz, wykonanie których zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom i uzasadnij zlecenie realizacji zadań (w przypadku, gdy wykonanie zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom)</li> <li>- Opisz działania, jakie będą prowadzone w celu monitoringu projektu i jego uczestników</li> </ul>

Zgodnie z Instrukcją:

*W punkcie 3.7 wniosku należy opisać, jak będzie wyglądała struktura zarządzania projektem, ze szczególnym uwzględnieniem roli partnerów, w tym partnerów ponadnarodowych i podwykonawców (jeżeli występują), a także umieścić*

*informację na temat sposobu wyboru partnerów do projektu (dotyczy tylko wyboru partnera, w tym partnera ponadnarodowego, niepublicznego przez beneficjenta z sektora finansów publicznych).*

*W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie ponadnarodowym opis w tym punkcie powinien dodatkowo wskazywać na formy współpracy ponadnarodowej zgodnie z Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL (tj. współpraca pomiędzy projektami, sieciami, twinning itp.).*

Do projektów współpracy ponadnarodowej mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.7 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL”, niemniej jednak w przypadku PWP należy zwrócić uwagę na wskazane poniżej kwestie.

Współpraca ponadnarodowa może mieć charakter *współpracy wielostronnej* (jeśli planowana jest wzajemna współpraca ponadnarodowa sporządza się jeden list intencyjny, który podpisany jest przez wszystkich partnerów ponadnarodowych) lub *współpracy bilateralnej* (jeśli polski projektodawca nawiązuje współpracę z każdym partnerem z osobna – podpisane są listy intencyjne z każdym z nich oddzielnie). List intencyjny składany jest wraz z wnioskiem o dofinansowanie. List jest potwierdzeniem woli partnerów do wspólnej realizacji projektu.

Liczba partnerów i charakter partnerstwa oraz formy działania przewidziane w projekcie powinny wpływać na przyjęty system zarządzania.

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

1. dane o liderze partnerstwa oraz o sekretariacie partnerstwa (biurze głównym projektu), jeśli jest przewidziane, i zakresie jego odpowiedzialności,
2. formie współpracy ponadnarodowej (zgodnie z Wytycznymi współpraca ponadnarodowa możliwa jest zwłaszcza pomiędzy: projektami realizowanymi w różnych krajach, także przez podmioty, których projekty/działania nie są współfinansowane z EFS, sieciami instytucji działającymi w zbliżonych obszarach, instytucjami działającymi w tym samym obszarze (współpraca twinning’owa), do której uprawnione są tylko instytucje sektora publicznego)
3. sposobie doboru partnera (podmioty sektora finansów publicznych zobowiązane są do przestrzegania art. 28a Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju) – obowiązki sformułowane w art. 28a ww. ustawy dotyczą również wyboru partnera/ów ponadnarodowych
4. strukturze grupującej przedstawicieli wszystkich partnerów, powołanej przez partnerstwo do podejmowania wiążących decyzji w projekcie (komitet sterujący itp.) wraz ze wskazaniem osoby ze strony projektodawcy, która będzie wchodzić w skład takiej struktury, oraz sposób podejmowania kluczowych decyzji,
5. ewentualnych grupach roboczych do realizacji poszczególnych zadań, jeśli są przewidziane, wraz ze wskazaniem partnera odpowiedzialnego za daną grupę,
6. dane o koordynatorze działań ze strony projektodawcy i jego pozycji wobec kierownictwa instytucji projektodawcy oraz wobec przedstawiciela projektodawcy w Komitecie Sterującym,
7. podstawowe dane o zasadach komunikacji pomiędzy partnerami
8. przyjęty system monitorowania projektu

System monitorowania musi dotyczyć wszystkich działań w projekcie, bez względu na to czy pokrywane są ze środków partnera polskiego czy zagranicznego. Partnerzy mogą podzielić się 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 rozliczać będzie w swoim kraju, według obowiązujących tam zasad.

Szczegółowe postanowienia w zakresie zarządzania projektem współpracy ponadnarodowej, przyjętego systemu komunikacji, procedur monitoringu i ewaluacji projektu, procedur podejmowania decyzji regulować będzie umowa o współpracy ponadnarodowej. Z uwagi na fakt, że informacje zawarte we wniosku o dofinansowanie powinny być spójne z zapisami w umowie o współpracy ponadnarodowej, zaleca się uzgodnienie powyższych kwestii już na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu.

Więcej informacji nt. zarządzania partnerstwem ponadnarodowym znajduje się w „Podręczniku dla projektodawców projektów współpracy ponadnarodowej” oraz w „Podręczniku dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej”.

### **III. PROJEKTY INNOWACYJNE**

Część druga podręcznika jest dedykowana projektom innowacyjnym realizowanym zgodnie z Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL. W komentarzu wskazano na specyfikę projektów innowacyjnych oraz różnice w ich wdrażaniu, które znajdują odzwierciedlenie w formularzu wnioskowym odrębnym dla projektów innowacyjnych testujących oraz projektów innowacyjnych upowszechniających. Komentarz wskazuje na te cechy projektu innowacyjnego, które muszą zostać koniecznie uwzględnione przez projektodawcę przy tworzeniu wniosku, takie jak etapowość w przygotowywaniu i realizacji projektu innowacyjnego testującego, cechy produktu finalnego lub upowszechnianie i mainsteaming w projektach innowacyjnych testujących oraz innowacyjnych upowszechniających.

W ramach projektów innowacyjnych możliwa jest realizacja:

1. Projektów innowacyjnych testujących mających na celu wypracowanie nowego produktu (w tym przetestowanie) i jego upowszechnienie oraz włączenie do polityki.
2. Projektów innowacyjnych upowszechniających mających na celu upowszechnienie i włączenie do polityki dobrych praktyk / rozwiązań wypracowanych w ramach innych programów czy też projektów PO KL.

Zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, celem projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych **sposobów rozwiązywania** problemów mieszczących się w obszarach wsparcia EFS.

W powyższym sformułowaniu szczególnie istotne jest to, co zostało podkreślone: projekty innowacyjne poszukują nowych sposobów rozwiązywania problemów, podczas gdy projekty standardowe nastawione są na rozwiązywanie problemów przy pomocy znanych sprawdzonych sposobów.

#### **Przykład:**

Przykładem działania służącego rozwiązywaniu problemów grup docelowych (projekt standardowy) może być zorganizowanie tradycyjnego szkolenia dla grupy ponad 50-letnich pracowników przedsiębiorstw w zakresie zastosowania technologii informatycznych - w sytuacji gdy stwierdzono zagrożenie w utrzymaniu się tej grupy na rynku pracy z powodu deficytów właśnie w tym obszarze. W tym przypadku jedynym odbiorcą działań projektu są właśnie osoby w wieku 50+.

Przykładem projektu nastawionego na wypracowanie nowych rozwiązań służących utrzymaniu osób w wieku 50+ na rynku pracy (projekt innowacyjny testujący) będzie wypracowanie nowego podejścia do nauczania tych osób w zakresie stosowania IT – nowego programu, nowej metodyki nauczania, uwzględniającej specyfikę wieku i doświadczeń zawodowych tej grupy. W tym przypadku grupą docelową są przede wszystkim trenerzy z instytucji szkoleniowych, zajmujący się nauczaniem w zakresie IT, są też same instytucje szkoleniowe. Osoby w wieku 50+ są pośrednią grupą docelową – one skorzystają z efektów projektu, pod warunkiem, że projektodawca nie tylko wypracuje wartościowy produkt, ale także zapewni upowszechnienie wiedzy o nim oraz przekaze go do stosowania w ramach działań włączających do polityki (np. poprzez przeszkolenie trenerów IT).

Podany wyżej przykład jest przykładem projektu innowacyjnego testującego. Przykładem drugiego typu projektów (projektów innowacyjnych upowszechniających) będzie projekt, służący szerszemu poinformowaniu o rozwiązaniu wypracowanym w ramach np. Działania 1.1. SPO RZL – koncepcji polityki szkoleniowej wobec kadr publicznych służb zatrudnienia oraz następnie doprowadzeniu do przełożenia tych propozycji na odpowiednie regulacje prawne.

Podkreślmy: działania upowszechniające i włączające do polityki są nieodzownym elementem każdego projektu innowacyjnego, natomiast podstawowa różnica pomiędzy projektami testującymi a upowszechniającymi polega na tym, że te drugie obejmują wyłącznie fazę upowszechniania i włączania.

Projekty innowacyjne mają więc być nastawione na badanie i rozwój oraz upowszechnianie i włączanie do praktyki konkretnych produktów, służących rozwiązywaniu problemów grup docelowych, a nie wprost na rozwiązywanie tych problemów. Oznacza to, że najważniejszy jest konkretny wynik, efekt projektu, jakim może być nowe rozwiązanie, nowy instrument, nowe narzędzie czy nowa metoda. Dzięki produktowi, możliwe będzie rozwiązanie problemu, na który odpowiada projekt – nie tylko w jego ramach, ale również poza nim, pod warunkiem jego włączenia do polityki.

Projektem innowacyjnym w ramach PO KL jest wyłącznie projekt spełniający powyżej zdefiniowane założenia. Projekty standardowe, realizowane zgodnie z typami operacji wymienionymi w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL mogą charakteryzować się pewnymi rozwiązaniami innowacyjnymi, mogą odnosić się w tytule do przymiotnika „innowacyjny” lub rzeczywiście mogą dotyczyć innowacyjnych elementów, jednakże składane w odpowiedzi na standardowy konkurs, nie są projektami innowacyjnymi w rozumieniu *Wytycznych*, ponieważ od strony formalnej znajdują się będą w ramach Działania i Poddziałania, w ramach których projekty innowacyjne nie występują.

Najważniejszym elementem projektu innowacyjnego jest opracowanie i włączenie do polityki produktu finalnego (projekt innowacyjny testujący) lub upowszechnienie i włączenie do polityki produktu finalnego (projekt innowacyjny upowszechniający).

Przez **produkt** projektów innowacyjnych rozumie się nowy sposób działania, nowe metody działania, nowe podejście do rozwiązywania problemów grup docelowych. Może to więc być, powtarzając za *Wytycznymi*:

a) nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup docelowych

lub

b) nastawienie na rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był w wystarczającym stopniu uwzględniony w polityce państwa

lub

c) wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów, przy czym możliwa jest także adaptacja rozwiązań sprawdzonych w innych miejscach lub innych kontekstach (np. wobec innej grupy docelowej), a także rozwój instrumentów stosowanych dotychczas w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności.

Celem priorytetowym projektów innowacyjnych testujących jest obszar badawczo-rozwojowy, a nie tworzenie instytucji, zwłaszcza na początku realizacji projektu. Możliwe są projekty, które zmierzać będą do wypracowania nowego typu instytucji, jednak wówczas jej utworzenie (w znaczeniu formalnym) może stanowić końcowy etap projektu – po pozytywnym zweryfikowaniu wszelkich założeń dotyczących jej działania, a przede wszystkim sprawdzeniu, iż oferowane przez nią usługi nie mogą stanowić dodatkowych/zmienionych zadań podmiotów już funkcjonujących. W takim przypadku produktem powinien być model instytucji (w rozumieniu usług przez nią oferowanych), a nie sama instytucja. Instytucja nie może zostać utworzona już w celu testowania nowego produktu. Zasadniczym celem jest nie rozwój instytucji, ale produktu finalnego związanego z nowymi usługami skierowanymi do grup docelowych. Wstępna weryfikacja tego, czy usługi oferowane przez nowy podmiot nie mogą być realizowane w ramach instytucji już funkcjonujących powinna nastąpić na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie i wskazana w punkcie 3.1 lub 3.2 wniosku, natomiast pogłębiona analiza w tym zakresie powinna nastąpić w pierwszym etapie wdrażania projektu, a jej wyniki wskazane w strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Końcowa decyzja w tym zakresie powinna zostać podjęta na etapie walidacji produktu finalnego.

Instrukcja wypełnienia wniosku o dofinansowanie projektu została opracowana w podziale na projekty innowacyjne testujące (2.1.) i projekty innowacyjne upowszechniające (2.2.). Formularz części III wniosku o dofinansowanie projektu obejmuje polecenia w zakresie pierwszych jak i drugich projektów. Projektodawca wypełniając wniosek o dofinansowanie projektu, stosuje odpowiednią instrukcję wskazaną poniżej.

## III.1 PROJEKTY INNOWACYJNE TESTUJĄCE

### III.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu

#### 3.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu

##### Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające):

- Uzasadnij potrzebę realizacji projektu
- Wskaż cel główny i cele szczegółowe projektu
- Określ, w jaki sposób mierzona będzie realizacja celów (ustal wskaźniki pomiaru celów)
- Określ wartość obecną wskaźnika (stan wyjściowy projektu) i wartość docelową wskaźnika (której osiągnięcie będzie uznane za zrealizowanie danego celu)
- Określ, w jaki sposób i na jakiej podstawie mierzone będą wskaźniki realizacji poszczególnych celów (ustal źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru)

##### 3.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu [tekst]

##### Projekty innowacyjne testujące

- Wskaż problem, na który odpowiedź stanowi cel główny projektu
- Przedstaw opis sytuacji problemowej, do której odnosi się projekt (z uwzględnieniem sytuacji kobiet i mężczyzn), uwzględniając dane statystyczne odnoszące się do obszaru realizacji projektu oraz uzasadnij potrzebę zmiany dotychczasowego podejścia
- Przedstaw dostępne dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu
- Uzasadnij zgodność proponowanego rozwiązania/podejścia z Tematem dla projektów innowacyjnych testujących
- Opisz wpływ, jaki realizacja projektu może mieć na podmioty inne niż grupa docelowa

3.1.2 Cel główny projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/ pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst

3.1.3 Cele szczegółowe projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/ pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
1. tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
... tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.1 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych testujących należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

### III.1.2. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu

W pkt. 3.1.1 należy uzasadnić potrzebę realizacji projektu, poprzez wskazanie konkretnego/konkretnych problemu/ów, na który/które odpowiedź stanowi cel główny projektu (do rozwiązania/złagodzenia którego/którego przyczyni się realizacja projektu).

Dla trafnego zaplanowania projektu niezbędna jest wiedza o aktualnej sytuacji w obszarze, który pragniemy zmienić. Tylko na podstawie rzetelnej analizy obecnej sytuacji można dobrze zaplanować cele i sposoby ich osiągania. Dlatego też w przypadku każdego projektu pierwszym krokiem przy jego tworzeniu, a następnie opisywaniu w formularzu wniosku, jest analiza sytuacji problemowej, której rozwiązywaniu będzie poświęcony projekt. Poprzez „sytuację problemową” należy rozumieć coś więcej niż syntetyczne określenie „problemu”. Analiza sytuacji problemowej obejmuje bowiem znacznie szerszy zakres dotyczący przede wszystkim przyczyn i skutków danego problemu.

Projekt to zestaw działań służących zmianie opisanej sytuacji problemowej. Z tego względu można powiedzieć, że od jakości analizy sytuacji problemowej zależy powodzenie dalszych prac projektowych, poczynając od zdefiniowania celu, poprzez określenie wskaźników pomiaru celów i dobór działań prowadzących do osiągnięcia celów, aż po cały przebieg realizacji projektu. Jakość analizy sytuacji problemowej, a zwłaszcza trafna identyfikacja przyczyn problemu, to jeden z kluczy do sukcesu projektu.

Warto zwrócić uwagę, że *problem*, wbrew potocznemu znaczeniu, nie musi oznaczać sytuacji „dramatycznie” złej, może dotyczyć sytuacji generalnie ocenianej jako dobra, lecz nie w pełni satysfakcjonująca dla osób i grup, do których się odnosi. Najważniejsze natomiast jest zebranie i przedstawienie informacji, danych, opinii na potwierdzenie jego występowania, udowodnienie, że rodzi pewne negatywne skutki, a zwłaszcza ustalenie jego przyczyn. Problemem w rozumieniu projektów

innowacyjnych<sup>1</sup> może być ponadto to, że dotychczas nie zajmowano się jakimś obszarem, a zamiarem projektodawcy jest właśnie zwrócenie uwagi na potrzebę zajęcia się nim.

Wiąże się z tym konieczność zdefiniowania obszaru, do którego nasz opis się odnosi (obszar występowania problemu) – czy będzie to obszar gminy/powiatu/województwa, a może całego kraju, a może nawet obszar Unii Europejskiej. Obszar analizy musi pokrywać się z przyszłym obszarem projektu. Wniosek, który przewiduje realizację działań na terenie jednego województwa a charakter problemu jest opisywany np. w odniesieniu do całej UE i na podstawie danych unijnych, nie uzyska maksymalnej liczby punktów. Możliwe jest bowiem, że ogólnoeuropejskie problemy akurat w danej gminie nie są istotne i wówczas okaże się, że projekt został oparty o nieistniejącą podstawę. Z drugiej jednak strony już na etapie diagnozy i opisu problemu projektodawca powinien mieć na uwadze obszar potencjalnego przyszłego wdrożenia wypracowanego w projekcie produktu do praktyki: czy więc problem danej gminy jest na tyle specyficzny, że zakładamy zastosowanie produktu tylko tam, czy też jest to problem dość powszechny (jak powszechny? jakich innych gmin dotyczy? skąd o tym wiemy?), że produkt przetestowany w danej gminie będzie wart przekazania do stosowania szerzej. Należy więc pamiętać o konieczności precyzyjnego odniesienia problemu do obszaru geograficznego.

W projektach innowacyjnych mamy do czynienia z dwoma rodzajami obszaru – obszarem realizacji projektu na etapie testowania i obszarem na etapie upowszechniania i włączania do praktyki. Obszary te mogą, ale nie muszą być tożsame - obszar, na którym realizowane będą działania upowszechniające i włączające produkt do praktyki może być szerszy niż obszar na którym prowadzone będą działania testujące. Dane dotyczące analizy problemu muszą jednoznacznie odnosić się do konkretnego obszaru. Oczywiście możliwa jest sytuacja, że szczegółowe dane zostaną przedstawione dla obszaru testowania, ale zostanie udowodnione, że jest to analiza reprezentatywna dla szerszego obszaru, na którym przewidziane jest upowszechnianie i włączanie do praktyki.

