

**Część II Przewodnik po kryteriach wyboru projektów
innowacyjnych**

Warszawa, 28 stycznia 2009

5. Kryteria ogólne

(a) Kryteria formalne

W przypadku projektów innowacyjnych mają zastosowanie te same kryteria, co w standardowych projektach konkursowych – opisane w części pierwszej przewodnika.

(b) Ogólne kryteria merytoryczne - wprowadzenie

Zanim przystąpimy do prezentacji poszczególnych kryteriów służących ocenie i wyborowi projektów innowacyjnych przypomnimy podstawowe założenia projektów innowacyjnych i różnice w stosunku do projektów standardowych, bowiem wszelkie dalsze informacje należy odczytywać w tym kontekście.

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.

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) 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 mainstreamingowych (np. poprzez przeszkolenie trenerów IT).

Możliwe jest także realizowanie projektów, których celem nie jest wypracowanie nowego produktu, lecz upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki dobrych praktyk wypracowanych w ramach innych wcześniejszych Programów i projektów.

Podany wyżej przykład jest przykładem pierwszego typu projektów, zwanych dalej niekiedy „projektami testującymi”. Przykładem drugiego typu projektów - upowszechniających i włączających, zwanych dalej „projektami upowszechniającymi” 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. Inny przykład: w ramach tego samego Działania powstało interesujące rozwiązanie zwane „Matrycą Kurcmana”. Powstało ono z zachowaniem modelu tworzenia nowych rozwiązań – zrealizowano badania potwierdzające zasadność pierwotnego pomysłu, następnie go doprecyzowano, poddano testowaniu w pewnej liczbie urzędów pracy oraz ewaluacji. Zorganizowano także konferencje służące poinformowaniu o rozwiązaniu wiele innych jednostek PSZ, nadal jednak wielu potencjalnych użytkowników nie ma wiedzy o tym narzędziu lub ma wiedzę zbyt ogólną czy fragmentaryczną. Ponadto istnieją pewne bariery formalno-finansowe w powszechnym zastosowaniu nowego narzędzia. Projekt upowszechniający w takim przypadku mógłby kontynuować upowszechnianie informacji o narzędziu, a ponadto zrealizować działania mające na celu usunięcie barier powszechnego stosowania – co będzie służyć włączeniu do polityki.

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 (patrz niżej – etap IIId).

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.

Projektem innowacyjnym w ramach PO KL jest wyłącznie projekt spełniający powyżej zdefiniowane założenia i realizowany w podziale na etapy, o których mowa w dalszej części. Projekty standardowe, realizowane zgodnie z typami operacji wymienionymi w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL mogą charakteryzować się pewnymi rozwiązaniami innowacyjnymi, jednakże składane w odpowiedzi na standardowy konkurs, nie są projektami innowacyjnymi w rozumieniu *Wytycznych*.

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

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.

Omawiając poszczególne kryteria wyboru projektów innowacyjnych w ramach PO KL zaznaczono te, które nie dotyczą projektów upowszechniających, a także wyróżniono sytuacje, gdy dane kryterium należy odczytywać nieco inaczej w odniesieniu do projektów tworzących nowy produkt i inaczej wobec projektów upowszechniających. Przy każdym kryterium z lewej strony odznaczono, w ramach którego pytania wniosku o dofinansowanie projektu należy uwzględnić dane kryterium.

Projektodawcy przygotowując swoje projekty i wypełniając wnioski o dofinansowanie powinni cały czas pamiętać, że wniosek musi zawierać wszystkie elementy niezbędne do jego oceny, zgodnie z poniżej omówionymi kryteriami. Nie powinni liczyć na domyślność oceniającego, ani zakładać, że pewne kwestie „są oczywiste” – oceniający musi otrzymać od projektodawcy maksimum informacji wskazujących na jego znajomość przedmiotu i na właściwe zaplanowanie przedsięwzięcia.