Pamiętać należy, że projekty innowacyjne służą nie tyle rozwiązywaniu problemów grup docelowych, co rozwiązywaniu problemów wynikających z braku właściwych instrumentów, które mogłyby zostać wykorzystane przy wspieraniu grup docelowych. Analiza problemu, który ma być przedmiotem projektu innowacyjnego powinna więc skupić się na udowodnieniu, że:

- liczne podejmowane dotychczas wobec danej grupy docelowej działania okazują się niewystarczająco skuteczne,

lub

- podejmowane wobec danej grupy docelowej działania są umiarkowanie skuteczne, a przy tym drogie, co czyni je mało efektywnymi,

lub

- dana grupa docelowa była dotychczas pomijana w działaniach, stąd istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań przydatnych właśnie dla niej,

lub

- dany problem dotychczas był pomijany w polityce (albo pojawił się zupełnie nowy problem, stąd nie ma dla niego wypracowanych instrumentów) i istnieje potrzeba poszukiwania sposobów rozwiązywania tego typu problemu.

Oprócz wskazania i opisanego problemu należy ustalić i scharakteryzować jego przyczyny. Ustalenie przyczyn jest niezbędne dla właściwego doboru działań projektu – trochę jak w medycynie, bez znajomości przyczyn choroby trudno o jej skuteczne leczenie; można co najwyżej czasowo usunąć objawy. Jest to też niezbędne dla pełnego opisu obszaru problemowego i dokumentowania, że wskazany przez nas problem został przez nas dogłębnie rozpoznany. Warto przyjąć założenie, że być może obecnie stosowane metody dlatego właśnie nie są skuteczne, że ktoś wcześniej nie dokonał takiej analizy.

#### **Przykład:**

Na przykład projektując model współpracy różnych instytucji na szczeblu powiatu, nie wystarczy stwierdzić, że obecnie nie współpracują one ze sobą. Niezbędne jest ustalenie przyczyn tego stanu rzeczy – czy tkwią one w postawach, czy w wiedzy (a raczej w niewiedzy o korzyściach z tej współpracy), czy może w stanie prawnym, który nie sprzyja współpracy, a może wynika to ze złych doświadczeń z wcześniejszych prób nawiązania takiej współpracy. Oczywiście przyczyn może być wiele, nie wszystkie mogą zostać usunięte poprzez realizację projektu i konieczne jest dokonanie analizy, czy pominięcie którejs z nich nie będzie zbyt silną przeszkodą dla skuteczności projektu.

Przy analizie problemu należy korzystać z wszelkich dostępnych aktualnych źródeł wiedzy: oficjalnych danych statystycznych i raportów, wyników zewnętrznych badań, literatury przedmiotu, ale też z własnego doświadczenia i obserwacji czy własnych badań, przy czym podstawowe źródła danych powinny zostać nazwane.

Projekty innowacyjne zakładają możliwość pogłębienia wiedzy o problemie już w ramach realizacji projektu, ale na etapie wnioskowania niezbędne jest dostarczenie oceniającym maksymalnie wielu twardych danych (danych statystycznych i innych

<sup>1</sup> W celu uniknięcia powtórzeń gdy w części III.1. mowa o projektach innowacyjnych, należy przez to rozumieć projekty innowacyjne testujące.



weryfikowalnych informacji) potwierdzających nasze twierdzenia o występowaniu i charakterze problemu. Podkreślić wypada, że nie zawsze dostępne są wyniki kompleksowych badań, zawsze jednak możliwe jest zgromadzenie informacji w postaci opinii ekspertów, opinii samych zainteresowanych czy odwołań do literatury przedmiotu, publikacji prasowych. Dobrym źródłem informacji są też wcześniej zrealizowane projekty.

Dobór danych i źródeł będzie zależny od tego, jaki problem jest przedmiotem zainteresowania projektodawcy. Na przykład w przypadku, gdy szukamy lepszych, bardziej skutecznych sposobów wspierania danej grupy docelowej, konieczne będzie pokazanie, jakie dotychczas działania były wobec tej grupy prowadzone i dlaczego naszym zdaniem były/są one niewystarczająco skuteczne, a także jakie jest potencjalne zapotrzebowanie na inne formy wsparcia. Gdy zamierzamy wypracować sposoby działania wobec grupy dotychczas pomijanej w działaniach polityki, musimy wskazać, że jest taka grupa i jakie są jej problemy, a następnie udowodnić, że nie ma dotychczas doświadczeń we wspieraniu tej grupy.

Ważnym elementem uzasadnienia potrzeby realizacji projektu jest odwołanie się do aktualnie wdrażanej polityki krajowej lub regionalnej. Ocenie podlegać będzie to, czy projekt proponuje rozwiązania adekwatne w kontekście aktualnych priorytetów polityki i czy wpisuje się w problemy zidentyfikowane w ramach tych polityk oraz określone tam cele.

W oparciu o to odwołanie należy wskazać, czy:

- projekt wpisuje się w aktualne problemy realizowanej polityki krajowej lub regionalnej (w zależności od zakresu projektu) i proponuje rozwiązania adekwatne w kontekście aktualnych priorytetów,
- proponowane działania będą cieszyły się zainteresowaniem grup docelowych (użytkowników i/lub odbiorców, o których mowa poniżej), czy „po drugiej stronie” jest potencjalny zainteresowany produktem,
- wskazany cel jest najbardziej pożądaną w danym obszarze zmianą.

Jeśli projektodawca nie uczyni tego w sposób wystarczająco przekonujący, z podaniem sposobu weryfikacji (skąd ma pewność, że jest tak, jak twierdzi, z kim się konsultował, jaki charakter miały te konsultacje), wówczas zrobi to oceniający, ale on będzie mógł w tym momencie bazować wyłącznie na własnej wiedzy i intuicji, może więc nie mieć wszystkich istotnych danych i informacji. Jeśli we wniosku odpowiednie dane i informacje nie zostaną zawarte, to nie będą wzięte pod uwagę przy ocenie.

### **III.1.2. Uzasadnienie zgodności proponowanego rozwiązania/podejścia z Tematem dla projektów innowacyjnych testujących**

Projekty innowacyjne wdrażane są w ramach Tematów dla projektów innowacyjnych, zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący PO KL. Opis zamieszczony w tym punkcie musi pozwolić na ocenę tego, na ile projekt wpisuje się w obszar Tematu.

Przez Temat rozumie się obszar poszukiwania nowych, skutecznych rozwiązań. Tematy dla projektów innowacyjnych, w ramach których składane są projekty, są wymienione w dokumentacji konkursowej i w Planie działania (w przypadku projektów systemowych wyłącznie w Planie działania). Projektodawca jest zobowiązany wskazać, w jaki Temat wpisuje się projekt. Zgodność projektu z Tematem oznacza, że problemy, które mają być rozwiązane dzięki projektowi, mieszczą się w obszarach określonych danym Tematem. Ważne jest wskazanie, **jak** projekt wpisuje się w obszar Tematu, a nie tylko ograniczenie się do stwierdzenia, że jest zgodny z Tematem. Pamiętać należy, że zgodność z Tematem oznacza również zgodność z priorytetem, w którym projekt jest składany, i z jego celami (w tym oczekiwanymi efektami i wskaźnikami) oraz grupami docelowymi wynikającymi z zapisów PO KL dla poszczególnych priorytetów.

### **III.1.3 Cel projektu**

Cel główny projektu to stan pożądaný w obszarze będącym przedmiotem naszego zainteresowania, oczekiwany do osiągnięcia **na koniec** realizowanego projektu; to zmiana, jaka nastąpi w sytuacji grup docelowych. Jest to jakby „odwrócenie” stanu opisanego jako problem – co oznacza, że cel musi jednoznacznie wynikać z analizy problemu. Na etapie wnioskowania o dofinansowanie projektu ma on charakter pewnej obietnicy czy deklaracji, którą można opisać następująco:

*jeśli zrealizuję wszystkie zaplanowane działania w sposób opisany we wniosku i nie zdarzą się żadne poważne niedające się dziś przewidzieć zdarzenia w otoczeniu, to na koniec realizacji projektu, [pod warunkiem nastąpienia pewnych dodatkowych zdarzeń lub bez takiego warunku], rzeczywistość zdiagnozowana w opisie problemu będzie lepsza o określony poziom, a zmierzyć to będzie można dzięki użyciu określonego wskaźnika.*

Cel główny musi być:

- zdefiniowany adekwatnie do problemu,
- konkretny, mierzalny, weryfikowalny, co oznacza, że musi być tak sformułowany, aby na zakończenie projektu można było dowiedzieć się, czy został i w jakim stopniu osiągnięty,

- oczekiwany, pożądaný dla interesariuszy,
- osiągalny, ambitny ale realistyczny, dający się osiągnąć w danym czasie, danymi zasobami, w danych warunkach,
- jasno odniesiony do okresu, w jakim powinien zostać osiągnięty.

Często projektodawcy mylą cele z działaniami, jakie zamierzają realizować i piszą na przykład: „*celem projektu jest udzielenie wsparcia.....*”. To typowy, bardzo poważny błąd. Udzielenie wsparcia jest sposobem dojścia do celu, jakim jest np. „*zwiększenie zatrudnialności młodych bezrobotnych z gminy x*”. „*Opracowanie nowych programów szkolenia i przeniesienie ich na platformę e-learningową*” może być użytecznym działaniem dla osiągnięcia celu, jakim będzie np. „*zwiększenie kompetencji pracowników urzędów gminy w zakresie ...*”, nie powinno natomiast być celem projektu. Zapis celu nie powinien określać metody, sposobu jego osiągnięcia – te definiujemy dopiero wówczas, gdy jesteśmy pewni, że cel został określony właściwie i opisujemy osobno. Dobrze jest, gdy cel wyrażony jest jednym zdaniem pokazującym jego istotę, np. „*podniesienie kompetencji...*”, „*poprawa sposobu realizacji usług...*”, „*zmniejszenie zachowań niepożądanych...*”. Jego doprecyzowaniu może służyć kilka dalszych zdań, określających czas w jakim cel zostanie osiągnięty, czy miary sukcesu. Jeśli wziąć pod uwagę przykład projektu dotyczącego utrzymania na rynku pracy grupy 50+: błędem będzie określenie celu jako „*wpracowanie nowej metodyki nauczania IT dla grupy 50+*”, bowiem sam fakt istnienia nowej metodyki nie doprowadzi do zmiany sytuacji tej grupy. Cel takiego projektu mógłby brzmieć „*zwiększenie skuteczności działań na rzecz utrzymania grupy 50+ na rynku pracy*”.

W żadnym przypadku cel projektu nie może zostać po prostu przepisany z dokumentów programowych, np. z celu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki lub z celu odpowiedniego Priorytetu. Cele w dokumentach programowych mają bardziej ogólny charakter, są nadrzędne, mają charakter drogowskazu dla wszystkich projektów wdrażanych w ich ramach.

### **III.1.4 Innowacyjność i grupy docelowe**

#### **3.2 Innowacyjność i grupy docelowe [tekst]**

##### **Projekty innowacyjne testujące:**

- Opisz i uzasadnij innowacyjność proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki – wskaż, czym ono różni się od obecnie stosowanych rozwiązań (również w kontekście relacji nakład/rezultat); określ wymiar innowacyjności produktu i scharakteryzuj go; wskaż wartość dodaną innowacji w stosunku do obecnej praktyki
- Wskaż bariery niepozwalające na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania/podejścia
- Określ i opisz produkt finalny projektu oraz wskaż co będzie przedmiotem upowszechniania i włączania do polityki
- Scharakteryzuj grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi) i uzasadnij ich wybór
- Opisz, w jaki sposób w przygotowanie i realizację projektu zostali/zostaną włączeni przedstawiciele grup docelowych

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.2 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych testujących należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

### **III.1.5. Innowacyjność proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki**

#### **Wskazanie, na czym polega i na ile proponowane przez projektodawcę rozwiązanie będzie inne niż dotychczas stosowane podejście**

Skoro innowacyjność to wprowadzenie czegoś nowego, ulepszenie, nowatorstwo, to znaczy, że proponowane rozwiązanie będzie na pewno inne niż to dotychczas stosowane w interesującym nas obszarze. „Inne” nie musi znaczyć, że nikt nigdy niczego podobnego nie stosował. Oznacza natomiast, że na pewno nie stosował wobec danej grupy czy wobec danego typu problemów (może stosował skutecznie wobec innych, a projektodawca na podstawie swej wiedzy i doświadczenia jest przekonany, że po niewielkiej adaptacji będzie przydatny w innym miejscu, wobec innej grupy). Można też spodziewać się, że „inne” oznaczać będzie jedynie zmianę w strukturze stosowanych dotychczas rozwiązań, w ich szczegółowej zawartości, w intensywności poszczególnych zdarzeń. Można też spodziewać się, że „inne” osiągniemy zwracając uwagę na to, że warto personel działający w danym obszarze wyposażyć w dodatkowy rodzaj wiedzy czy umiejętności, dotychczas pomijany w programach szkolenia, a istotny – zdaniem projektodawcy – dla właściwej realizacji zadań.

To oczywiście od specyfiki zagadnień, którym projekt innowacyjny będzie poświęcony, zależeć będzie charakter różnic między dzisiejszą praktyką a rozwiązaniem proponowanym. Natomiast zadaniem projektodawcy jest wskazanie różnic, z wykorzystaniem konkretnych danych na potwierdzenie swoich stwierdzeń.

Wykazanie różnic między proponowanym podejściem a dotychczas stosowanymi rozwiązaniami wymaga od projektodawcy dobrej znajomości sytuacji w danym obszarze, stosowanych podejść i metod. Opis powinien być rzeczowy, nie może sprowadzać się do deklaracji, że nowe rozwiązanie będzie lepsze i skuteczniejsze, czy do stwierdzenia, że wobec wybranej grupy nie były podejmowane żadne działania, więc proponowanego produktu nie można z niczym porównać. Musi opierać się na danych, na opisach istniejących instrumentów i sposobach ich stosowania oraz na dostępnych (zewnętrznych lub własnych) wynikach badań. Jeśli grupa docelowa faktycznie nie była dotychczas objęta wsparciem, to punktem odniesienia w tym kryterium mogą być podejścia i metody stosowane wobec podobnych grup docelowych.

### **Wymiar innowacyjności produktu**

Wskazując na ile proponowane przez projektodawcę rozwiązanie będzie inne niż dotychczas stosowane podejście, należy odwołać się do wymiarów innowacyjności.

Zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* w ramach projektów innowacyjnych możliwe jest przyjęcie następujących wymiarów innowacyjności produktu:

- a) Wymiar grupy docelowej - co oznacza, że projekt skonstruowany jest z myślą o potrzebie wsparcia nowych, nietypowych grup; (niekorzystających wcześniej z pomocy / otrzymujących wsparcie innego rodzaju / korzystających z podobnych ale nieidentycznych form pomocy),
- b) Wymiar problemu – to sytuacja, gdy projekt ukierunkowany jest na rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był w wystarczającym stopniu uwzględniony w polityce państwa (nowy problem – brak narzędzi / znany problem – brak narzędzi / znany problem – narzędzia niepozwalające na rozwiązanie problemu),
- c) Wymiar formy wsparcia – w tej opcji projekt nastawiony jest na wytworzenie nowych instrumentów służących rozwiązywaniu problemów, przy czym w grę wchodzi tu również adaptowanie rozwiązań sprawdzonych w innych miejscach (krajach, regionach) czy też w innych kontekstach (np. w stosunku do innej grupy docelowej), a także rozwój, modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności (nowa forma wsparcia / zaadaptowanie na potrzeby projektu formy wsparcia wykorzystywanej w innym sektorze, w stosunku do innej grupy docelowej / zmodyfikowana forma tradycyjna).

Wymiar innowacyjności oceniany będzie przede wszystkim z punktu widzenia oryginalności – a więc za cenniejszy (w tym kryterium) uznany będzie projekt sięgający po nowe, wcześniej pomijane (lub nieistniejące) problemy, po instrumenty dla grup dotychczas nieobjętych wsparciem czy kreujący zupełnie nowe instrumenty. Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez autorów ewaluacji bieżącej PIW EQUAL w Polsce oznacza to następujące reguły oceny:

- a) wymiar grupy docelowej:

W tym przypadku ocena będzie tym wyższa, im bardziej dyskryminowanej grupy projekt będzie dotyczył. Najwyżej oceniane będą projekty wytwarzające produkty służące grupom dotychczas całkowicie pomijanym w działaniach polityki (niekorzystającym wcześniej z pomocy), średnio te, które skierowane zostaną do grup docelowych wspieranych dotąd z wykorzystaniem np. biernych form pomocy, podczas gdy projekt oferuje wsparcie poprzez aktywne formy (otrzymujących wsparcie innego rodzaju), najniżej zaś te, które dotyczyć będą grup, których problemy są już dobrze rozpoznane i dla których istnieje wachlarz narzędzi wspierających o charakterze aktywizacyjnym, ale w ramach projektu proponuje się ich modyfikację (korzystających z podobnych, ale nieidentycznych form pomocy).

- b) wymiar problemu:

Ocena innowacyjności będzie zależna od tego, czy:

- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego i opisanego i wobec którego są już stosowane jakieś inne instrumenty – ocena minimalna,
- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego i opisanego, ale dotychczas stosowane narzędzia interwencji są dalece niewystarczające – ocena minimalna plus 1,
- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego, ale jeszcze nie na tyle, by wypracowano narzędzia interwencji – ocena minimalna plus 2,
- produkt dotyczy problemu słabo lub wcale nierozpoznanego, dotąd niedostrzeżonego, a w związku z tym nie ma żadnych instrumentów służących jego rozwiązywaniu – ocena maksymalna.

- c) wymiar formy wsparcia:

W tym przypadku za punkt odniesienia w ocenie stopnia innowacyjności produktu będą przyjmowane instrumenty (metody/formy) już stosowane. Przy takim podejściu najwyższe oceny będą miały szansę otrzymać produkty zakładające wykorzystanie nowatorskich form działania, które dotychczas wcale lub prawie wcale nie były stosowane, niższe – te, które odwoływać się będą do sprawdzonych tradycyjnych metod, dotychczas jednak niestosowanych wobec danej grupy

i wreszcie najniższe oceny otrzymywać będą te produkty, które stanowiąc będą jedynie doskonalące korekty typowych form, stosowanych już wobec danej grupy.

Punktem odniesienia w każdym przypadku będą **działania realizowane / nierealizowane dotychczas w Polsce.**

### **Efektywność nowego rozwiązania**

Zadaniem projektodawcy jest przedstawić jasny dowód na to, że stosowanie proponowanego przez niego produktu spowoduje lepsze i bardziej trwałe efekty przy podobnych nakładach, jakie były ponoszone dotychczas, a jeśli nawet wymaga wyższych nakładów, to przyniesie istotnie większe efekty. W sytuacji, gdy produkt dotyczy obszarów dotychczas niewspieranych, wówczas punktem odniesienia do porównań można uczynić podobne grupy/problemy/obszary. Można też w takiej sytuacji wymagać do ponoszenia nakładów odnieść do kosztów, jakie ponosimy jako społeczeństwo z tytułu zaniedbań w danym obszarze. Możliwe są też sytuacje, gdy stosowanie danego produktu będzie kosztowne, ale koszty społeczne spowodowane brakiem działań będą o wiele poważniejsze – trudne problemy wymagają bowiem wysokich nakładów, jednak taka sytuacja musi być jednoznacznie przez projektodawcę zaprezentowana.

Oznacza to, że każdy projektodawca musi już na etapie przygotowania wniosku dokonać wstępnego oszacowania nakładów, jakie będą musiały być ponoszone przy stałym stosowaniu wypracowanego produktu. We wniosku nie ma potrzeby podawania tych kwot, chodzi jednak o to, by porównanie oparte było o realnie dokonane szacunki. Warto także, by projektodawca miał świadomość i dał temu wyraz, że poniesienia określonych kosztów wymagać będzie – być może - wdrożenie produktu do powszechnej praktyki (np. związanych z niezbędnym przeszkoleniem pracowników instytucji, które miałyby użytkować dany produkt).

### **Wartość dodana w stosunku do obecnej praktyki**

Wartość dodana to np. dodatkowe korzyści, osiągnięte dzięki finansowaniu z EFS, których bez tego wsparcia nie można byłoby osiągnąć. W takim przypadku projektodawca powinien uzasadnić, że tylko dzięki wsparciu w ramach PO KL możliwe jest zrealizowanie jego zamysłu, bowiem bez tego wsparcia nie byłoby takiej możliwości. Na przykład projektodawca nie ma dostępu do innych źródeł finansowania albo nie było możliwości finansowania akurat danego typu pomysłów, lub też dopiero w ramach EFS jest możliwość zrealizowania pomysłu w pełnym jego zakresie. Oczywiście powyższe wyliczenie nie stanowi zamkniętej listy.

Wartością dodaną mogą też być takie okoliczności, jak wzbogacenie doświadczenia podmiotu realizującego projekt, skutkujące trafniejszą ofertą w przyszłości. Może to też być nowy charakter współpracy nawiązany dzięki projektowi przez współpracujące przy realizacji projektu podmioty – na przykład, jeśli projekt realizowany ma być w partnerstwie. W takim przypadku wartością dodaną może być też zdobycie wiedzy o partnerze – np. organizacja pozarządowa realizująca projekt we współpracy z jednostką samorządu terytorialnego zyska okazję do poznania sposobu pracy i logiki działania administracji, a administracja zdobędzie lub pogłębi wiedzę o podejściu organizacji pozarządowych. Inny przykład to nawiązanie współpracy ze środowiskami naukowymi i eksperckimi na etapie pogłębiania diagnozy i/lub ewaluacji produktu (która musi być realizowana przez niezależny zewnętrzny podmiot).

### **Bariery niepozwalające na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania/podejścia**

Należy wskazać przyczyny, z powodu których dotychczas dane podejście nie było stosowane. Ta część stanowi kontynuację opisu proponowanego rozwiązania na tle istniejącej praktyki. Jest to też kontynuacja opisu problemu, jaki projektodawca zamierza rozwiązać poprzez swój projekt, bowiem z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że bariery niepozwalające na zastosowanie proponowanego podejścia pokrywają się choć w części z przyczynami problemu kluczowego. Bariery mogą być na przykład stan prawny, ograniczający możliwości działania lub wręcz uniemożliwiający pewne działania, nieodpowiednia wiedza i umiejętności pracowników działających w obszarze objętym działaniami projektu, lub też słaba wiara odbiorców w sens udzielanej jej pomocy, albo brak właściwego rozpoznania ich problemów. Są to oczywiście przykładowo zdefiniowane bariery, rolą projektodawcy jest opisać te, które zidentyfikuje w toku analizy problemu.

Argumentem przemawiającym za proponowanym rozwiązaniem nie powinien być „brak środków finansowych” lub „brak wystarczającej liczby pracowników w instytucjach zajmujących się danym obszarem”, bowiem wytworzony w ramach projektu produkt nie zapewni dodatkowych środków czy dodatkowych etatów, nie usunie więc tego typu barier; wręcz przeciwnie – takie komentarze osłabiają ocenę dotyczącą szans wykorzystania nowego produktu w przyszłości i postawią pod znakiem zapytania sens realizacji całego projektu. Zaleca się także ostrożność w formułowaniu barier w sposób nadmiernie kategoriyczny, jak np. brak umiejętności pracowników instytucji rynku pracy, bo pracownicy ci mają wiele różnych umiejętności, co najwyżej są one niewystarczające, lub luka dotyczy konkretnych umiejętności, dotychczas nie kształtowanych w tej grupie itp.

### **III.1.6. Opis produktu finalnego / przedmiot upowszechniania i włączania do polityki**

**Wskazanie na czym polega istota proponowanego rozwiązania/podejścia – co będzie finalnym produktem projektu**

Przez produkt w projektach innowacyjnych rozumiemy nowe rozwiązanie problemów, nowe podejście do rozwiązywania problemów, nowe metody postępowania, nowe formy i treści działania/nauczenia. Przez opis produktu finalnego rozumiemy należy jednoznaczny opis, co składa się na wypracowaną metodę / narzędzie, tj. jaką ono przyjmie postać (formę).

Jeśli za przykład wziąć nowe podejście do rozwiązywania problemów specyficznych grup bezrobotnych, to na opis produktu finalnego składać się będzie informacja o tym, jak wyglądać będzie nowe podejście (co będzie treścią działania, kto dane działania powinien wykonywać, jakie warunki wstępne muszą być spełnione, by mogło być ono stosowane – np. nowe szkolenia personelu) oraz w jakiej postaci zostanie ono dostarczone przyszłym potencjalnym użytkownikom (np. publikacja, płyty CD, filmy instruktażowe) i w jaki sposób zostanie ono użytkownikom przekazane (Internet, wysyłka pocztowa wg określonego – jakiego? – klucza, seminaria i konferencje, szkolenia). Jeśli do stosowania produktu niezbędne są szkolenia – opis czy częścią produktu będzie program szkolenia, szczegółowo sporządzony zgodnie z wymogami stawianymi przed nowoczesnymi programami szkolenia i udostępniony potencjalnym użytkownikom.

Na przykład w projekcie służącym wypracowaniu metod utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ produkt finalny może przybrać postać opisu metody, podręcznika ze wskazówkami do jej stosowania, programu szkolenia pracowników służb zatrudnienia (wraz ze wskazówkami metodycznymi do jego realizacji), programu szkolenia dla pracowników działów personalnych przedsiębiorstw, a także ewentualnie projektu zapisów prawnych.

### **Przedmiot upowszechniania i włączania do polityki**

W ramach projektu może powstać kilka produktów. Mogą to być np. produkty pośrednie, poprzedzające powstanie produktu finalnego, jak np. raporty z diagnoz, mogą jednak też powstawać równoległe produkty finalne, np. opis metody jako jeden produkt i program szkolenia użytkowników jako osobny produkt. Projektodawca musi zdecydować, a następnie opisać, czy wszystkie produkty przeznacza do upowszechniania i włączenia do polityki, czy też tylko niektóre/jeden z nich. Projektodawca powinien określić, który z produktów i dlaczego decyduje się poddać działaniom upowszechniającym, a który włączającym do polityki, jakie znaczenie może mieć ten produkt z punktu widzenia celów polityki. Jeśli projektodawca decyduje się na upowszechnienie i włączenie do polityki/praktyki wszystkich produktów, winien również tę decyzję uzasadnić. Być może inne produkty warte będą włączenia horyzontalnego, czyli zastosowania w praktyce w innych instytucjach działających w danym obszarze, a inne włączane wertykalnie, czyli włączane do polityki (np. poprzez propozycje rozwiązań prawnych bądź systemowych, wspierających stosowanie modelu). Należy jednak pamiętać, że wszystkie produkty projektu mają charakter dorobku, który powinien być publicznie dostępny, natomiast tylko niektóre mogą zasługiwać na ich upowszechnianie i włączanie do polityki.

### **Warunki i szanse wdrożenia produktu do powszechnej praktyki oraz wskazanie na ile produkt może być stosowany wobec innych grup/przez inne podmioty**

Kontynuując uzasadnienie dla doboru produktów do upowszechniania i włączenia do polityki, projektodawca powinien dokonać takiej prezentacji produktu (produktów, jeśli jest ich więcej niż jeden), by możliwa była ocena jego potencjału z tego punktu widzenia.

Pojęcie „potencjału dla potrzeb upowszechniania i włączania do polityki” scharakteryzować można w ślad za autorami raportu ewaluacyjnego z PIW EQUAL: jest to jego potencjalna użyteczność dla rozwoju realizowanej polityki społecznej. Na użyteczność produktu z punktu widzenia jego możliwego przyszłego stosowania w szerszej skali wpływa jednocześnie szereg czynników charakteryzujących produkt oraz charakteryzujących warunki jego powszechnego (szerszego) wdrożenia.

Przy ocenie wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego będą brane pod uwagę **łącznie** następujące czynniki stanowiące parametry produktu (jego charakterystykę):

- jego innowacyjność (opisana wyżej) - im wyższy poziom innowacyjności, tym potencjał produktu oceniany jest jako większy,
- adekwatność tworzonych rozwiązań w kontekście aktualnych priorytetów polityki państwa i regionu – im bardziej produkt wpisuje się w rządowe (regionalne) priorytety, tym jego potencjał oceniany jest jako większy,
- skuteczność proponowanego produktu w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej – im jest większa tym wyższa jest ocena potencjału produktu,
- efektywność finansową usług oferowanych z wykorzystaniem produktu – im większa tym wyższa ocena potencjału produktu.

Oprócz tego konieczne jest wzięcie pod uwagę czynników związanych z uwarunkowaniami wdrożenia produktu:

- nakłady, niezbędne do poniesienia w celu masowego stosowania produktu (modelu, narzędzia),
- czas niezbędny do masowego zastosowania produktu – im szybciej można będzie zacząć świadczenie usług z zastosowaniem produktu na szerszą skalę, tym ocena będzie wyższa,
- replikowalność produktu i możliwość jego adaptacji w innych obszarach lub dla innych odbiorców oraz stosowania przez inne podmioty.

### **III.1.7. Grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi)**

Projektodawca musi scharakteryzować grupy docelowe projektu, czyli te osoby, grupy, środowiska, których problemy wymagają wypracowania nowych rozwiązań czy podejść.

W przypadku projektów innowacyjnych mamy do czynienia z dwiema grupami docelowymi:

- pierwsza to ci, którzy otrzymają do rąk nowe metody działania, nowe technologie, nowe narzędzia (np. pracownicy urzędów pracy, instruktorzy z instytucji szkolących, nauczyciele w szkołach itp.) – **zwani dalej użytkownikami**; od specyfiki planowanych rozwiązań zależy, czy za użytkownika uznane zostaną instytucje czy ich pracownicy. Jeśli na przykład mowa będzie o rozwiązaniach natury systemowej, powiązanych ze zmianami sposobu działania instytucji, wówczas użytkownikami będą instytucje (a dopiero w ich ramach - pracownicy), jeśli natomiast rozwiązanie wymagać będzie nowych umiejętności pracowników instytucji – wówczas użytkownikami będą pracownicy;

- druga to ci, których problemy będą mogły być skuteczniej dzięki nowej metodzie rozwiązywane – **zwani dalej odbiorcami**.

Projektodawca powinien zaprezentować wybraną grupę w taki sposób, aby oceniający miał jasny obraz, kto i czyje problemy będzie rozwiązywał dzięki nowym narzędziom. Należy pamiętać, że opis grup docelowych nie może ograniczać się do prostego stwierdzenia typu „pracownicy instytucji rynku pracy” czy „bezrobotni”. Przede wszystkim jest to grupa zbyt szeroka, aby można było mówić o wspólnym dla niej problemie, a zwłaszcza o wspólnych przyczynach ich problemu. Ponadto dopiero opis szczegółowy pozwala na uzyskanie pewności, że projektodawca zna tę grupę i rozumie jej problemy. Dlatego też opis grup docelowych powinien zawierać analizę cech charakteryzujących daną grupę, odróżniających ją od wielu innych podobnych, wskazujących jej specyfikę. Opis ten stanowi dopełnienie charakterystyki problemu.

Niezbędne jest podanie informacji o wielkości **obu** grup docelowych, podanie ich kluczowych charakterystyk, istotnych z punktu widzenia rodzaju problemu; w przypadku użytkowników będzie to np. rodzaj instytucji w której działają, jej lokalizacja, typ obszaru, w przypadku odbiorców przyszłych usług może to być na przykład płeć, wiek, kategorie zawodowe, sytuacja rodzinna, miejsce pracy, kategoria miejsca zamieszkania – miasto, miasteczko, wieś, może to być uzależnienie od pomocy, poziom wiedzy czy motywacji. Zestaw danych musi być tak dobrany, aby służył pogłębieniu opisu problemu i pokazaniu, kim są grupy, do których działania są kierowane, oraz na ile dany problem jest dla nich dotkliwy – na ile więc są potencjalnie zainteresowani efektami projektu.

Obie grupy docelowe należy przedstawić w kilku wymiarach:

#### **I. Użytkownicy produktu:**

- a) wymiar docelowy: wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy ostatecznie powinni otrzymać do stosowania nowe narzędzie (szacunkowo – skala wdrożenia),
- b) wymiar upowszechnienia i włączenia w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, którym nowe narzędzie przekażemy w ramach działań upowszechniających i włączających zastosowanych w projekcie,
- c) wymiar testowania w ramach projektu: liczba<sup>2</sup> i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, którzy uczestniczyć będą w testowaniu i ocenie produktu w ramach projektu.

#### **II. Odbiorcy produktu:**

- a) wymiar docelowy: wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy potencjalnie będą mogli skorzystać ze wsparcia z zastosowaniem nowego narzędzia już po jego włączeniu do polityki,
- b) wymiar upowszechnienia i włączenia w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli tej grupy docelowej, którzy będą aktywizowani z wykorzystaniem wypracowanego narzędzia w ramach działań upowszechniających i włączających zastosowanych w projekcie,
- c) wymiar testowania w ramach projektu: liczba<sup>3</sup> i charakterystyka przedstawicieli tej grupy docelowej, którzy uczestniczyć będą w testowaniu i ocenie produktu w ramach projektu.

W odniesieniu do pkt. I.b-c oraz II.b-c należy wskazać i uzasadnić podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców w kontekście celów poszczególnych faz realizacji projektu innowacyjnego (w tym informacje o sposobie zagwarantowania ich właściwej struktury oraz uzasadnienie ich liczebności).

#### **Przykład:**

<sup>2</sup> Specyfika projektów innowacyjnych oznacza przetestowanie rozwiązań w małej skali i włączenie do stosowania na szerszą skalę w momencie potwierdzenia skuteczności wypracowanych narzędzi (w ostatniej fazie drugiego etapu). Założenie to oznacza, iż projektodawca powinien testować rozwiązanie na niewielkiej reprezentatywnej grupie docelowej.

<sup>3</sup> Specyfika projektów innowacyjnych oznacza przetestowanie rozwiązań w małej skali i włączenie do stosowania na szerszą skalę w momencie potwierdzenia skuteczności wypracowanych narzędzi (w ostatniej fazie drugiego etapu). Założenie to oznacza, iż projektodawca powinien testować rozwiązanie na niewielkiej reprezentatywnej grupie docelowej.

Projekt dotyczy wypracowania nowego podejścia do organizowania staży zawodowych dla bezrobotnych tak, by zwiększyć ich skuteczność. Projektodawca planuje m.in. przygotowanie projektu zmian prawnych w tym zakresie.

Użytkownikami produktu (nowego sposobu działania) będą pracownicy urzędów pracy, a odbiorcami – bezrobotni.

Docelowo więc użytkownikami produktu są **wszyscy** pracownicy urzędów pracy [wymiar I.a], w ramach działań upowszechniających jednak projektodawca zamierza dotrzeć do wszystkich urzędów pracy z terenu jednego województwa (nie dotrze jednak zapewne do wszystkich, a tylko do pewnej ich części – należy ją określić) [wymiar I.b], natomiast w ramach projektu współpracować zamierza z trzema urzędami pracy, a z każdego z nich zaprosi po dwie osoby (należy określić, jakie oczekiwania stawia wobec tych pracowników – stanowiska? doświadczenie? inne?) [wymiar I.c].

W przyszłości, jeśli już wejdą w życie proponowane w ramach projektu zmiany prawne, korzystać z produktu będą mogli wszyscy bezrobotni o cechach, jakie uznamy za specyficzne do korzystania z danego instrumentu (dziś staże mogą być kierowane do bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego, ale projektodawca może przecież sugerować modyfikację również w tym zakresie) [wymiar II.a]. W ramach działań upowszechniających projektodawca zamierza dotrzeć do wszystkich bezrobotnych z terenu jednego województwa o cechach, jakie uzna za specyficzne do korzystania z danego instrumentu (nie dotrze jednak zapewne do wszystkich, a tylko do pewnej ich części – należy ją określić) [wymiar I.b]. W fazie testowania projektodawca zamierza objąć działaniami grupę np. 24 osób o zróżnicowanych cechach, np. dotyczących wieku, dotychczasowego doświadczenia zawodowego oraz miejsca zamieszkania itp. [wymiar II.b]

### **III.1.8. Włączenie przedstawicieli grup docelowych w przygotowanie i realizację projektu**

Skuteczność wypracowanego produktu będzie tym większa, im bardziej będzie on dostosowany do potrzeb grup docelowych (rozumianych zarówno jako użytkownicy, jak i odbiorcy). Z tego względu w ramach projektów innowacyjnych niezbędne jest szerokie zaangażowanie grup docelowych w ich realizację, poczynając od faz pogłębionej analizy problemu i opracowania wstępnej wersji produktu, przy czym warto ten udział uwzględnić już na etapie przygotowywania projektu i wniosku o jego dofinansowanie.