Oczywistym ograniczeniem w opisie koncepcji projektu w formularzu wniosku o dofinansowanie projektu jest liczba znaków, jaką może posłużyć się projektodawca. Oznacza to, że z jednej strony niezbędne jest staranne

przemyślenie samej koncepcji projektu i zdecydowanie, co jest w niej najważniejsze z punktu widzenia kryteriów oceny. Z drugiej strony konieczne jest zachowanie dużej precyzji w wyrażaniu myśli tak, by pewna ich skrótowość nie wiązała się z ograniczeniem treści. Dobrze jest używać zdań pojedynczych (a nawet równoważników zdań), unikać stosowania zbędnej kwiecistości stylu. Nie jest wskazane stosowanie skrótów (oprócz tych powszechnie używanych), bowiem bardzo utrudnia to lekturę wniosku, a w efekcie jego ocenę. Wniosek powinien zawierać jak najwięcej konkretnych danych, jak najmniej zaś opisów o charakterze „beletrystycznym”.

❖ **Potrzeba realizacji proponowanych działań oraz ich związków z potrzebami polityki**

3.1.a Analiza wskazanych problemów z wykorzystaniem wyników wcześniej prowadzonych badań / projektów i identyfikacją przyczyn zaobserwowanych problemów

Dla trafnego zaplanowania projektu niezbędna jest wiedza o aktualnej sytuacji w obszarze, który pragniemy zmienić. Tylko na podstawie dobrego opisu rzeczywistości 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. Pisząc „sytuacja problemowa” mamy na myśli coś więcej niż syntetyczne określenie „problemu”. Analiza sytuacji problemowej obejmuje bowiem znacznie szerszy zakres analiz, dotyczących 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 rezultatów i dobór działań do nich prowadzących aż po cały przebieg jego realizacji. Jakość analizy sytuacji problemowej, a zwłaszcza trafna identyfikacja przyczyn problemu, to jeden z kluczy do sukcesu projektu. Budowa projektu bez wcześniej rozpoznanej sytuacji problemowej, w tym zwłaszcza bez rozpoznania przyczyn problemu kluczowego, przypomina stawianie zamku na ruchomych piaskach.

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 znawców obszaru. 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 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 geograficznego, do jakiego nasz opis się odnosi – 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 – niecelowe jest i źle widziane w procesie oceny opisywanie charakteru problemu np. w odniesieniu do całej UE i na podstawie danych unijnych, a planowanie projektu na terenie jednej niedużej gminy. 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. Niezależnie od konkretnego przykładu to, o czym należy pamiętać, to konieczność precyzyjnego odniesienia problemu do obszaru geograficznego.

Specyfika projektów innowacyjnych przejawia się tym, że służą one rozwiązywaniu nie tyle problemów grup docelowych, co rozwiązywaniu problemów wynikających z braku właściwych instrumentów, które mogłyby wspierać grupy docelowe. Analiza problemu, który ma być przedmiotem projektu innowacyjnego powinna więc skupić się na udowodnieniu, że:

- liczne podejmowane dotychczas wobec danej grup 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.

Być może projektodawcy znajdują jeszcze inne wersje i uzasadnienia dla swoich innowacyjnych projektów – bo na tym też polega specyfika tego typu projektów, że nie wszystko jest możliwe do przewidzenia – cóż, gdyby dało się przewidzieć, to być może znaleziono by już jakieś rozwiązania.

Oprócz wskazania i opisanie 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.

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 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. Projekty innowacyjne zakładają możliwość pogłębienia wiedzy o problemie już w ramach realizacji projektu, ale na etapie wnioskowania niezbędne jest dostarczenie członkom KOP maksymalnie wielu twardych danych 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. Dobrą bazą źródeł 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 stosowane i dlaczego naszym zdaniem są one niewystarczająco skuteczne, a także jakie jest potencjalne zapotrzebowanie na inne formy. 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.

3.1.b Określenie kluczowych grup / sektorów wspieranych w ramach projektu oraz ich potrzeb

Wspomnieliśmy powyżej kilkakrotnie pojęcie „grupy docelowej” – jako tych osób, grup, środowisk, 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.),
- druga to ci, których problemy będą mogły być skuteczniej dzięki nowej metodzie rozwiązywane.

Spełnienie omawianego kryterium wymaga takiego zaprezentowania wybranej grupy, 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, o której była mowa w poprzednim kryterium.