Projektodawca musi założyć i przedstawić we wniosku udział grup docelowych. Udział ten może mieć dwojaki charakter – udziału bezpośredniego w pracach projektowych oraz udziału w zewnętrznych konsultacjach. Udział bezpośredni może przybierać na przykład postać:

- udziału w partnerstwie instytucji reprezentujących przyszłych użytkowników,
- udziału ekspertów reprezentujących przyszłych użytkowników i odbiorców usług, o ile to możliwe:
  - w roli recenzentów wszelkich wyników cząstkowych, przewidzianych w projekcie,
  - w Komitecie sterującym projektem (lub innej tego typu formie współdecydowania o przebiegu projektu).

Przyjęcie założenia, że skoro produkt ma być testowany, to udział grup docelowych w fazie testowej wystarczy, by zapewnić ich wpływ na kształt wypracowywanego rozwiązania, jest niewystarczające do stwierdzenia, że mamy w takim przypadku do czynienia z właściwym zaangażowaniem grup docelowych.

Opis zaangażowania grup docelowych powinien zawierać informację o charakterze tego udziału, sposobie doboru przedstawicieli grup docelowych, gwarantujących pozyskanie osób autentycznie reprezentatywnych dla środowisk i mających wiedzę i doświadczenie przydatne do pełnienia roli reprezentanta środowiska. Ponadto niezbędne jest opisanie, w jaki sposób osoby te będą miały zapewniony współudział w nadawaniu kształtu produktowi projektu, na ile ich opinie będą brane pod uwagę w procesie modyfikowania produktu. Pamiętać przy tym należy, że udział ten dotyczyć powinien wszystkich faz realizacji projektu, poczynając od diagnozy (przedstawiciele grup docelowych stanowią znakomite źródło informacji o problemie) aż po upowszechnianie i włączanie produktu finalnego (przedstawiciele grup docelowych z jednej strony mogą ułatwić dotarcie z informacją o produkcie do swoich środowisk, z drugiej zaś będą swoją obecnością uwiarygodniać ten produkt). Aby produkt autentycznie trafiał w potrzeby, warto grupy docelowe włączać do projektu w jak najwcześniejszej jego fazie – jeszcze na etapie analizy problemu, tworzenia projektu oraz wniosku.

Ponadto więcej informacji dotyczących sposobów zaangażowania grup docelowych w realizację projektu zawiera broszura „Empowerment w projektach innowacyjnych PO KL”.

### **III.1.9. Zadania**

#### **3.3 Zadania [tekst]**

**Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające):**

- Przyporządkuj poszczególne zadania do danego celu szczegółowego, do którego osiągnięcia przyczyni się realizacja danego zadania
- Opisz zadania podejmowane w projekcie, zgodnie z chronologią zadań wskazaną w budżecie i harmonogramie wraz z uzasadnieniem
- Opisz produkty, które będą wytworzone w ramach realizacji zadań

Nr	Nazwa zadania	Szczegółowy opis zadania i produktów, które będą wytworzone w ramach jego realizacji	Cel szczegółowy projektu
1	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
...	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
N	WSPÓLPRACA PONADNARODOWA	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
M	ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	<b>Opis w punkcie 3.7</b>	

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.3 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych testujących należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

#### Zadania w podziale na etapy i fazy

Zadania służące rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów to sposób osiągania założonego celu. Muszą więc wprost odnosić się tak do zaprezentowanego problemu, jak i do wskazanego celu, muszą przekonująco pokazać, że to właśnie taki a nie inny zestaw zadań najlepiej prowadzi od problemu do celu. Z tego względu autorzy projektów powinni dołożyć wszelkich starań, by związek zadań z problemem i celem był widoczny i jednoznaczny.

Zasady wdrażania projektów innowacyjnych testujących przewidują realizację sześciu działań obligatoryjnych i jednego nieobligatoryjnego, zgrupowanych w dwa etapy: przygotowania i wdrożenia.

Należy przedstawić zadania w podziale na kolejne etapy realizacji projektu – zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*:

**ETAP I PRZYGOTOWANIA (3-8 miesięcy) - należy przedstawić:**

- a) W jaki sposób realizowana będzie pogłębiona diagnoza dotycząca potrzeby realizacji projektu i konieczności podjęcia zaplanowanych działań.

Faza dotycząca analizy i diagnozy problemu daje projektodawcy możliwość pogłębienia wiedzy o istocie problemu i jego przyczynach poprzez realizację badań, choć oczywiście w pierwszej kolejności należy sięgnąć po już istniejące wyniki badań i dopiero wówczas ocenić, czy niezbędne jest ich uzupełnienie badaniami własnymi. Wskazując na działania związane z przeprowadzeniem diagnozy, projektodawca uzasadnia potrzebę pogłębionej analizy.

- b) W przypadku tworzenia partnerstwa (o ile jest przewidziane) - wg jakich reguł dobierani będą partnerzy i jak formułowane będą zasady współpracy i podziału ról w ramach partnerstwa; jakie działania zostaną podjęte w celu nawiązania partnerstwa.

- c) W jaki sposób zostanie opracowana wstępna wersja produktu oraz w jaki sposób nastąpi przygotowanie strategii wdrażania projektu innowacyjnego.

Od tego momentu niezbędne jest uruchomienie działań upowszechniających i włączających w politykę – wersja wstępna produktu powinna zostać bowiem poddana szerszej ocenie.



ETAP II WDROŻENIA - należy opisać, jak będzie przebiegało testowanie i upowszechnianie oraz włączanie do praktyki rozwiązań innowacyjnych:

a) W jaki sposób odbywać się będzie testowanie produktu.

Testowanie produktu to zasadnicza część projektu innowacyjnego, gdy poddawany jest działaniu w sytuacji rzeczywistej, na niewielkiej grupie przedstawicieli obu grup docelowych. Wielkość grupy nie jest sprawą krytyczną, ale ze względu na niepewność co do wyniku testowania oraz ze względu na potrzebę zapewnienia warunków do dobrej obserwacji działania produktu rekomenduje się, by grupa nie była duża. Pojęcie „niewielka grupa” jest oczywiście względne i w znacznej mierze zależne od typu grupy i specyfiki projektu – musi ona być na tyle duża, by uzyskany wynik testowania nie mógł być sprawą przypadku, ale na tyle niewielka, żeby projektodawca miał możliwość indywidualizacji podejścia i obserwacji każdego z uczestników po to, by dokładnie ocenić działanie testowanego produktu. Przy doborze grupy docelowej należy również pamiętać, iż powinna być ona zróżnicowana tak, by odpowiadała zidentyfikowanym wcześniej problemom. W tej fazie działania upowszechniające i włączające będą na pewno mniej intensywne, ale powinny być kontynuowane.

b) W jaki sposób przeprowadzone zostanie badanie efektów testowanego produktu, przy czym należy pamiętać, że badanie m.in. skuteczności i efektywności produktu na podstawie wyników testowania obowiązkowo musi odbywać się z uwzględnieniem ewaluacji zewnętrznej.

Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu to badanie m.in. skuteczności i efektywności produktu na podstawie wyników testowania. W tej fazie działania upowszechniające i włączające do głównego nurtu znowu powinny być bardziej intensywne – warto na przykład stworzyć możliwość szerszej debaty na temat produktu i zaobserwowanych efektów, w tym z udziałem przyszłych użytkowników (np. pracowników urzędów pracy) oraz decydentów, ale też szerszego grona przedstawicieli odbiorców (np. bezrobotnych).

c) W jaki sposób nastąpi opracowanie produktu finalnego, tj. skorygowanie wstępnej wersji produktu, uwzględniające wyniki badania efektów fazy testowania; dotyczy to opracowania wszelkich materiałów mających składać się na produkt finalny (raporty, programy szkoleń, podręczniki itp. – w zależności od specyfiki; oczekuje się, że w każdym przypadku powstanie „instrukcja stosowania produktu” – której kształt i charakter wynikać będzie z jego specyfiki).

d) W jaki sposób przebiegać będzie upowszechnienie produktu finalnego wśród potencjalnych użytkowników i decydentów oraz włączenie jego finalnej wersji do głównego nurtu polityki poprzez przekazanie do powszechnego stosowania produktu w jego pełnej postaci.

Zadania muszą być opisane szczegółowo, tak by z jednej strony dać możliwość zrozumienia na czym będą polegały i do kogo będą skierowane, a z drugiej strony by w dalszym etapie oceny było możliwe odniesienie się do przewidywanych na nie wydatków. Na przykład opisując badania realizowane w pierwszej fazie projektu, oprócz określenia ich celu i wymienienia planowanych do zastosowania metod, niezbędne jest określenie podstawowych pytań badawczych, podanie szczegółowej charakterystyki metod i technik badawczych oraz zarysu narzędzi, scharakteryzowanie i określenie liczebności respondentów. Bez tych danych nie będzie możliwe dokonanie oceny, czy planowane badania mają szansę przynieść oczekiwane wyniki, jak też nie będzie możliwe ocenienie racjonalności budżetu.

Podkreślmy – każde zadanie musi być przedstawione na tyle szczegółowo, by oceniający miał jasny obraz przyszłego przebiegu całego projektu. Jeśli np. mowa o tworzeniu partnerstwa, to konieczne jest podanie informacji, w jakich środowiskach będą poszukiwani partnerzy i dlaczego akurat tam. Jeśli z kolei mowa będzie o testowaniu, to niezbędne jest podanie informacji, kim będą uczestnicy tej fazy projektu (np. instytucje i ich pracownicy, osoby w gorszym położeniu, pracownicy firm, trenerzy), określenie ich szczegółowej charakterystyki i uzasadnienie doboru, jak zostanie zapewniony udział tych instytucji i osób w projekcie (rekrutacja dostosowana do specyfiki grupy), na jakim obszarze/obszarach będzie prowadzona faza testowania, kto będzie odpowiedzialny za to zadanie, w jaki sposób gromadzone będą informacje niezbędne do analizy efektów testowania. Część informacji powinna znaleźć się już w poprzednich punktach wniosku (np. dotyczących uczestników poszczególnych faz lub obszaru), w tym więc miejscu można jedynie syntetycznie odnieść się do wcześniejszych informacji.

Jak już wspomniano, zadania muszą być adekwatne do problemu i specyfiki grupy docelowej. W zasadzie na etapie oceny nie powinno zostać uznane żadne zadanie, dla którego takiego związku nie da się ustalić. Jeśli w opisie problemu nie zwrócono uwagi na fakt, że np. bezrobotni niechętnie przyjmują propozycję udziału w programach aktywizacji, bo oznacza to dla nich konieczność ponoszenia kosztów, zanim osiągną przychody (dojazdy, opieka nad dziećmi), to nie ma powodu w zadaniach (i w budżecie!) uznać organizowania opieki nad dziećmi w ramach projektu czy stosowania dopłat do dojazdów – dla uczestników fazy testowanej projektu. Nie możemy zakładać, że „to przecież oczywiste, każdy to wie”, bowiem po pierwsze w różnych grupach i miejscach dany problem występuje z różnym natężeniem, a po drugie to na projektodawcy ciąży obowiązek uargumentowania swojego zamysłu ze wszystkimi szczegółami, a na oceniającym – jedynie weryfikacja, czy zostało to zrobione w sposób właściwy i przekonujący.

W połączeniu z opisem zadań oraz z budżetem oceniana jest racjonalność harmonogramu projektu.

Ponadto więcej informacji nt. realizacji projektu innowacyjnego testującego w ramach obligatoryjnych etapów zawiera publikacja „Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL” oraz „Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej PO KL”.

### **Uwzględnienie działań upowszechniających i włączających na wszystkich wymaganych etapach wdrażania projektu**

Działania upowszechniające i włączające realizowane są w projekcie innowacyjnym testującym w sposób ciągły, począwszy od fazy opracowania wstępnej wersji produktu oraz strategii, a także jako ostatnia faza drugiego etapu. Działania horyzontalne powinny być prowadzone w mniej intensywny sposób adekwatnie do poszczególnych faz (w szczególności w odniesieniu do zaawansowania prac nad opracowaniem ostatecznej wersji produktu finalnego) i celów stawianych w odniesieniu do procesu upowszechniania i włączania. Ostatnia faza drugiego etapu stanowi zasadniczą część projektu innowacyjnego testującego i w niej działania upowszechniające i włączające muszą być najintensywniejsze i prowadzić do włączenia ostatecznej wersji produktu finalnego do polityki.

Wymaga podkreślenia raz jeszcze, że upowszechnianie i włączanie do polityki, choć najintensywniej dokonywać się będzie po opracowaniu produktu finalnego, to jednak musi rozpocząć się już w momencie opracowania wstępnej wersji produktu i stanowi wzmocnienie działań testujących oraz oceny użyteczności, a także będzie przydatne przy nadawaniu produktowi ostatecznego kształtu.

Projekt, który nie będzie zakładał odpowiednich zadań związanych z upowszechnianiem i włączaniem, nie będzie mógł uzyskać dobrej oceny w kryterium „Zadania”. Jednak nie wystarczy po prostu zadeklarować zamiaru prowadzenia takich działań. Na przykład zupełnie niewystarczające będzie stwierdzenie, że będą organizowane spotkania z pracownikami urzędu pracy / instytucji szkoleniowej / agencji zatrudnienia. Konieczne będzie dodanie – w jaki sposób dobierani będą uczestnicy spotkań i dlaczego akurat taki klucz doboru jest właściwy, jak zostanie zapewniony ich udział w spotkaniu, jakie będą cele spotkań, jak zostanie zapewnione wykorzystanie informacji zwrotnej ze spotkania dla dalszego przebiegu prac nad produktem.

Cele spotkań (czy innych założonych działań) i specyfika ich uczestników muszą być adekwatne do fazy projektu, w której występują: w fazie opracowania wstępnej wersji produktu – uczestnicy spotkań mogą być zapraszani do udziału w debatach nad produktem lub recenzowania jego opisów, w fazie testowania – uczestnicy mogą być zapraszani albo do poddawania się testowi, albo do obserwacji przebiegu testów i tak dalej.

Oceniający będzie weryfikował, czy:

- faktycznie przewidziano działania upowszechniające i włączające na każdym etapie i w każdej wymaganej fazie realizacji projektu,
- czy właściwie dobrano grupy docelowe do udziału w każdym z działań upowszechniających i włączających,
- czy zdefiniowane role dla grup docelowych dają wiarygodną podstawę do uznania, że udział ten przyczyni się do osiągnięcia celu projektu,
- czy przewidziano dotarcie do właściwego z punktu widzenia danego problemu i produktu szczebla decyzyjnego.

### **Strategia upowszechniania i włączania do polityki**

Celem projektów innowacyjnych jest wypracowanie nowego rozwiązania i jego włączenie do polityki. W konsekwencji projekt innowacyjny nie może koncentrować się wyłącznie na pogłębionej analizie problemu, przetestowaniu rozwiązania i opracowaniu jego finalnej wersji – są to jedynie działania, które powinny prowadzić do najistotniejszej części projektu innowacyjnego dotyczącej włączenia wypracowanego rozwiązania do polityki.

Przypomnijmy, że projektodawca ma obowiązek prowadzenia działań upowszechniających i włączających już poczynając od etapu I c, a także w ramach etapu II a, b i c (opisanych wyżej), te działania dotyczą jednak wstępnej wersji produktu; w ramach etapu II d przystępuje zaś do upowszechniania i włączania do praktyki jego wersji finalnej i tego zasadniczo dotyczyć powinna strategia, o której mowa poniżej.

Należy zwrócić uwagę, że zależnie od specyfiki projektu – może to być jedna strategia łącząca upowszechnianie i włączanie, ale może też składać się ona z dwóch strategii, co najwyżej częściowo się pokrywających – osobno upowszechniania, osobno włączania. Trzeba bowiem podkreślić, że działania upowszechniające i działania służące włączaniu do polityki nie zawsze i nie w całości muszą się pokrywać (mogą, nie muszą), upowszechnienie zmierza bowiem do szerokiego poinformowania o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych, a włączenie służy zapewnieniu, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany. Upowszechnienie niewątpliwie służy włączeniu, daje większą gwarancję skutecznego włączenia, ale w wielu przypadkach nie wystarczy (na przykład do wdrożenia nowych regulacji prawnych). Zważywszy na zasadnicze cele projektu innowacyjnego związane z włączeniem do polityki wypracowanego rozwiązania - działania upowszechniające nie mogą stanowić zasadniczej części ww. strategii, ale powinny mieć charakter uzupełniający. Projektodawca powinien poprzez prezentację swojej strategii pokazać, że rozumie i rozróżnia te podejścia.

Przedstawiając opis strategii upowszechniania i włączania do polityki, projektodawca powinien kierować się poniższymi wskazówkami:

- Wskazać cel upowszechniania i włączania do polityki – na przykład:

- czy celem jest włączenie do polityki poprzez opracowanie odpowiednich regulacji prawnych (nie będzie rozsądne w tym przypadku twierdzenie, że celem będzie np. zmniejszenie poziomu bezrobocia dzięki zastosowaniu nowej metody, bowiem zbyt wiele jest czynników poza projektem, które mogą mieć na to wpływ, ale już stworzenie możliwości wzmocnienia działań aktywizacyjnych służb zatrudnienia poprzez opracowanie nowych regulacji prawnych - jest akceptowalnym celem strategii włączania do polityki),

- czy może celem jest włączenie do polityki w znaczeniu przekazania produktu do stosowania instytucjom rynku pracy w regionie.

- Określić adresatów strategii upowszechniania i włączania, a więc zdefiniować, czy działania w tym obszarze skoncentrowane będą na decydentach, czy na przyszłych potencjalnych użytkownikach, czy może na przyszłych odbiorcach; konieczne jest także oszacowanie liczby osób – adresatów działań upowszechniających i włączających.