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 obszary, 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 odbiorcy działań oraz na ile dany problem jest dla nich dotkliwy – na ile więc są potencjalnie zainteresowani efektami projektu.

Obie grupy docelowe musimy widzieć w kilku wymiarach:

I. Odbiorcy/użytkownicy produktu

a) wymiar docelowy: wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy ostatecznie powinni otrzymać do stosowania nowe narzędzie,

b) wymiar upowszechnienia i włączenia w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, którym nowe narzędzie prześlemy w ramach działań upowszechniających i włączających zastosowanych w projekcie,

c) wymiar testowania w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli grupy docelowej, który uczestniczyć będą w testowaniu i ocenie produktu w ramach projektu.

II. Ci, których problemy będą rozwiązywane dzięki nowemu produktowi

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

b) wymiar testowania w ramach projektu: liczba i charakterystyka przedstawicieli tej grupy docelowej, który uczestniczyć będą w testowaniu i ocenie produktu w ramach projektu.

Przykład:

Projekt dotyczy wypracowania nowego podejścia do organizowania staży zawodowych dla bezrobotnych tak, by zwiększyć ich skuteczność.

Odbiorcami produktu (nowego sposobu działania) są pracownicy urzędów pracy, a grupą wspieraną – bezrobotni.

Docelowo więc odbiorcami produktu są wszyscy pracownicy urzędów pracy [wymiar I.1], 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.2], 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.3].

W przyszłości, jeśli już wejdą w życie sugerowane po projekcie 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.1]. W fazie testowania projektodawca zamierza objąć działania grupę np. 24 osób o zróżnicowanych cechach, np. dotyczących wieku, dotychczasowego doświadczenia zawodowego oraz powiatu zamieszkania itp. [wymiar II.2]

3.3.a Wskazanie działań służących eliminacji zidentyfikowanych problemów

Działania służące eliminacji zidentyfikowanych problemów to sposób osiągnięcia 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 dążyć do wszelkich starań, by związek działań z problemem i celem był zauważalnie widoczny i jednoznaczny.

Zasady wdrażania projektów innowacyjnych przewidują realizację sześciu działań obowiązkowych i jednego nieobowiązkowego, zgrupowanych w następujące dwa etapy:

ETAP I PRZYGOTOWANIA (3-8 miesięcy), na który składają się następujące fazy:

- a) diagnoza i analiza problemu, w ramach której jest możliwość pogłębienia wiedzy o istocie problemów 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 uzupełnienie badaniami własnymi,
- b) tworzenie partnerstwa, czyli dobór partnerów przydatnych do realizacji danego projektu, wypracowanie zasad współpracy partnerów i podziału ról (nieobowiązkowe),
- c) opracowanie wstępnej wersji produktu i strategii wdrażania projektu; od tego momentu niezbędne jest uruchomienie

działań upowszechniających – wersja wstępna powinna zostać bowiem poddana szerszej ocenie.

ETAP II WDROŻENIA:

- a) testowanie produktu, a więc 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 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. W tej fazie działania upowszechniające będą na pewno mniej intensywne, ale powinny być kontynuowane,
- b) analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu – badanie skuteczności i efektywności produktu na podstawie wyników testowania; w badaniu tym należy uwzględnić ocenę zewnętrzną; 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 drugiej grupy docelowej (użytkowników – np. pracowników urzędów pracy) oraz decydentów, ale też szerszego grona przedstawicieli właściwej grupy docelowej (np. bezrobotnych),
- c) opracowanie produktu finalnego, tj. skorygowanie wstępnej wersji produktu na podstawie wyników analizy efektów, a następnie szczegółowe ostateczne opracowanie 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) upowszechnienie i włączanie do głównego nurtu polityki – w tej fazie następuje upowszechnienie produktu finalnego wśród potencjalnych użytkowników i decydentów oraz przekazanie do powszechnego stosowania produktu w jego pełnej postaci.

Działania muszą być opisane szczegółowo, tak by z jednej strony dać możliwość zrozumienia na czym będą polegały, a z drugiej strony by w dalszym etapie oceny było możliwe odniesienie się do przewidywanych na nie wydatków. Na przykład opisując badania, jakie będą realizowane w pierwszej fazie projektu to oprócz określenia ich celu i wylistowania planowanych do zastosowania metod niezbędne jest określenie podstawowych pytań badawczych, podania szczegółowej charakterystyki

metod i technik badawczych oraz zarysu narzędzi, scharakteryzowania i określenia 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.

Celem priorytetowym projektów innowacyjnych jest obszar badawczo-rozwojowy, a nie tworzenie instytucji, zwłaszcza na początku realizacji projektu. Możliwe są oczywiście projekty, które zmierzać będą do wypracowania nowego typu instytucji, jednak wówczas należy mieć świadomość, że utworzenie instytucji (w znaczeniu formalnym) może stanowić końcowy etap projektu – po pozytywnym zweryfikowaniu wszelkich założeń dotyczących jej działania; w takim przypadku produktem powinien być raczej model działania instytucji, a nie sama instytucja. Jeśli instytucja miałaby zostać utworzona już w celu testowania nowego produktu, to należy liczyć się z odmową finansowania takiego projektu. Takie podejście wynika z doświadczeń wcześniej wdrażanych projektów innowacyjnych, które rozpoczynając od utworzenia instytucji w dalszych fazach skupiały się bardziej na niej samej (jej utrzymaniu i rozwoju) zamiast na właściwym celu, związanym z rozwojem produktu finalnego.

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

Specyfika projektów upowszechniających

W przypadku projektów innowacyjnych mających charakter projektów upowszechniających przewiduje się tylko jeden (ostatni) z powyższych etapów realizacji projektu, to jest upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki.

Podkreślmy – każde działanie 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 lub/i informacji o już posiadanych partnerach i ich adekwatności z punktu widzenia specyfiki projektu. Jeśli z kolei mowa będzie o testowaniu, to niezbędne jest podanie informacji, kim będą uczestnicy tej fazy projektu (instytucje i ich pracownicy, osoby w gorszym położeniu, pracownicy firm, trenerzy lub tp.), 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 testowa, kto będzie odpowiedzialny za to zadanie, w jaki sposób gromadzone będą informacje niezbędne do analizy efektów.

Pamiętać należy ponadto, że na każdy projekt składają się – obok specyficznych działań merytorycznych – także standardowe działania związane z zarządzaniem, w tym z monitorowaniem, sprawozdawczością

i rozliczeniami finansowymi, które należy wymienić w katalogu przewidywanych w projekcie działań – ich szczegółowa charakterystyka jest jednak zamieszczana i oceniana odrębnie.

3.3.a Adekwatność doboru działań w stosunku do zidentyfikowanych problemów i grup docelowych

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. Jeśli w opisie problemu nie zwrócono uwagi, 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 działaniach (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.

Specyfika projektów upowszechniających – weryfikacja działań upowszechniających

W przypadku projektów upowszechniających oceniana będzie analiza wcześniej przeprowadzonych działań upowszechniających i włączających do polityki:

- w jaki sposób została dokonana ta analiza,*
- jak ustalono stopień i zakres dotarcia z informacją o produkcie 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.*

Oceniana będzie także potrzeba (jej użyteczność w kontekście zidentyfikowanych problemów) przeprowadzenia kolejnej akcji upowszechniającej oraz konieczność podjęcia ponownych/dalszych działań na rzecz włączenia produktu do polityki. Następnie oceniana będzie adekwatność proponowanych w projekcie działań – technik i narzędzi upowszechniania oraz włączania do polityki – w kontekście zidentyfikowanych problemów.

3.1.a Uzasadnienie potrzeby realizacji proponowanych działań, w tym zmiany w podejściu

Podstawowym punktem odniesienia przy ocenie w ramach tego kryterium jest aktualnie wdrażana polityka krajowa lub regionalna. Ocenie podlegać będzie to, czy projekt wpisuje się w problemy zidentyfikowane w ramach tych polityk i określone tam cele.