- Określić zasięg działań upowszechniających i włączających – kraj, region, inny obszar.

- Zdefiniować działania, jakie zamierza wykonać dla osiągnięcia zaplanowanego celu: czy będą to seminaria i konferencje, czy szkolenia, wydanie i upowszechnienie publikacji, czy wysyłanie informacji o produkcie, czy inne formy upowszechniania i włączania. Należy także określić, kto i w jakiej liczbie będzie adresatem poszczególnych form upowszechniania i włączania. Charakter działań musi być dostosowany do celu, jaki zostanie określony w strategii upowszechniania i włączania – w przypadku gdy celem jest np. włączenie do polityki, ale niezbędne są do tego regulacje prawne, których wydanie leży poza możliwościami projektodawcy to masowe konferencje nie będą tu działaniem właściwym dla włączania (bo nie będą skuteczne), ale będą właściwe dla upowszechniania. W przypadku, gdy celem jest przekazanie produktu do stosowania lokalnym instytucjom wówczas konferencje mogą stanowić wartościowy element zarówno strategii upowszechniania, jak i włączania. Każdorazowo należy jednak dokonać szczegółowej analizy adekwatności metody do celu: konferencja jest więc wystarczająca, jeśli chcemy tylko poinformować, choć równie skuteczne a tańsze może być w takim przypadku rozesłanie materiałów czy przeprowadzenie akcji mailingowej. Jeśli natomiast chcielibyśmy szczegółowo zapoznać użytkowników z produktem, dać szansę na dyskusję, ewentualne prezentacje poszczególnych elementów produktu – wówczas zapewne najbardziej odpowiednie będą spotkania typu seminaria czy warsztaty w mniejszych grupach.

- Podać informację, kto będzie realizatorem zaplanowanych działań upowszechniających i włączających w politykę – projektodawca jest zobowiązany podać informacje, kto będzie realizatorem zaplanowanych działań upowszechniających i włączających w politykę (jakie jest doświadczenie i kwalifikacje tych osób, a jeśli jest planowane podwykonawstwo – jakie kryteria wykonawcy będą zastosowane – na to jednak jest miejsce w punkcie 3.7).

Projektodawca powinien uzasadnić, dlaczego akurat taką strategię wybrał – z punktu widzenia celów i grup docelowych działań upowszechniających i włączających do polityki.

### **Sukces działań upowszechniających i włączających w politykę**

Projekty innowacyjne realizowane są po to, by wypracować nowe narzędzia, nowe podejścia, nowe sposoby działania, ich końcowym akcentem musi więc być spowodowanie, że inni zainteresowani dowiedzą się o tych rozwiązaniach i że zostaną one wdrożone do codziennej praktyki. Skala tego wdrożenia, typ instytucji, które przejmą produkt (rozwiązanie, podejście, metodę) do stosowania, skala jego potencjalnego zastosowania wobec grup docelowych to przykłady opisu tego, co stanowić będzie o sukcesie działań upowszechniających i włączających w politykę. Tak jak każdy inny element projektu – sukces działań upowszechniających i włączających musi być zdefiniowany adekwatnie do typu problemu, do skali jego uciążliwości, do rodzaju grupy docelowej – zarówno jego przyszłych użytkowników, jak i tych, którzy będą jego odbiorcami – osób, które mają być wspierane z zastosowaniem produktu.

Należy więc zdefiniować sukces w sposób jednoznaczny, przy czym znana (podana) musi być miara, za pomocą której będzie mógł on być zweryfikowany (np. liczba instytucji rynku pracy, które zaczną stosować dany instrument, liczba szkoleniowców, którzy wdrożą nowe formy nauczania itp.).

Oceniający będzie badał powiązanie pomiędzy zdefiniowanym sukcesem a opisem problemu i opisem działań upowszechniających i włączających.

Ponadto więcej informacji dotyczących rodzajów działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki / praktyki zawiera publikacja „Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych PO KL”.

### **Ewaluacja projektu**

W Planie Oceny PO KL ewaluacja została zdefiniowana jako "osąd wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz wyprodukowanych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii”.

### **Przytoczymy jeszcze definicję Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego ([www.pte.org.pl](http://www.pte.org.pl)): „ewaluacja to**

- ocena wartości projektu z zastosowaniem określonych kryteriów w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia

- zbieranie, analiza oraz interpretacja danych na temat znaczenia i wartości projektu przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych
- ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów, porównywanie efektów projektu ze wstępnymi zamierzeniami”.

Ewaluacja jest sposobem na weryfikację efektów własnej pracy i ma na celu poprawę jakości działań. Nie powinna być traktowana wyłącznie w kategorii wymogu formalnego, ani też mylona z kontrolą.

Ewaluacja nie zawsze musi obejmować cały projekt i jego wszystkie elementy – może ona dotyczyć tylko wybranych elementów. Ewaluacja może być prowadzona jako poprzedzająca realizację projektu (ex-ante), bieżąca (prowadzona w trakcie realizacji projektu) i jako ewaluacja po zakończeniu realizacji projektu (ex-post). Z punktu widzenia specyfiki projektów innowacyjnych interesuje nas szczególnie ewaluacja produktu, prowadzona bezpośrednio po zakończeniu jego testowania (na etapie II.b), aczkolwiek ważna będzie też ewaluacja projektu jako całości i takich jego etapów jak upowszechnianie czy włączanie do praktyki.

Ze względu na specyfikę projektów innowacyjnych testujących, nastawionych na wypracowanie nowych, bardziej skutecznych rozwiązań, to ewaluacja powinna przede wszystkim zmierzać do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, czy faktycznie wypracowany produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas.

Planując ewaluację, należy zdefiniować cele i kryteria ewaluacji oraz kluczowe pytania, na które ma ona odpowiedzieć, a także wskazać i scharakteryzować planowane do zastosowania metody i techniki badawcze. Kryteria służą wskazaniu, co w ramach badania będzie podlegało ocenie, stanowią dla ewaluatora pryzmat, przez który patrzy na oceniany projekt. To pozwoli na postawienie szczegółowych pytań badawczych, a następnie zdefiniować metody i narzędzia badawcze, źródła informacji i sposoby analizy zebranych danych.

Podstawowe kryteria stosowane w ewaluacji to (definicje za [www.pte.org.pl](http://www.pte.org.pl)):

- adekwatność – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów,
- efektywność - pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników,
- skuteczność – w jakim stopniu zostały osiągnięte cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania,
- oddziaływanie/wpływ – kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, a więc na ile upowszechnienie i włączenie danego produktu finalnego będzie sprzyjało osiąganiu celów PO KL jako całości,
- trwałość efektów – czy działania upowszechniające i włączające gwarantują dalsze funkcjonowanie produktu finalnego.

Najczęściej stosowane metody zbierania danych w ewaluacji to analiza dokumentów i innych dostępnych danych (np. z systemu monitoringu), wywiady (indywidualne, grupowe), kwestionariusze i obserwacja, a także opinie ekspertów czy studia przypadku. Bardzo użyteczną, a rzadko stosowaną metodą jest benchmark, który w przypadku projektów innowacyjnych wydaje się warty rekomendacji – ocena produktu poprzez porównanie z innym o podobnych celach.

#### **Przykład:**

Na przykład można poddać obserwacji dwie grupy uczestników kursów – uczestniczących w kursie prowadzonym tradycyjnymi metodami i uczestniczących w kursie prowadzonym z zastosowaniem metod wypracowanych w projekcie innowacyjnym.

Projektowanie ewaluacji na etapie przygotowywania projektu i wniosku musi obejmować m.in. określenie celów i kryteriów, wskazanie zakładanych metod badawczych, ale także zaplanowanie sposobu zorganizowania ewaluacji – a więc określenie odpowiedzialności za wykonanie ewaluacji i za zbieranie danych, które będą niezbędne do przeprowadzenia badania, a także określenie jakie dane będą zbierane. Niezależnie od tego, że przed wykonawcami projektów innowacyjnych stawiane są wysokie wymagania dotyczące ich potencjału badawczego, to jednak warto rozważyć zlecenie wykonania ewaluacji na zewnątrz. Nie zwalnia to jednak projektodawcy od określenia wszystkich wskazanych wyżej kwestii, które następnie przełoży na treść zlecenia. Zwrócić należy uwagę, że w projektach innowacyjnych mowa jest o dwóch wymiarach ewaluacji:

a) ewaluacja projektu – która może być wykonana własnymi siłami projektodawcy, ale warto ją zlecić na zewnątrz, jeśli projektodawca nie ma doświadczeń w zakresie realizacji badań ewaluacyjnych

oraz

b) ewaluacja produktu - która zgodnie z zasadami określonymi w *Wytocznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* **musi** być dokonana przez ekspertów zewnętrznych.

### III.1.10. Produkty projektu

Specyfika projektów innowacyjnych sprawia, że mamy do czynienia ze szczególnym produktem kluczowym, jakim jest **produkt finalny**, na którego wypracowaniu i włączeniu do polityki koncentruje się projekt innowacyjny.

Mamy więc w projektach innowacyjnych do czynienia ze standardowym pojęciem produktu i z pojęciem produktu finalnego. Z punktu widzenia projektów innowacyjnych produkty w ich ujęciu tradycyjnym są oczywiście ważne, ale nie na nich projekt powinien się koncentrować.

Ta specyfika projektów innowacyjnych powoduje, że opisując produkty, należy scharakteryzować zarówno produkt finalny, jak też pozostałe produkty projektu.

#### Przykład:

Projekt nastawiony na wypracowanie nowych rozwiązań służących utrzymaniu osób w wieku 50+ na rynku pracy polegający na wypracowaniu nowego podejścia do nauczania tych osób w zakresie stosowania IT może mieć następujące produkty:

- a) *produkt finalny: nowa metodyka nauczania, obejmująca program, wskazówki metodyczne itp.; produkt finalny oczywiście przyjmuje formę tradycyjnych produktów – zostanie bowiem zapewne opisany w broszurach czy wydany w postaci książkowej, to jednak w tym miejscu nie jest istotne;*
- b) *pozostałe produkty, jak np. raport z wynikami badania z pierwszego etapu projektu, raport z ewaluacji zewnętrznej produktu;*

### III.1.11. Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu

<b>3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu [tekst]</b>			
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b> - Zidentyfikuj sytuacje, których wystąpienie utrudni lub uniemożliwi osiągnięcie celów szczegółowych projektu lub wskaźników pomiaru celów - Wskaż sposób identyfikacji wystąpienia takiej sytuacji (zajścia ryzyka) - Opisz działania, które zostaną podjęte, aby zapobiec wystąpieniu ryzyka i jakie będą mogły zostać podjęte, aby zminimalizować skutki wystąpienia ryzyka			
<b>Cel szczegółowy</b>	<b>Sytuacja, której wystąpienie może uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie danego celu lub wskaźnika jego pomiaru</b>	<b>Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka</b>	<b>Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz w przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka (minimalizowanie)</b>
1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)	1. tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... tekst	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)	1. tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... tekst	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.4. „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Ponadto więcej informacji na temat ryzyka w realizacji projektów innowacyjnych zawiera publikacja „Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL”.

### III.1.12. Oddziaływanie projektu

<b>3.5 Oddziaływanie projektu</b>	
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>	
- Opisz, w jaki sposób osiągnięcie celu głównego projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL	
<b>Oczekiwany efekt realizacji PO KL</b>	<b>Opis wpływu realizacji celu głównego projektu i planowanych do osiągnięcia w jego ramach wskaźników na osiągnięcie oczekiwanego efektu realizacji Priorytetu PO KL</b>
1. <i>słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)</i>	tekst
... <i>słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)</i>	tekst

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.5 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

### III.1.13. Potencjał i doświadczenie projektodawcy

<b>3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy</b>
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>
- Opisz doświadczenie projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć/projektów
- Przedstaw informacje potwierdzające potencjał finansowy projektodawcy/partnerów do realizacji projektu

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.6 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Ponadto więcej informacji na temat potencjału i doświadczenia proejktodacwy realizującego projekt innowacyjny zawiera publikacja „Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej PO KL”.

### III.1.14. Opis sposobu zarządzania projektem

<b>3.7 Opis sposobu zarządzania projektem</b>
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>
- Opisz, w jaki sposób projekt będzie zarządzany (z uwzględnieniem zasady równości szans kobiet i mężczyzn)
- Opisz, jakie zaplecze techniczne oraz jaka kadra zaangażowane będą w realizację projektu (wskaż osoby/stanowiska w projekcie i ich niezbędne kompetencje)
- Uzasadnij wybór ewentualnych partnerów projektu (jeżeli dotyczy)
- Opisz rolę partnerów (zadania, za które odpowiedzialny będzie każdy z partnerów) lub innych instytucji zaangażowanych w projekt (jeżeli dotyczy)
- Opisz, wykonanie których zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom i uzasadnij zlecenie realizacji zadań (w przypadku, gdy wykonanie zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom)
- Opisz działania, jakie będą prowadzone w celu monitoringu projektu i jego uczestników

Do projektów innowacyjnych testujących mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.7 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych testujących.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych testujących należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

#### **Potencjał badawczy i w zakresie działań upowszechniających i włączających**

W przypadku projektów innowacyjnych oceniający będą zwracać szczególną uwagę na potencjał badawczy projektodawcy. Jest on szczególnie ważny ze względu na niezwykle istotną w tych projektach fazę diagnoz oraz fazę analizy i badania

wyników testowania proponowanego produktu. Potencjał badawczy może reprezentować sam projektodawca i jego personel, a jeśli nie – może go zbudować w oparciu o partnerstwo z instytucją badawczą lub inną dysponującą dorobkiem badawczym i analitycznym w obszarze którego dotyczy projekt. Można też założyć współpracę doraźną na zasadach podwykonawstwa – wówczas należy przewidzieć i opisać przewidywane kryteria wyłaniania podwykonawców części badawczych projektów. Bardzo ważne jest, aby przewidziane w projekcie prace badawcze i analityczne były wykonywane w sposób profesjonalny, z odwołaniem do innych podobnych badań i stosowanych w nich metod i narzędzi – aby nie było wątpliwości co do rzetelności wyników, a możliwość porównania wyników (gwarantowana m.in. podobieństwem metod i narzędzi) pozwalała na wyrobienie przekonania, że wynik nie jest przypadkowy i że faktycznie mamy do czynienia z trwałym zjawiskiem (problemem). W ten sposób możliwe będzie też osiągnięcie niejako „ubocznego” efektu (wartości dodanej) – zwiększenia zainteresowania środowisk naukowych, badawczych realnymi problemami, zbliżenia tych środowisk z praktykami wykonującymi na co dzień zadania polityki. Jeśli w wyniku współpracy przy projekcie udałoby się wypracować zasady przyszłej współpracy, byłaby to bardzo atrakcyjna wartość dodana.

Inny szczególnie ważny w projektach innowacyjnych aspekt wiarygodności – to potencjał projektodawcy do realizacji działań związanych z upowszechnianiem i włączaniem produktu do polityki. Jak widać z powyższych opisów, działania ukierunkowane na upowszechnianie i włączanie produktu do polityki stanowią niezwykle istotny element projektów innowacyjnych. Wymagają one pewnych specyficznych umiejętności komunikacyjnych, planowania strategicznego, a także organizacyjnych. Projektodawca powinien więc wykazać, czy posiada podobne doświadczenie, czy jego personel posiada doświadczenie w realizacji tego typu działań, a jeśli nie – to czy partner (partnerzy) dysponują odpowiednim doświadczeniem, bądź – czy przewiduje się rekrutację odpowiedniego personelu (w jaki sposób, wg jakich kryteriów) lub podwykonawstwo.

### Realizacja projektu w partnerstwie

Partnerstwo powinno wynikać z konkretnych potrzeb danego projektu, w tym m.in. z konieczności wzmocnienia potencjału badawczego i potencjału w zakresie działań upowszechniających i włączających w politykę. Partnerstwa mają oczywiście zalety pod warunkiem jednak, że stanowią efekt świadomej decyzji, a nie są działaniem o charakterze propagandowym. Partnerstwo to jednak też wyższe koszty realizacji projektu czy wydłużone procedury decyzyjne. Należy więc zastrzec, że w ramach analizy potencjału, a także w ramach oceny przejrzystości zasad zarządzania – oceniana będzie celowość tworzenia partnerstwa, jeśli będzie ono przewidywane. Należy więc uzasadnić potrzebę powołania partnerstwa i osobno uzasadnić obecność w nim każdego z partnerów.

Struktura zarządzania obejmuje także podział obowiązków pomiędzy partnerami – w projekcie partnerskim. Jak stwierdzono wyżej – w ramach oceny wniosku badana będzie zasadność tworzenia partnerstwa, w tym partnerstwa w określonym kształcie. Badane będzie więc, czy partnerstwo faktycznie służyć ma synergii, czyli zwiększeniu korzyści przy nieznacznie tylko zwiększonych nakładach. Wyższą wartość (a więc i ocenę) ma partnerstwo, w którym partnerzy wspólnie realizują poszczególne zadania, niż takie, w którym partnerzy osobno realizują swoje fragmenty, co niekiedy prowadzi do utraty zainteresowania ostatecznym łącznym wynikiem projektu. Ten aspekt badany będzie poprzez analizę opisu podziału zadań pomiędzy partnerami i zasad zarządzania projektem partnerskim, ale też poprzez analizę harmonogramu. Należy więc przedstawić klarowny podział zadań pomiędzy partnerami.

#### Przykład fragmentu harmonogramu projektu partnerskiego:

W projekcie uczestniczy trzech partnerów: instytucja szkoleniowa jako lider, organizacja pozarządowa zajmująca się aktywizacją zawodową oraz organizacja pracodawców. Projekt ma na celu zwiększenie skuteczności szkoleń w zakresie IT dla grupy 50+ poprzez wypracowanie nowej metodyki nauczania.

Istotą przykładu jest ukazanie idei podziału zadań pomiędzy partnerami tak, aby widoczny był autentyczny udział wszystkich partnerów w tworzeniu produktu finalnego. W przykładzie pominięto więc daty, skupiając się jedynie na zadaniach.