Zanim projektodawca przystąpi do składania wniosku, powinien zastanowić się, czy:

- projekt wpisuje się w aktualne problemy realizowanej polityki krajowej lub regionalnej (w zależności od zakresu projektu),
- proponowane działania będą cieszyły się zainteresowaniem grup docelowych, czy „po drugiej stronie” jest potencjalny odbiorca produktu,
- wskazany cel jest najbardziej pożądaną w danym obszarze zmianą.

Wyniki tych rozważań zostaną ocenione w ramach powyższego kryterium. 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.

3.3.b

Zaangażowanie grup docelowych testowanego produktu w opracowanie koncepcji i realizację projektu

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

Skuteczność wypracowanego produktu będzie tym większa, im bardziej będzie on dostosowany do potrzeb grup docelowych (rozumianych zarówno jako bezpośredni przyszli użytkownicy, jak i osoby, które będą miały być wspierane dzięki zastosowaniu tego produktu). Z tego względu w ramach projektów innowacyjnych niezbędne jest szerokie zaangażowanie grup docelowych w ich realizację, poczynając od faz opracowania 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 reprezentujących przyszłych odbiorców usług, o ile to możliwe,
- udziału ekspertów w roli recenzentów wszelkich wyników cząstkowych, przewidzianych w projekcie,
- udział ekspertów i przyszłych odbiorców 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 wystarczy zapewnić w formie uczestnictwa w fazie testowej 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 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 trafił w potrzeby, warto grupy docelowe włączać do projektu w jak najwcześniejszej jego fazie – jeszcze na etapie analizy problemu, tworzenia projektu oraz wniosku.

❖ Cele i rezultaty projektu

3.1.c,d Wskazanie celów projektu oraz ich zgodności z celami szczegółowymi PO KL

Cel projektu to stan pozytywny w obszarze będącym przedmiotem naszego zainteresowania, oczekiwany po zrealizowaniu projektu; to zmiana, jaka nastąpi w sytuacji grup docelowych. Jest to jakby „odwrócenie” stanu opisanego jako problem. 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 nie dające się dziś przewidzieć zdarzenia w otoczeniu, to w 3 miesiące (6, 12) po zakończeniu 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.

Można powiedzieć, że projektodawca tylko częściowo ponosi odpowiedzialność za to, czy cel zostanie osiągnięty. Na pewno jednak ponosi odpowiedzialność za to, czy wskazany cel jest:

- zdefiniowany adekwatnie do problemu,
- konkretny, mierzalny, weryfikowalny, co oznacza, że musi być tak sformułowany, aby po zakończeniu projektu można było dowiedzieć się, czy został i w jakim stopniu osiągnięty
- czy jest oczekiwany, pożądany dla interesariuszy,
- czy jest osiągalny, ambitny ale realistyczny, dający się osiągnąć w danym czasie, danymi zasobami, w danych warunkach,
- czy jest 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. Należy zastrzec, że powyższe przykłady pochodzą

z projektów standardowych, trudno bowiem autorom przewodnika służyć dobrymi przykładami celów dla projektów innowacyjnych – pomysły znajdować będą dopiero projektodawcy. Jeśli jednak powrócić do wcześniejszego przykładu projektu dotyczącego utrzymania na rynku pracy grupy 50+: błędem będzie określenie celu jako „wypracowanie 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. Wskazaniu, w jaki sposób konkretny projekt służy osiągnięciu celów Priorytetu i Programu, należy poświęcić uwagę w ramach drugiej części kryterium. Zgodność celów projektu z celami szczegółowymi PO KL to nie deklaracja „projekt jest zgodny”, lecz przeprowadzenie dowodu na to, że jest zgodny – z jakimi celami, w jaki sposób, w jakim stopniu. Najwłaściwszym punktem odniesienia będą przy tym cele PO KL określone na poziomie Priorytetu, nie ma jednak przeszkód, by odnosić się do poziomu Działania czy całego Programu, jeśli z punktu widzenia projektodawcy takie odniesienie będzie właściwsze.

Kryterium odnosi się do „celów”, mowa jest więc o więcej niż jednym celu. Projekt powinien mieć tylko jeden cel ogólny, ale może mieć kilka (nie nazbyt wiele jednak) celów szczegółowych, mających charakter celów „etapowych”, wskazujących, jakie cele muszą być osiągnięte w czasie realizacji projektu po to, by ostatecznie doszło do osiągnięcia celu głównego (ogólnego) projektu. O ile cel ogólny odpowiada na problem kluczowy, to cele szczegółowe najczęściej określane są jako odpowiedź na poszczególne przyczyny problemu kluczowego.

3.4.a Charakterystyka oczekiwanych rezultatów projektu, realność ich osiągnięcia

Rezultaty projektu to trwałe korzyści osiągnane przez uczestników projektu i/lub systemy, których projekt dotyczy, już w trakcie jego realizacji; rezultaty to nowe stany (jeśli problem to początkowy stan systemu, a cel – jego stan końcowy, to rezultat jest stanem pośrednim). Rezultaty pokazują, czy osiągnane są cele szczegółowe. Nie jest w żadnym przypadku rezultatem liczba planowanych do realizacji godzin szkolenia czy liczba egzemplarzy publikacji lub plakatów. Będą natomiast rezultatem nowe umiejętności uczestników szkolenia, udostępnienie publikacji zawierającej nową wiedzę czy dotarcie z informacją o projekcie do społeczności. Chcąc zwiększyć czytelność rezultatu można opisać go szerzej, np. nabycie nowych umiejętności [wskazać jakich, w jakim obszarze, na jakim poziomie] poprzez udział w 1200 godz. szkolenia, nie jest to jednak niezbędne, jeśli działania opiszemy odpowiednio precyzyjnie.

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

Mamy więc w projektach innowacyjnych do czynienia ze standardowym pojęciem produktu (opisanym w części pierwszej przewodnika, dotyczącej projektów standardowych) i z pojęciem produktu finalnego, stanowiącego główny rezultat takiego projektu. 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 rezultaty należy scharakteryzować zarówno rezultat będący produktem finalnym, jak też pozostałe rezultaty 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 rezultaty:

a) produkt finalny: nowa metodyka nauczania, obejmująca program, wskazówki metodyczne itp.; produkt finalny oczywiście przyjmuje postaci tradycyjnych produktów – zostanie bowiem zapewne opisany w broszurach czy wydany w postaci książkowej, to jednak w tym miejscu nie jest istotne;

b) pozostałe rezultaty, stanowiące częściowe wyniki projektu, jak np. wyniki badania z pierwszego etapu projektu, nowe umiejętności osób w wieku 50+, uczestniczących w fazie testowej, nowa wiedza i nowe umiejętności trenerów uczestniczących w fazie testowej, wyniki ewaluacji produktu po fazie testowej, a także wiedza o produkcie upowszechniona wśród odbiorców fazy upowszechniania oraz opracowanie i przekazanie do stosowania dokumentacji w fazie włączania do praktyki.

Do opisu rezultatów odnoszą się te same zalecenia, co do opisu celów (wszak rezultaty to materialny wyraz osiągnięcia celów szczegółowych), a mianowicie muszą one być zdefiniowane:

- adekwatnie do konkretnego fragmentu charakterystyki obszaru problemowego (poszczególne rezultaty powinny być odpowiedzią na poszczególne przyczyny naszego problemu kluczowego),
- w sposób mierzalny i weryfikowalny,
- w taki sposób, by jasne było, że są one niezbędne do osiągnięcia celów projektu,

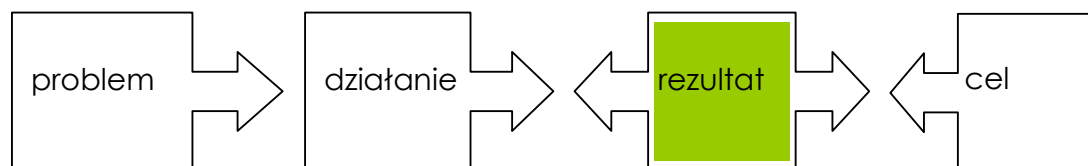
- realistycznie, ich osiągnięcie musi być możliwe poprzez zrealizowanie zaplanowanych działań,
- w taki sposób, by nie było wątpliwości co do tego, że ich osiągnięcie nastąpi jeszcze w czasie trwania projektu.