Instytucja szkoleniowa – lider

Organizacja pozarządowa – partner 1

Organizacja pracodawców – partner 2

Zadanie 1	Przygotowanie wstępnej wersji produktu	
<b>1.</b>	<b>Opracowanie szczegółowej koncepcji nowej metodyki</b>	
1.1	Przygotowanie wstępnej propozycji metodyki	Lider
1.2	Opiniowanie wstępnej wersji	Partner 1, partner 2
1.3	Dyskusja partnerów na temat wstępnej wersji	Lider, partner 1, partner 2
1.4	Opracowanie wersji uwzględniającej wyniki dyskusji	Lider
1.5	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom	Lider
1.6	Wypracowanie ostatecznego stanowiska – warsztaty partnerów	Lider, partner 1, partner 2
1.7	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom	Lider
<b>2.</b>	<b>Przygotowanie projektu metodyki</b>	

2.1	Przygotowanie materiałów cząstkowych - w zakresie metod dydaktycznych - w zakresie potrzeb pracodawców i zastosowań nabytej wiedzy - w zakresie specyficznych problemów osób 50+	- lider - partner 2  - partner 1
2.2	Opracowanie metodyki na podstawie materiałów cząstkowych	Lider
2.3	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom	Lider
2.4	Wypracowanie ostatecznego stanowiska – warsztaty partnerów	Lider, partner 1, partner 2
2.5	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom	Lider

Ponadto więcej informacji na temat zarządzania projektem innowacyjnym zawiera publikacja „Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL”.

### III.II PROJEKTY INNOWACYJNE UPOWSZECHNIAJĄCE

<b>3.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu</b>
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzasadnij potrzebę realizacji projektu</li> <li>- Wskaż cel główny oraz cele szczegółowe projektu</li> <li>- Określ, w jaki sposób mierzona będzie realizacja celów (ustal wskaźniki pomiaru celów)</li> <li>- Określ wartość obecną wskaźnika (stan wyjściowy projektu) i wartość docelową wskaźnika (której osiągnięcie będzie uznane za zrealizowanie danego celu)</li> <li>- Określ, w jaki sposób i na jakiej podstawie mierzone będą wskaźniki realizacji poszczególnych celów (ustal źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru)</li> </ul>
<b>3.1.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu [tekst]</b>
<b>Projekty innowacyjne upowszechniające:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wskaż problem, na który odpowiedź stanowi cel główny projektu</li> <li>- Przedstaw opis sytuacji problemowej, do której odnosi się projekt (z uwzględnieniem sytuacji kobiet i mężczyzn), uwzględniając dane statystyczne odnoszące się do obszaru realizacji projektu oraz uzasadnij potrzebę zmiany dotychczasowego podejścia</li> <li>- Przedstaw dostępne dane statystyczne uzasadniające cel główny projektu</li> <li>- Opisz wpływ, jaki realizacja projektu może mieć na podmioty inne niż grupa docelowa</li> </ul>

3.1.2 Cel główny projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst

3.1.3 Cele szczegółowe projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość obecna wskaźnika			Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	K	M	O	
1. tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej							tekst



	... tekst lub wybór z listy rozwijanej								tekst
... tekst	1. tekst lub wybór z listy rozwijanej								tekst
	... tekst lub wybór z listy rozwijanej								tekst

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.1 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych upowszechniających należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

### III.2.1. Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu

W pkt. 3.1.1 należy uzasadnić potrzebę realizacji projektu, poprzez wskazanie konkretnego/konkretnych problemu/ów, na który/które odpowiedź stanowi cel główny projektu (do rozwiązania/złagodzenia którego/których przyczyni się realizacja projektu).

Dla trafnego zaplanowania projektu niezbędna jest wiedza o aktualnej sytuacji w obszarze, który pragniemy zmienić. Tylko na podstawie rzetelnej analizy obecnej sytuacji można dobrze zaplanować cele i sposoby ich osiągnięcia. Dlatego też w przypadku każdego projektu pierwszym krokiem przy jego tworzeniu, a następnie opisywaniu w formularzu wniosku, jest analiza sytuacji problemowej, której rozwiązywaniu będzie poświęcony projekt. Poprzez „sytuację problemową” należy rozumieć coś więcej niż syntetyczne określenie „problemu”. Analiza sytuacji problemowej obejmuje bowiem znacznie szerszy zakres dotyczący przede wszystkim przyczyn i skutków danego problemu.

Projekt to zestaw działań służących zmianie opisanej sytuacji problemowej. Z tego względu można powiedzieć, że od jakości analizy sytuacji problemowej zależy powodzenie dalszych prac projektowych, poczynając od zdefiniowania celu, poprzez określenie wskaźników pomiaru celów i dobór działań prowadzących do osiągnięcia celów, aż po cały przebieg realizacji projektu. Jakość analizy sytuacji problemowej, a zwłaszcza trafna identyfikacja przyczyn problemu, to jeden z kluczy do sukcesu projektu.

Warto zwrócić uwagę, że *problem*, wbrew potocznemu znaczeniu, nie musi oznaczać sytuacji „dramatycznie” złej, może dotyczyć sytuacji generalnie ocenianej jako dobra, lecz nie w pełni satysfakcjonująca dla osób i grup, do których się odnosi. Najważniejsze natomiast jest zebranie i przedstawienie informacji, danych, opinii na potwierdzenie jego występowania, udowodnienie, że rodzi pewne negatywne skutki, a zwłaszcza ustalenie jego przyczyn. Problemem w rozumieniu projektów innowacyjnych<sup>4</sup> może być ponadto to, że dotychczas nie zajmowano się jakimś obszarem, a zamiarem projektodawcy jest właśnie zwrócenie uwagi na potrzebę zajęcia się nim.

Wiąże się z tym konieczność zdefiniowania obszaru, do jakiego nasz opis się odnosi (obszar występowania problemu) – czy będzie to obszar gminy/powiatu/województwa, a może całego kraju, a może nawet obszar Unii Europejskiej. Obszar analizy musi pokrywać się z przyszłym obszarem projektu. Wniosek, który przewiduje realizację działań na terenie jednego województwa a charakter problemu jest opisywany np. w odniesieniu do całej UE i na podstawie danych unijnych, nie uzyska maksymalnej liczby punktów. Możliwe jest bowiem, że ogólnoeuropejskie problemy akurat w danym województwie nie są istotne i wówczas okaże się, że projekt został oparty o nieistniejącą podstawę.

Należy pamiętać, że obszar wdrażania projektu (a więc obszar, na którym realizowane będą działania upowszechniające i włączające produkt do praktyki) musi być tożsamy z obszarem, dla którego dokonano analizy problemu, tylko w takiej bowiem sytuacji będzie możliwe uznanie, że faktycznie istnieje potrzeba realizacji takiego projektu. Oczywiście możliwa jest sytuacja, że szczegółowe dane zostaną przedstawione dla obszaru węższego niż przewidywany obszar realizacji projektu, ale zostanie udowodnione, że jest to analiza reprezentatywna dla szerszego obszaru.

Pamiętać należy, że projekty innowacyjne służą nie tyle rozwiązywaniu problemów grup docelowych, co rozwiązywaniu problemów wynikających z braku właściwych instrumentów, które mogłyby zostać wykorzystane przy wspieraniu grup docelowych. Analiza problemu, który ma być przedmiotem projektu innowacyjnego powinna więc skupić się na udowodnieniu, że:

- liczne podejmowane dotychczas wobec danej grupy docelowej działania okazują się niewystarczająco skuteczne,

lub

<sup>4</sup> W celu uniknięcia powtórzeń gdy w części 2.2. mowa o projektach innowacyjnych, należy przez to rozumieć projekty innowacyjne upowszechniające.

- podejmowane wobec danej grupy docelowej działania są umiarkowanie skuteczne, a przy tym drogie, co czyni je mało efektywnymi,

lub

- dana grupa docelowa była dotychczas pomijana w działaniach, stąd istnieje potrzeba wprowadzenia rozwiązań przydatnych właśnie dla niej,

lub

- dany problem dotychczas był pomijany w polityce (albo pojawił się zupełnie nowy problem, stąd nie ma dla niego wypracowanych instrumentów) i istnieje potrzeba poszukiwania sposobów rozwiązywania tego typu problemu.

Oprócz wskazania i opisanego problemu należy ustalić i charakteryzować jego przyczyny. Ustalenie przyczyn jest niezbędne dla właściwego doboru działań projektu – trochę jak w medycynie, bez znajomości przyczyn choroby trudno o jej skuteczne leczenie; można co najwyżej czasowo usunąć objawy. Jest to też niezbędne dla pełnego opisu obszaru problemowego i dokumentowania, że wskazany przez nas problem został przez nas dogłębnie rozpoznany. Warto przyjąć założenie, że być może obecnie stosowane metody dlatego właśnie nie są skuteczne, że ktoś wcześniej nie dokonał takiej analizy.

#### **Przykład:**

Na przykład planując do upowszechnienia i włączenia do polityki model współpracy różnych instytucji na szczeblu powiatu, nie wystarczy stwierdzić, że obecnie nie współpracują one ze sobą. Niezbędne jest ustalenie przyczyn tego stanu rzeczy – czy tkwią one w postawach, czy w wiedzy (a raczej w niewiedzy o korzyściach z tej współpracy), czy może w stanie prawnym, który nie sprzyja współpracy, a może wynika to ze złych doświadczeń z wcześniejszych prób nawiązania takiej współpracy. Oczywiście przyczyn może być wiele, nie wszystkie mogą zostać usunięte poprzez realizację projektu i konieczne jest dokonanie analizy, czy pominięcie którejs z nich nie będzie zbyt silną przeszkodą dla skuteczności projektu.

Przy analizie problemu należy korzystać z wszelkich dostępnych aktualnych źródeł wiedzy: oficjalnych danych statystycznych i raportów, wyników zewnętrznych badań, literatury przedmiotu, ale też z własnego doświadczenia i obserwacji czy własnych badań, przy czym podstawowe źródła powinny zostać nazwane. Podkreślić wypada, że nie zawsze dostępne są wyniki kompleksowych badań, zawsze jednak możliwe jest zgromadzenie informacji w postaci opinii ekspertów, opinii samych zainteresowanych czy odwołań do literatury przedmiotu, publikacji prasowych. Dobrym źródłem informacji są też wcześniej zrealizowane projekty.

Dobór danych i źródeł będzie zależny od tego, jaki problem jest przedmiotem zainteresowania projektodawcy. Na przykład w przypadku, gdy planujemy upowszechnić i włączyć do polityki lepsze, bardziej skuteczne sposoby wspierania danej grupy docelowej, konieczne będzie pokazanie, jakie dotychczas działania były wobec tej grupy prowadzone i dlaczego naszym zdaniem były/są one niewystarczająco skuteczne, a także jakie jest potencjalne zapotrzebowanie na inne formy wsparcia. Gdy zamierzamy upowszechnić i włączyć do polityki sposoby działania wobec grupy dotychczas pomijanej w działaniach polityki, musimy wskazać, że jest taka grupa i jakie są jej problemy, a następnie udowodnić, że nie ma dotychczas doświadczeń we wspieraniu tej grupy.

Ważnym elementem uzasadnienia potrzeby realizacji projektu jest odwołanie się do aktualnie wdrażanej polityki krajowej lub regionalnej. Ocenie podlegać będzie to, czy projekt proponuje rozwiązania adekwatne w kontekście aktualnych priorytetów polityki i wpisuje się w problemy zidentyfikowane w ramach tych polityk oraz określone tam cele.

W oparciu o to odwołanie należy wskazać, czy:

- projekt wpisuje się w aktualne problemy realizowanej polityki krajowej lub regionalnej (w zależności od zakresu projektu) i proponuje rozwiązania adekwatne w kontekście aktualnych priorytetów polityki,

- proponowane działania będą cieszyły się zainteresowaniem grup docelowych (użytkownicy i/lub odbiorcy, o których mowa poniżej), czy „po drugiej stronie” jest potencjalny zainteresowany upowszechnianymi rozwiązaniami,

- wskazany cel jest najbardziej pożądaną w danym obszarze zmianą.

Jeśli projektodawca nie uczyni tego w sposób wystarczająco przekonujący, z podaniem sposobu weryfikacji (skąd ma pewność, że jest tak, jak twierdzi, z kim się konsultował, jaki charakter miały te konsultacje), wówczas zrobi to oceniający, ale on będzie mógł w tym momencie bazować wyłącznie na własnej wiedzy i intuicji, może więc nie mieć wszystkich istotnych danych i informacji. Jeśli we wniosku odpowiednie dane i informacje nie zostaną zawarte, to nie będą wzięte pod uwagę przy ocenie.

### **III.2.2 Wskazanie istnienia innowacyjnego rozwiązania planowanego do upowszechnienia i włączenia w ramach realizowanego projektu oraz opis sposobu weryfikacji wcześniejszych działań upowszechniających i włączających do polityki**

Projektodawca musi określić, jakie rozwiązanie planuje upowszechnić, kto i kiedy je wypracował, jakie były wyniki jego testowania, skąd wiadomo, że jest ono racjonalne (adekwatne, skuteczne i efektywne).

Ponadto należy opisać działania dokonane na etapie przygotowywania projektu, a dotyczące analizy wcześniej przeprowadzonych działań upowszechniających i włączających do polityki.

Projektodawca powinien więc przedstawić:

- w jaki sposób została dokonana ta analiza,
- jak ustalono dotychczasowy stopień i zakres dotarcia z informacją o rozwiązaniu i zakres luki w poinformowaniu grup docelowych,
- czy zwrócono uwagę na bariery jakie wystąpiły w poprzedniej kampanii informacyjnej,
- czy dokonano (i jak) oceny zastosowanych metod i narzędzi oraz treści przekazu,
- czy zidentyfikowano sytuację w zakresie włączenia produktu do polityki i ewentualne bariery w tym zakresie.

Opis powinien pozwalać na ocenę potrzeby (jej użyteczność w kontekście zidentyfikowanych problemów) przeprowadzenia kolejnej akcji upowszechniającej oraz konieczności podjęcia ponownych/dalszych działań na rzecz włączenia produktu do polityki.

### **III.2.3. Cel główny projektu**

Cel główny projektu to stan pożądaný w obszarze będącym przedmiotem naszego zainteresowania, oczekiwany do osiągnięcia **na koniec** realizowanego projektu; to zmiana, jaka nastąpi w sytuacji grup docelowych. Jest to jakby „odwrócenie” stanu opisanego jako problem – co oznacza, że cel musi jednoznacznie wynikać z analizy problemu. Na etapie wnioskowania o dofinansowanie projektu ma on charakter pewnej obietnicy czy deklaracji, którą można opisać następująco:

*jeśli zrealizuję wszystkie zaplanowane działania w sposób opisany we wniosku i nie zdarzą się żadne poważne niedające się dziś przewidzieć zdarzenia w otoczeniu, to na koniec realizacji projektu, [pod warunkiem nastąpienia pewnych dodatkowych zdarzeń lub bez takiego warunku], rzeczywistość zdiagnozowana w opisie problemu będzie lepsza o określony poziom, a zmierzyć to będzie można dzięki użyciu określonego wskaźnika.*

Cel główny musi być:

- zdefiniowany adekwatnie do problemu,
- konkretny, mierzalny, weryfikowalny, co oznacza, że musi być tak sformułowany, aby na zakończenie projektu można było dowiedzieć się, czy został i w jakim stopniu osiągnięty,
- oczekiwany, pożądaný dla interesariuszy,
- osiągalny, ambitny ale realistyczny, dający się osiągnąć w danym czasie, danymi zasobami, w danych warunkach,
- jasno odniesiony do okresu, w jakim powinien zostać osiągnięty.

Często projektodawcy mylą cele z działaniami, jakie zamierzają realizować i piszą na przykład: „*celem projektu jest udzielenie wsparcia.....*”. To typowy, bardzo poważny błąd. Udzielenie wsparcia jest sposobem dojścia do celu, jakim jest np. „*zwiększenie zatrudnialności młodych bezrobotnych z gminy x*”. „*Opracowanie nowych programów szkolenia i przeniesienie ich na platformę e-learningową*” może być użytecznym działaniem dla osiągnięcia celu, jakim będzie np. „*zwiększenie kompetencji pracowników urzędów gminy w zakresie ...*”, nie powinno natomiast być celem projektu. Zapis celu nie powinien określać metody, sposobu jego osiągnięcia – te definiujemy dopiero wówczas, gdy jesteśmy pewni, że cel został określony właściwie i opisujemy osobno. Dobrze jest, gdy cel wyrażony jest jednym zdaniem pokazującym jego istotę, np. „*podniesienie kompetencji...*”, „*poprawa sposobu realizacji usług...*”, „*zmniejszenie zachowań niepożądanych...*”. Jego doprecyzowaniu może służyć kilka dalszych zdań, określających czas w jakim cel zostanie osiągnięty, czy miary sukcesu.

Specyfika projektów innowacyjnych upowszechniających sprawia, że ich cele szczegółowe wiążą się wprost z upowszechnieniem i włączeniem produktu do polityki. Projektodawca winien wykazać, czy do celów szczegółowych jego projektu należy włączenie do polityki np. poprzez opracowanie odpowiednich regulacji prawnych, czy może celem jest włączenie do polityki np. w znaczeniu przekazania produktu do stosowania instytucjom rynku pracy w regionie.

W żadnym przypadku cel projektu nie może zostać po prostu przepisany z dokumentów programowych, np. z celu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki lub z celu odpowiedniego Priorytetu. Cele w dokumentach programowych mają bardziej ogólny charakter, są nadrzędne, mają charakter drogowskazu dla wszystkich projektów wdrażanych w ich ramach.