Realność osiągnięcia rezultatu będzie oceniana poprzez analizę adekwatności działań w stosunku do zdefiniowanego problemu i odpowiedniość rezultatu wobec zaplanowanych działań. Wyobraźmy sobie następującą sytuację:

Kluczowym problemem jest niska skuteczność staży zawodowych w trwałej aktywizacji bezrobotnej młodzieży. Dane na temat skuteczności są dostępne w sprawozdawczości MPiPS, brak jest natomiast badań jakościowych na ten temat. Zaplanowano prace nad modyfikacją tego instrumentu, których końcowym efektem ma być zwiększenie skuteczności staży o 20 punktów procentowych (z 30% do 50%). Jednym z celów szczegółowych jest ustalenie przyczyn niskiej skuteczności staży poprzez przeprowadzenie 5 wywiadów z pracownikami jednego powiatowego urzędu pracy. Rezultatem mają być wyniki badania zawierające opis przyczyn niskiej skuteczności staży i rekomendacje do dalszych prac.

W takim przypadku możemy stwierdzić, rezultat jest adekwatny do celu, natomiast niestety nie można mówić o realności jego osiągnięcia – 5 wywiadów tylko w jednym urzędzie nie da podstawy do przekonania, że problem został rozpoznany i przyczyny zostały zbadane, jak też trudno mówić o poważnej podstawie do formułowania rekomendacji.

Podkreślimy więc – odpowiedniość i realność rezultatu badana jest przez analizę powiązań:



Dla każdego zdefiniowanego rezultatu musi być możliwe zidentyfikowanie działania do niego prowadzącego. Oczywiście nie jest wymagana ani celowa sytuacja, w której każde działanie jest skomentowane poprzez osobny rezultat. Oznacza to, że do jednego rezultatu może prowadzić kilka działań, a także – że jedno działanie może przyczyniać się (wśród innych) do kilku rezultatów. Oznacza to także, że nie może zostać uznany za realny rezultat, dla którego nie da się zidentyfikować żadnych działań. Jeśli natomiast po analizie działań i rezultatów okaże się, że są działania nieprzekładające się na rezultaty, to możliwe są dwie sytuacje:

- albo przewidziano zbędne działania, bez których i tak cel zostanie osiągnięty (oznacza to obniżenie oceny za opis działań, ale też konieczność dokonania cięć w budżecie i obniżenie oceny za racjonalność budżetu),
- albo nie przemyślano relacji rezultat-cel i choć działania są ważne z punktu widzenia problemu to nie ma gwarancji, że cel faktycznie jest wystarczająco ambitny i zapewnia rozwiązanie problemu.

3.4.b Zdefiniowanie tego, co stanowić będzie o sukcesie 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. Nie oznacza to, że tylko masowe zastosowanie i włączenie produktu do systemu prawnego będzie uznane za największy sukces, choć jest to jeden z bardziej pożądanых wyników. Jednak nie w każdym przypadku musimy oczekiwać tak daleko idących wyników i nie w każdym przypadku jest to niezbędne. Tak jak każdy inny element projektu – sukces działań upowszechniających musi być zdefiniowany adekwatnie do typu problemu, do skali jego uciążliwości, do rodzaju grupy docelowej – zarówno bezpośrednich odbiorców produktu (jego przyszłych użytkowników), jak i tych, którzy będą pośrednimi jego beneficjentami – osób, które mają być wspierane z zastosowaniem produktu.

Oceniający będzie więc analizował, czy sukces jest jasno zdefiniowany, czy znana jest 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.).

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. Podobnie jak w przypadku oceny rezultatów, oceniający będzie badał powiązanie pomiędzy zdefiniowanym sukcesem a opisem problemu i opisem działań upowszechniających.

3.4.c Sposób monitorowania rezultatów oraz ewaluacja projektu

Na wstępie do charakterystyki tego kryterium zastrzeżenie – należy pamiętać o specyfice rezultatów w projektach innowacyjnych (patrz część poświęcona kryterium „charakterystyka oczekiwanych rezultatów projektu”).