### **III.2.4. Innowacyjność i grupy docelowe**

#### **3.2 Innowacyjność i grupy docelowe [tekst]**

##### **Projekty innowacyjne upowszechniające:**

- Opisz i uzasadnij innowacyjność proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki – wskaż, czym ono różni się od

obecnie stosowanych rozwiązań (również w kontekście relacji nakład/rezultat); określ wymiar innowacyjności produktu i scharakteryzuj go; wskaż wartość dodaną innowacji w stosunku do obecnej praktyki

- Określ, co będzie przedmiotem upowszechniania i włączania do polityki

- Scharakteryzuj grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi) i uzasadnij ich wybór

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.2 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych upowszechniających należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

## **1. Innowacyjność proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki**

### **1.1. Wskazanie, na czym polega i czym planowane do upowszechnienia i włączenia rozwiązanie/podejście różni się od dotychczasowego**

Skoro innowacyjność to wprowadzenie czegoś nowego, ulepszenie, nowatorstwo, to znaczy, że proponowane do upowszechnienia i włączenia rozwiązanie będzie na pewno inne niż to dotychczas stosowane w interesującym nas obszarze. „Inne” nie musi znaczyć, że nikt nigdy niczego podobnego nie stosował. Oznacza natomiast, że na pewno nie stosował wobec danej grupy czy wobec danego typu problemów. Można też spodziewać się, że „inne” oznaczać będzie jedynie zmianę w strukturze stosowanych dotychczas rozwiązań, w ich szczegółowej zawartości, w intensywności poszczególnych zdarzeń. Można też spodziewać się, że „inne” osiągniemy zwracając uwagę na to, że warto personel działający w danym obszarze wyposażyć w dodatkowy rodzaj wiedzy czy umiejętności, dotychczas pomijany w programach szkolenia, a istotny – zdaniem projektodawcy – dla właściwej realizacji zadań.

To oczywiście od specyfiki zagadnień, którym projekt innowacyjny będzie poświęcony, zależeć będzie charakter różnic między dzisiejszą praktyką a rozwiązaniem proponowanym. Natomiast zadaniem projektodawcy jest wskazanie różnic, z wykorzystaniem konkretnych danych na potwierdzenie swoich stwierdzeń.

Wykazanie różnic między proponowanym do upowszechnienia i włączenia podejściem a dotychczas stosowanymi rozwiązaniami wymaga od projektodawcy dobrej znajomości sytuacji w danym obszarze, stosowanych podejść i metod. Opis powinien być rzeczowy, nie może sprowadzać się do deklaracji, że nowe rozwiązanie będzie lepsze i skuteczniejsze, czy do stwierdzenia, że wobec wybranej grupy nie były podejmowane żadne działania, więc proponowanego do upowszechnienia i włączenia produktu nie można z niczym porównać. Musi opierać się na danych, na opisach istniejących instrumentów i sposobach ich stosowania oraz na dostępnych (zewnątrznych lub własnych) wynikach badań. Jeśli grupa docelowa faktycznie nie była dotychczas objęta wsparciem, to punktem odniesienia w tym kryterium mogą być podejścia i metody stosowane wobec podobnych grup docelowych.

### **1.2. Wymiar innowacyjności produktu**

Wskazując na ile proponowane do upowszechnienia i włączenia do polityki rozwiązanie będzie inne niż dotychczas stosowane podejście, należy odwołać się do wymiarów innowacyjności.

Zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* w ramach projektów innowacyjnych możliwe jest przyjęcie następujących wymiarów innowacyjności produktu:

- a) Wymiar grupy docelowej – co oznacza, że projekt realizowany jest z myślą o potrzebie wsparcia nowych, nietypowych grup; (niekorzystających wcześniej z pomocy / otrzymujących wsparcie innego rodzaju / korzystających z podobnych ale nieidentycznych form pomocy),
- b) Wymiar problemu – to sytuacja, gdy projekt ukierunkowany jest na upowszechnienie i włączenie do polityki rozwiązania problemu, który do tej pory nie był w wystarczającym stopniu uwzględniony w polityce państwa (nowy problem – brak narzędzi / znany problem – brak narzędzi / znany problem – narzędzia niepozwalające na rozwiązanie problemu),
- c) Wymiar formy wsparcia – w tej opcji projekt nastawiony jest na upowszechnienie i włączenie do polityki nowych instrumentów, służących rozwiązywaniu problemów, przy czym mogą to być zaadaptowane rozwiązania sprawdzone w innych miejscach (krajach, regionach) czy też w innych kontekstach (np. w stosunku do innej grupy docelowej), a także modyfikacje dotychczas stosowanych instrumentów dokonane w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności (nowa forma wsparcia / zaadaptowana forma wsparcia wykorzystywana w innym sektorze, w stosunku do innej grupy docelowej / zmodyfikowana forma tradycyjna).

Wymiar innowacyjności oceniany będzie przede wszystkim z punktu widzenia oryginalności – a więc za cenniejszy (w tym kryterium) uznany będzie projekt dotyczący nowych, wcześniej pomijanych (lub nieistniejących) problemów, prezentujący instrumenty dla grup dotychczas nieobjętych wsparciem czy upowszechniający i włączający zupełnie nowe instrumenty.

Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez autorów ewaluacji bieżącej PIW EQUAL w Polsce oznacza to następujące reguły oceny:

a) wymiar grupy docelowej:

W tym przypadku ocena będzie tym wyższa, im bardziej dyskryminowanej grupy projekt będzie dotyczył. Najwyżej oceniane będą projekty upowszechniające i włączające do polityki produkty służące grupom dotychczas całkowicie pomijanym w działaniach polityki (niekorzystającym wcześniej z pomocy), średnio te, które skierowane zostaną do grup docelowych wspieranych dotąd z wykorzystaniem np. biernych form pomocy, podczas gdy projekt oferuje wsparcie poprzez aktywne formy (otrzymujących wsparcie innego rodzaju), najniżej zaś te, które dotyczyć będą grup, których problemy są już dobrze rozpoznane i dla których istnieje wachlarz narzędzi wspierających o charakterze aktywnym, ale w ramach projektu proponuje się upowszechnienie i włączenie produktów zmodyfikowanych (korzystających z podobnych, ale nieidentycznych form pomocy).

b) wymiar problemu:

Ocena innowacyjności będzie zależna od tego, czy:

- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego i opisanego i wobec którego są już stosowane jakieś inne instrumenty – ocena minimalna,
- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego i opisanego, ale dotychczas stosowane narzędzia interwencji są dalece niewystarczające – ocena minimalna plus 1,
- produkt dotyczy problemu już rozpoznanego, ale jeszcze nie na tyle, by wypracowano narzędzia interwencji – ocena minimalna plus 2,
- produkt dotyczy problemu słabo lub wcale nierozpoznanego, dotąd niedostrzeżonego, a w związku z tym nie ma żadnych instrumentów służących jego rozwiązywaniu – ocena maksymalna.

c) wymiar formy wsparcia:

W tym przypadku za punkt odniesienia w ocenie stopnia innowacyjności produktu będą przyjmowane instrumenty (metody/formy) już stosowane. Przy takim podejściu najwyższe oceny będą miały szansę otrzymać produkty zakładające wykorzystanie nowatorskich form działania, które dotychczas wcale lub prawie wcale nie były stosowane, niższe – te, które odwoływać się będą do sprawdzonych tradycyjnych metod, dotychczas jednak niestosowanych wobec danej grupy i wreszcie najniższe oceny otrzymywać będą te produkty, które stanowić będą jedynie doskonalące korekty typowych form, stosowanych już wobec danej grupy.

Punktem odniesienia w każdym przypadku będą **działania realizowane / nierealizowane dotychczas w Polsce**.

### 1.3. Efektywność nowego rozwiązania

Zadaniem projektodawcy jest przedstawić jasny dowód na to, że stosowanie proponowanego przez niego do upowszechnienia i włączenia produktu spowoduje lepsze i bardziej trwałe efekty przy podobnych nakładach, jakie były ponoszone dotychczas, a jeśli nawet wymaga wyższych nakładów, to przyniesie istotnie większe efekty. W sytuacji, gdy produkt dotyczy obszarów dotychczas niewspieranych, wówczas punktem odniesienia do porównań można uczynić podobne grupy/problemy/obszary. Można też w takiej sytuacji wymagane do ponoszenia nakłady odnieść do kosztów, jakie ponosimy jako społeczeństwo z tytułu zaniedbań w danym obszarze. Możliwe są też sytuacje, gdy stosowanie danego produktu będzie kosztowne, ale koszty społeczne spowodowane brakiem działań będą o wiele poważniejsze – trudne problemy wymagają bowiem wysokich nakładów, jednak taka sytuacja musi być jednoznacznie przez projektodawcę zaprezentowana.

Oznacza to, że każdy projektodawca musi już na etapie przygotowania wniosku dokonać wstępnego oszacowania nakładów, jakie będą musiały być ponoszone przy stałym stosowaniu produktu planowanego do upowszechnienia i włączenia do polityki. We wniosku nie ma potrzeby podawania tych kwot, chodzi jednak o to, by porównanie oparte było o realnie dokonane szacunki.

### 1.4. Wartość dodana w stosunku do obecnej praktyki

Wartość dodana to np. dodatkowe korzyści, osiągnięte dzięki finansowaniu z EFS, których bez tego wsparcia nie można byłoby osiągnąć. W takim przypadku projektodawca powinien uzasadnić, że tylko dzięki wsparciu w ramach PO KL możliwe jest zrealizowanie jego zamysłu, bowiem bez tego wsparcia nie byłoby takiej możliwości. Na przykład projektodawca nie ma dostępu do innych źródeł finansowania albo nie było możliwości finansowania akurat danego typu pomysłów, lub też dopiero w ramach EFS jest możliwość zrealizowania pomysłu w pełnym jego zakresie. Oczywiście powyższe wyliczenie nie stanowi zamkniętej listy.

Wartością dodaną mogą też być takie okoliczności, jak wzbogacenie doświadczenia podmiotu realizującego projekt, skutkujące trafniejszą ofertą w przyszłości. Może to też być nowy charakter współpracy nawiązany dzięki projektowi przez współpracujące przy realizacji projektu podmioty – na przykład, jeśli projekt realizowany ma być w partnerstwie. W takim przypadku wartością dodaną może być też zdobycie wiedzy o partnerze – np. organizacja pozarządowa realizująca projekt we

współpracy z jednostką samorządu terytorialnego zyska okazję do poznania sposobu pracy i logiki działania administracji, a administracja zdobędzie lub pogłębi wiedzę o podejściu organizacji pozarządowych. Inny przykład to nawiązanie współpracy ze środowiskami naukowymi i eksperckimi na etapie ewaluacji produktu (która musi być realizowana przez niezależny zewnętrzny podmiot).

### **III.2.5 Przedmiot upowszechniania i włączania do polityki**

#### **1. Określenie przedmiotu upowszechniania i włączania do polityki**

Należy szczegółowo opisać produkt (metodę, podejście, model), który będzie przedmiotem upowszechniania i włączania:

- na czym polega (czy jest to program szkolenia – kogo?, czy model – procedura - postępowania, czy sposób podejścia itp.);
- co się na niego składa (np. na program szkolenia może składać się: materiał dla uczestników, materiał dla trenerów, wskazówki metodyczne do realizacji szkolenia, harmonogram zajęć, zestawy ćwiczeń; na model postępowania mogą składać się szczegółowe opisy procedury wraz z zestawem wskazówek metodycznych do wykonywania jej poszczególnych etapów, ale też projekt zapisów rozporządzenia wdrażającego dany model do powszechnej praktyki);
- kto powinien być jego użytkownikiem (jakie wymagania wstępne muszą spełnić przyszli użytkownicy – czy np. wystarczy, że są to pracownicy służb zatrudnienia, czy też dodatkowo konieczne jest odbycie określonych szkoleń);
- jakie są warunki stosowania produktu inne niż przygotowanie użytkowników (specyficzne warunki lokalowe, techniczne-sprzętowe).

#### **2. Warunki i szanse wdrożenia produktu do powszechnej praktyki oraz wskazanie na ile produkt może być stosowany wobec innych grup / przez inne podmioty**

Kontynuując opis produktu planowanego do upowszechniania i włączenia do polityki, projektodawca powinien dokonać takiej prezentacji produktu (produktów, jeśli jest ich więcej niż jeden), by możliwa była ocena jego potencjału z tego punktu widzenia.

Pojęcie „potencjału dla potrzeb upowszechniania i włączania do polityki” scharakteryzować można w ślad za autorami raportu ewaluacyjnego z PIW EQUAL: jest to jego potencjalna użyteczność dla rozwoju realizowanej polityki społecznej. Na użyteczność produktu z punktu widzenia jego możliwego przyszłego stosowania w szerszej skali wpływa jednocześnie szereg czynników charakteryzujących produkt oraz charakteryzujących warunki jego powszechnego (szerszego) wdrożenia.

Przy ocenie wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego będą brane pod uwagę **łącznie** następujące czynniki stanowiące parametry produktu (jego charakterystykę):

- jego innowacyjność (opisana wyżej) - im wyższy poziom innowacyjności, tym potencjał produktu oceniany jest jako większy,
- adekwatność tworzonego rozwiązania w kontekście aktualnych priorytetów polityki państwa i regionu – im bardziej produkt wpisuje się w rządowe (regionalne) priorytety, tym jego potencjał oceniany jest jako większy,
- skuteczność proponowanego produktu w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej – im jest większa tym wyższa jest ocena potencjału produktu,
- efektywność finansową usług oferowanych z wykorzystaniem produktu – im większa tym wyższa ocena potencjału produktu.

Oprócz tego konieczne jest wzięcie pod uwagę czynników związanych z uwarunkowaniami wdrożenia produktu:

- nakłady, niezbędne do poniesienia w celu masowego stosowania produktu,
- czas niezbędny do masowego zastosowania produktu – im szybciej można będzie zacząć świadczenie usług z zastosowaniem produktu na szerszą skalę, tym ocena będzie wyższa,
- replikowalność produktu i możliwość jego adaptacji w innych obszarach lub dla innych odbiorców oraz stosowania przez inne podmioty.

### **III.2.6. Grupy docelowe projektu (osoby i/lub instytucje/sektory, które otrzymają produkt do stosowania oraz osoby, które będą skuteczniej wspierane dzięki nowemu produktowi)**

Projektodawca musi scharakteryzować grupy docelowe projektu, czyli te osoby, grupy, środowiska, których problemy wymagają zastosowania nowych rozwiązań czy podejść.

W przypadku projektów innowacyjnych mamy do czynienia z dwiema grupami docelowymi:

- pierwsza to ci, którzy otrzymają do rąk nowe metody działania, nowe technologie, nowe narzędzia (np. pracownicy urzędów pracy, instruktorzy z instytucji szkolących, nauczyciele w szkołach itp.) – **zwani w dalszej części użytkownikami**; od specyfiki rozwiązań podlegających upowszechnianiu i włączaniu do polityki zależy, czy za użytkownika uznane zostaną instytucje czy ich pracownicy. Jeśli na przykład mowa będzie o rozwiązaniach natury systemowej, powiązanych ze zmianami sposobu działania instytucji, wówczas użytkownikami będą instytucje (a dopiero w ich ramach - pracownicy), jeśli natomiast rozwiązanie wymagać będzie nowych umiejętności pracowników instytucji – wówczas użytkownikami będą pracownicy;

- druga to ci, których problemy będą mogły być skuteczniej dzięki nowej metodzie rozwiązywane – **zwani dalej odbiorcami**.

Projektodawca powinien zaprezentować wybraną grupę w taki sposób, aby oceniający miał jasny obraz, kto i czyje problemy będzie rozwiązywał dzięki nowym narzędziom. Należy pamiętać, że opis grup docelowych nie może ograniczać się do prostego stwierdzenia typu „pracownicy instytucji rynku pracy” czy „bezrobotni”. Przede wszystkim jest to grupa zbyt szeroka, aby można było mówić o wspólnym dla niej problemie, a zwłaszcza o wspólnych przyczynach ich problemu. Ponadto dopiero opis szczegółowy pozwala na uzyskanie pewności, że projektodawca zna tę grupę i rozumie jej problemy. Dlatego też opis grup docelowych powinien zawierać analizę cech charakteryzujących daną grupę, odróżniających ją od wielu innych podobnych, wskazujących jej specyfikę. Opis ten stanowi dopełnienie charakterystyki problemu.

Niezbędne jest podanie informacji o wielkości **obu** grup docelowych, podanie ich kluczowych charakterystyk, istotnych z punktu widzenia rodzaju problemu; w przypadku użytkowników będzie to np. rodzaj instytucji w której działają, jej lokalizacja, typ obszaru, w przypadku odbiorców przyszłych usług może to być na przykład płeć, wiek, kategorie zawodowe, sytuacja rodzinna, miejsce pracy, kategoria miejsca zamieszkania – miasto, miasteczko, wieś, może to być uzależnienie od pomocy, poziom wiedzy czy motywacji. Zestaw danych musi być tak dobrany, aby służył pogłębieniu opisu problemu i pokazaniu, kim są grupy, do których działania są kierowane, oraz na ile dany problem jest dla nich dotkliwy – na ile więc są potencjalnie zainteresowani efektami projektu.

Obie grupy docelowe należy przedstawić w kilku wymiarach:

#### I. Użytkownicy produktu

a) wymiar docelowy: wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy ostatecznie powinni otrzymać do stosowania nowe narzędzie (szacunkowo – skala wdrożenia),

b) wymiar upowszechnienia i włączenia w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, którym nowe narzędzie przekazemy w ramach działań upowszechniających i włączających zastosowanych w projekcie (w zależności od specyfiki produktu możemy mówić w tym miejscu o instytucjach lub o osobach, które będą użytkownikami produktu),

#### II. Odbiorcy produktu (a więc ci, których problemy będą rozwiązywane dzięki nowemu produktowi)

a) wymiar docelowy: wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy potencjalnie będą mogli skorzystać ze wsparcia z zastosowaniem nowego narzędzia już po jego włączeniu do polityki,

b) wymiar upowszechnienia i włączenia w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, którzy będą wspierani dzięki wykorzystaniu nowego narzędzia przez użytkowników w ramach działań upowszechniających i włączających zastosowanych w projekcie.

W odniesieniu do pkt. I.c oraz II.c należy wskazać i uzasadnić podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców w kontekście celów poszczególnych faz realizacji projektu innowacyjnego (w tym informacje o sposobie zagwarantowania ich właściwej struktury oraz uzasadnienie ich liczebności).

#### **Przykład:**

Projekt dotyczy upowszechnienia i włączenia do polityki nowego modelu wsparcia podmiotów ekonomii społecznej.

Użytkownikami produktu (nowego sposobu działania) będą pracownicy instytucji wspierające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, a odbiorcami – osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

Docelowo więc użytkownikami produktu są **wszyscy** pracownicy instytucji wspierających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym [wymiar I.a], w ramach działań upowszechniających i włączających jednak projektodawca zamierza dotrzeć do wszystkich instytucji z terenu jednego województwa (nie dotrze jednak zapewne do wszystkich, a tylko do pewnej ich części – należy ją określić) [wymiar I.b].

W przyszłości, jeśli model zostanie przejęty przez inne instytucje wspierające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, korzystać z produktu będą mogły wszystkie osoby zagrożone wykluczeniem społecznym [wymiar II.a]. W ramach działań upowszechniających i włączających w projekcie projektodawca dotrze wyłącznie do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, którzy są aktywizowani przez instytucje, którym produkt przekazano do stosowania w ramach projektu [wymiar II.b].

### III.2.7. Zadania

#### 3.3 Zadania [tekst]

##### Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające):

- Przyporządkuj poszczególne zadania do danego celu szczegółowego, do którego osiągnięcia przyczyni się realizacja danego zadania
- Opisz zadania podejmowane w projekcie, zgodnie z chronologią zadań wskazaną w budżecie i harmonogramie wraz z uzasadnieniem
- Opisz produkty, które będą wytworzone w ramach realizacji zadań

Nr	Nazwa zadania	Szczegółowy opis zadania i produktów, które będą wytworzone w ramach jego realizacji	Cel szczegółowy projektu
1	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
...	tekst	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
N	WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA	tekst	1. słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3) ... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)
M	ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	<b>Opis w punkcie 3.7</b>	

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.3 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych upowszechniających należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

#### 1. Zadania

Zadania służące rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów to sposób osiągania założonego celu. Muszą więc wprost odnosić się tak do zaprezentowanego problemu, jak i do wskazanego celu, muszą przekonująco pokazać, że to właśnie taki a nie inny zestaw działań najlepiej prowadzi od problemu do celu. Z tego względu autorzy projektów powinni dołożyć wszelkich starań, by związek zadań z problemem i celem był widoczny i jednoznaczny.

Zasady wdrażania projektów innowacyjnych upowszechniających przewidują koncentrację działań w projekcie wyłącznie na fazie dotyczącej upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki. Stąd projektodawca jest zobowiązany wskazać jaką zamierza zastosować strategię, w jaki sposób przebiegać będzie upowszechnianie produktu wśród potencjalnych użytkowników i decydentów oraz jego włączanie do głównego nurtu polityki poprzez przekazanie do powszechnego stosowania produktu w jego pełnej postaci.

Z uwagi na specyfikę projektów innowacyjnych upowszechniających opis działań upowszechniających i włączających jest równoważny z opisem działań planowanych do realizacji w ramach całego projektu, a elementy, które należy zaplanować w ramach strategii upowszechniania i włączania w projekcie testującym, w upowszechniającym zamieszczone będą w stosownych sekcjach całego wniosku o dofinansowanie, nie tylko w sekcji III.3.3 Działania.

Należy zwrócić uwagę, że zależnie od specyfiki projektu – może to być jedna strategia łącząca upowszechnianie i włączanie, ale może też składać się ona z dwóch strategii, co najwyżej częściowo się pokrywających – osobno upowszechniania, osobno włączania. Trzeba bowiem podkreślić, że działania upowszechniające i działania służące włączaniu do polityki nie zawsze i nie w całości muszą się pokrywać (mogą, nie muszą), upowszechnienie zmierza bowiem do szerokiego poinformowania o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych, a włączenie służy zapewnieniu, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany. Upowszechnienie niewątpliwie służy włączeniu, daje większą gwarancję skutecznego włączenia, ale w wielu przypadkach nie wystarczy (na przykład do wdrożenia nowych regulacji prawnych). Zważywszy na zasadnicze cele projektu



innowacyjnego związane z włączeniem do polityki wypracowanego rozwiązania – działania upowszechniające nie mogą stanowić zasadniczej części ww. strategii, ale powinny mieć charakter uzupełniający. Projektodawca powinien poprzez prezentację swojej strategii pokazać, że rozumie i rozróżnia te podejścia.

Projektodawca powinien zdefiniować działania, jakie zamierza wykonać dla osiągnięcia zaplanowanego celu: czy będą to seminaria i konferencje, czy szkolenia, wydanie i upowszechnienie publikacji, czy wysyłanie informacji o produkcie, czy inne formy upowszechniania i włączania. Należy także określić, kto i w jakiej liczbie będzie adresatem poszczególnych form upowszechniania i włączania. Charakter działań musi być dostosowany do celu projektu – w przypadku gdy osiągnięcie celu wymaga regulacji prawnych, których wydanie leży poza możliwościami projektodawcy to masowe konferencje nie będą tu działaniem właściwym dla włączania (bo nie będą skuteczne), ale będą właściwe dla upowszechniania. W przypadku, gdy celem jest przekazanie produktu do stosowania lokalnym instytucjom wówczas konferencje mogą stanowić wartościowy element zarówno strategii upowszechniania, jak i włączania. Każdorazowo należy jednak dokonać szczegółowej analizy adekwatności metody do celu: konferencja jest więc wystarczająca, jeśli chcemy tylko poinformować, choć równie skuteczne a tańsze może być w takim przypadku rozesłanie materiałów czy przeprowadzenie akcji mailingowej. Jeśli natomiast chcielibyśmy szczegółowo zapoznać użytkowników z produktem, dać szansę na dyskusję, ewentualne prezentacje poszczególnych elementów produktu – wówczas zapewne najbardziej odpowiednie będą spotkania typu seminaria czy warsztaty w mniejszych grupach.

Należy wskazać na adekwatność proponowanych w projekcie działań – technik i narzędzi upowszechniania oraz włączania do polityki – w kontekście zidentyfikowanych problemów. Jak już wspomniano, działania muszą jednoznacznie wiązać się z problemem i specyfiką grupy docelowej. W zasadzie na etapie oceny nie powinno zostać uznane żadne działanie, dla którego takiego związku nie da się ustalić.

Zadania muszą być opisane szczegółowo, tak by z jednej strony dać możliwość zrozumienia na czym będą polegały i do kogo będą skierowane, a z drugiej strony by w dalszym etapie oceny było możliwe odniesienie się do przewidywanych na nie wydatków. Nie wystarczy po prostu zadeklarować zamiaru prowadzenia różnego rodzaju działań upowszechniających i włączających w politykę. Na przykład zupełnie niewystarczające będzie stwierdzenie, że będą organizowane spotkania z pracownikami urzędu pracy / instytucji szkoleniowej / agencji zatrudnienia. Konieczne będzie dodanie – w jaki sposób dobierani będą uczestnicy spotkań i dlaczego akurat taki klucz doboru jest właściwy, jak zostanie zapewniony ich udział w spotkaniu, jakie będą cele spotkań.

Oceniający będzie weryfikował, czy:

- czy właściwie dobrano grupy docelowe do udziału w każdym z działań upowszechniających i włączających,
- czy zdefiniowane role dla grup docelowych dają wiarygodną podstawę do uznania, że udział ten przyczyni się do osiągnięcia celu projektu,
- czy przewidziano dotarcie do maksymalnie najwyższego możliwego z punktu widzenia danego problemu i produktu szczebla decyzyjnego.

W połączeniu z opisem zadań oraz z budżetem oceniana jest racjonalność harmonogramu projektu.

## **2. Sukces projektu, czyli działań upowszechniających i włączających**

Należy opisać, jaka jest przewidywana skala wdrożenia rozwiązania, typ instytucji, które przejmą produkt (rozwiązanie, podejście, metodę) do stosowania, skala jego potencjalnego zastosowania wobec grup docelowych – są to przykłady opisu tego, co stanowić będzie o sukcesie projektu, czyli działań upowszechniających i włączających w politykę, na realizacji których projekt się koncentruje. Tak jak każdy inny element projektu – sukces działań upowszechniających i włączających musi być zdefiniowany adekwatnie do typu problemu, do skali jego uciążliwości, do rodzaju grupy docelowej – zarówno jego przyszłych użytkowników, jak i tych, którzy będą jego odbiorcami – osób, które mają być wspierane z zastosowaniem produktu.

Należy więc zdefiniować sukces w sposób jednoznaczny, przy czym znana (podana) musi być miara, za pomocą której będzie mógł on być zweryfikowany (np. liczba instytucji rynku pracy, które będą stosować dany instrument, liczba szkoleniowców, którzy wdrożą nowe formy nauczania itp.).

Dla jasności trzeba dodać, że projektodawca bezpośrednio tylko częściowo ponosi odpowiedzialność, że tak się faktycznie stanie (podpisując umowę o dofinansowanie projektu składa deklarację „starannego działania”, a więc uczynienia wszystkiego co w jego mocy, by cele zostały osiągnięte) – natomiast w pełni ponosi odpowiedzialność za zrealizowanie działań, które w ostatecznym wyniku powinny do zakładanego sukcesu doprowadzić. Oceniający będzie badał powiązanie pomiędzy zdefiniowanym sukcesem a opisem problemu i opisem działań upowszechniających i włączających.

Ponadto więcej informacji dotyczących rodzajów działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki / praktyki zawiera publikacja „Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych PO KL”.

## **3. Ewaluacja projektu**

W Planie Oceny PO KL ewaluacja została zdefiniowana jako "osąd wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz wyprodukowanych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii".

Przytoczymy jeszcze definicję Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (www.pte.org.pl): „**ewaluacja to**

- ocena wartości projektu z zastosowaniem określonych kryteriów w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia
- zbieranie, analiza oraz interpretacja danych na temat znaczenia i wartości projektu przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych
- ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów, porównywanie efektów projektu ze wstępnymi zamierzeniami”.

Ewaluacja jest sposobem na weryfikację efektów własnej pracy i ma na celu poprawę jakości działań. Nie powinna być traktowana wyłącznie w kategorii wymogu formalnego, ani też mylona z kontrolą.

Ewaluacja nie zawsze musi obejmować cały projekt i jego wszystkie elementy – może ona dotyczyć tylko wybranych elementów. Ewaluacja może być prowadzona jako poprzedzająca realizację projektu (ex-ante), bieżąca (prowadzona w trakcie realizacji projektu) i jako ewaluacja po zakończeniu realizacji projektu (ex-post).

Planując ewaluację, należy zdefiniować cele i kryteria ewaluacji oraz kluczowe pytania, na które ma ona odpowiedzieć, a także wskazać i scharakteryzować planowane do zastosowania metody i techniki badawcze. Kryteria służą wskazaniu, co w ramach badania będzie podlegało ocenie, stanowią dla ewaluatora pryzmat, przez który patrzy na oceniany projekt. To pozwoli na postawienie szczegółowych pytań badawczych, a następnie zdefiniować metody i narzędzia badawcze, źródła informacji i sposoby analizy zebranych danych.

Podstawowe kryteria stosowane w ewaluacji to (definicje za www.pte.org.pl):

- adekwatność – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów,
- efektywność - pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników,
- skuteczność – w jakim stopniu zostały osiągnięte cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania,
- oddziaływanie/wpływ – kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, a więc na ile upowszechnienie i włączenie danego produktu będzie sprzyjało osiągnięciu celów PO KL jako całości,
- trwałość efektów – czy działania upowszechniające i włączające gwarantują dalsze funkcjonowanie produktu.

Najczęściej stosowane metody zbierania danych w ewaluacji to analiza dokumentów i innych dostępnych danych (np. z systemu monitoringu), wywiady (indywidualne, grupowe), kwestionariusze i obserwacja, a także opinie ekspertów czy studia przypadku.

Projektowanie ewaluacji na etapie przygotowywania projektu i wniosku musi obejmować m.in. określenie celów i kryteriów, wskazanie zakładanych metod badawczych, ale także zaplanowanie sposobu zorganizowania ewaluacji – a więc określenie odpowiedzialności za wykonanie ewaluacji i za zbieranie danych, które będą niezbędne do przeprowadzenia badania, a także określenie jakie dane będą zbierane. Warto rozważyć zlecenie wykonania ewaluacji na zewnątrz. Nie zwalnia to jednak projektodawcy od określenia wszystkich wskazanych wyżej kwestii, które następnie przełoży na treść zlecenia.

### III.2.8 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu

<b>3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu [tekst]</b>			
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zidentyfikuj sytuacje, których wystąpienie utrudni lub uniemożliwi osiągnięcie celów szczegółowych projektu lub wskaźników pomiaru celów</li> <li>- Wskaż sposób identyfikacji wystąpienia takiej sytuacji (zajścia ryzyka)</li> <li>- Opisz działania, które zostaną podjęte, aby zapobiec wystąpieniu ryzyka i jakie będą mogły zostać podjęte, aby zminimalizować skutki wystąpienia ryzyka</li> </ul>			
<b>Cel szczegółowy</b>	<b>Sytuacja, której wystąpienie może uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie danego celu lub wskaźnika jego pomiaru</b>	<b>Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka</b>	<b>Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz w przypadku wystąpienia sytuacji ryzyka (minimalizowanie)</b>
1. słownik (lista rozwijana)	1. tekst	tekst	zapobieganie

zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)			tekst
			minimalizowanie
			tekst
	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
... słownik (lista rozwijana zgodna z treścią kolumny nr 1 pkt. 3.1.3)	1. tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst
	... tekst	tekst	zapobieganie
			tekst
			minimalizowanie
			tekst

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.4 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Ponadto więcej informacji na temat ryzyka w realizacji projektów innowacyjnych zawiera publikacja „Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL”.

### III.2.9. Oddziaływanie projektu

<b>3.5 Oddziaływanie projektu</b>	
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>	
- Opisz, w jaki sposób osiągnięcie celu głównego projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL	
<b>Oczekiwany efekt realizacji PO KL</b>	<b>Opis wpływu realizacji celu głównego projektu i planowanych do osiągnięcia w jego ramach wskaźników na osiągnięcie oczekiwanego efektu realizacji Priorytetu PO KL</b>
1. słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)	tekst
... słownik (lista rozwijana zgodna z zapisami PO KL dotyczącymi Priorytetu, w którym realizowany ma być projekt)	tekst

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.5 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

### III.2.10 Potencjał i doświadczenie projektodawcy

<b>3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy</b>
<b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b>
- Opisz doświadczenie projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć/projektów
- Przedstaw informacje potwierdzające potencjał finansowy projektodawcy/partnerów do realizacji projektu

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.6 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Ponadto więcej informacji na temat potencjału i doświadczenia projektodawcy realizującego projekt innowacyjny zawiera publikacja „Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej PO KL”.

### III.2.11 Opis sposobu zarządzania projektem

3.7 Opis sposobu zarządzania projektem
<p><b>Projekty innowacyjne (testujące i upowszechniające)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opisz, w jaki sposób projekt będzie zarządzany (z uwzględnieniem zasady równości szans kobiet i mężczyzn)</li><li>- Opisz, jakie zaplecze techniczne oraz jaka kadra zaangażowane będą w realizację projektu (wskaz osoby/stanowiska w projekcie i ich niezbędne kompetencje)</li><li>- Uzasadnij wybór ewentualnych partnerów projektu (jeżeli dotyczy)</li><li>- Opisz rolę partnerów (zadania, za które odpowiedzialny będzie każdy z partnerów) lub innych instytucji zaangażowanych w projekt (jeżeli dotyczy)</li><li>- Opisz, wykonanie których zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom i uzasadnij zlecenie realizacji zadań (w przypadku, gdy wykonanie zadań realizowanych w ramach projektu będzie zlecane innym podmiotom)</li><li>- Opisz działania, jakie będą prowadzone w celu monitoringu projektu i jego uczestników</li></ul>

Do projektów innowacyjnych upowszechniających mają zastosowanie wytyczne określone w pkt 3.7 „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach PO KL” dla projektów innowacyjnych upowszechniających.

Jednak w przypadku projektów innowacyjnych upowszechniających należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

#### 1. Potencjał w zakresie działań upowszechniających i włączających

W przypadku projektów innowacyjnych ważny jest potencjał projektodawcy do realizacji działań związanych z upowszechnianiem i włączaniem produktu do polityki. Działania te wymagają pewnych specyficznych umiejętności komunikacyjnych, planowania strategicznego, a także organizacyjnych. Projektodawca powinien więc wykazać, czy posiada podobne doświadczenie, czy jego personel posiada doświadczenie w realizacji tego typu działań, a jeśli nie – to czy partner (partnerzy) dysponują odpowiednim doświadczeniem, bądź – czy przewiduje się rekrutację odpowiedniego personelu (w jaki sposób, wg jakich kryteriów) lub podwykonawstwo.

#### 2. Realizacja projektu w partnerstwie

Partnerstwo powinno wynikać z konkretnych potrzeb danego projektu, w tym m.in. z konieczności wzmocnienia potencjału w zakresie działań upowszechniających i włączających w politykę. Partnerstwa mają oczywiste zalety pod warunkiem jednak, że stanowią efekt świadomej decyzji, a nie są działaniem o charakterze propagandowym. Partnerstwo to jednak też wyższe koszty realizacji projektu czy wydłużone procedury decyzyjne. Należy więc zastrzec, że w ramach analizy potencjału, a także w ramach oceny przejrzystości zasad zarządzania – oceniana będzie celowość tworzenia partnerstwa, jeśli będzie ono przewidywane. Należy więc uzasadnić potrzebę powołania partnerstwa i osobno uzasadnić obecność w nim każdego z partnerów.

Struktura zarządzania obejmuje także podział obowiązków pomiędzy partnerami – w projekcie partnerskim. Jak stwierdzono wyżej – w ramach oceny wniosku badana będzie zasadność tworzenia partnerstwa, w tym partnerstwa w określonym kształcie. Badane będzie więc, czy partnerstwo faktycznie służyć ma synergii, czyli zwiększeniu korzyści przy nieznacznie tylko zwiększonych nakładach. Wyższą wartość (a więc i ocenę) ma partnerstwo, w którym partnerzy wspólnie realizują poszczególne zadania, niż takie, w którym partnerzy osobno realizują swoje fragmenty, co niekiedy prowadzi do utraty zainteresowania ostatecznym łącznym wynikiem projektu. Ten aspekt badany będzie poprzez analizę opisu podziału zadań pomiędzy partnerami i zasad zarządzania projektem partnerskim, ale też poprzez analizę harmonogramu. Należy więc przedstawić klarowny podział zadań pomiędzy partnerami.

Ponadto więcej informacji na temat zarządzania projektem innowacyjnym zawiera publikacja „Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL”.