Monitorowanie

Rozpocznijmy od wyraźnego podkreślenia – monitorowanie rezultatów nie może być sprowadzone do sporządzenia okresowych wymaganych sprawozdań z realizacji projektu. Czym innym jest bieżące monitorowanie postępu projektu, a czym innym sprawdzanie, czy osiągnęte są planowane rezultaty. Oczywiście bez monitorowania projektu nie jest możliwe monitorowanie rezultatów, jest to jednak coś więcej. Monitorowanie przebiegu informuje nas o tym, na ile dotrzymywany jest harmonogram i na ile ponoszone wydatki zgodne z założeniami budżetowymi, również w odniesieniu do czasu trwania projektu. Monitorowanie rezultatów pokazuje, czy osiągnęte są planowane trwałe korzyści, wspomniane wcześniej nowe stany osób czy systemów. Posługując się prostym przykładem doradztwa, typowego dla projektów standardowych: możliwa jest sytuacja, gdy uczestnicy zakończyli udział w doradztwie, każdy wykorzystał przysługującą mu pulę średnio 4 godzin, wydatki na to zadanie zostały poniesione zgodnie z założeniami, a jednak uczestnicy nie zmienili swoich postaw zgodnie z oczekiwaniami, czy nie wystarczyło czasu na wytyczenie dla nich dalszych ścieżek udziału w projekcie. Stawia to pod znakiem zapytania dalsze powodzenie projektu. W przypadku projektów innowacyjnych możemy posłużyć się podobnym przykładem: jeśli jednym z zakładanych rezultatów miały być wyniki testowania, to monitorowanie polegać będzie nie tyle na odnotowaniu faktu odbycia testów, ale na obserwacji, czy wszystko odbywa się zgodnie z założeniami, w przewidzianym do tego czasie, przy zaangażowaniu zakładanych zasobów, w zgodzie z przyjętymi procedurami itd.

Bieżący monitoring odnosi się więc bardziej do produktów, natomiast daje on sygnał do uruchomienia monitoringu rezultatów.

Opis sposobu monitorowania rezultatów powinien pokazywać:

- kiedy pomiary będą dokonywane (w jakich momentach realizacji projektu),
- jakimi metodami i przy zastosowaniu jakich narzędzi pomiar będzie dokonywany,
- jakie źródła będą używane przy dokonywaniu pomiarów,
- jakie wskaźniki będą używane do opisu wyników,
- kto będzie odpowiedzialny za realizację monitoringu.

Trzeba pamiętać, że do pomiaru rezultatów mogą być wykorzystywane tak proste i łatwo dostępne narzędzia i źródła, jak rejestr administracyjny uczestników czy adnotacje personelu projektu, pracującego z uczestnikami. Stosowane podejścia do pomiaru nie muszą zakładać kosztowych, pracochłonnych i czasochłonnych metod badawczych, których przeprowadzenie wymagać będzie więcej czasu i pieniędzy, niż zrealizowanie działań prowadzących do tych rezultatów. Popularne wśród projektodawców ankiety przed i po skorzystaniu z danej części projektu są metodą trudną, wymagającą wiedzy o tworzeniu narzędzi ankietowych, a także umiejętności analizowania zebranego materiału i należy korzystać z nich rozważnie, tylko w sytuacji, gdy nie ma innych metod do zbadania danego typu rezultatu.

Kolejna rzecz wymagająca podkreślenia: monitorowanie nie jest celem samym w sobie, monitorowanie jest „po coś”: po to, by mieć pewność, że projekt zmierza do wytyczonego celu, a jeśli są zagrożenia, to w wyniku

monitoringu powinna nastąpić weryfikacja założeń i ewentualna korekta dalszego przebiegu projektu. Nie bez znaczenia jest oczywiście również spełnienie obowiązków wobec instytucji finansujących projekt w celu zapewnienia im możliwości monitorowania przebiegu projektów oraz późniejszej ewaluacji programu (w tym ewaluacji ex-post grup docelowych). Z tego względu projektodawca opracowując swój system monitoringu musi pamiętać o spełnieniu wymogów dotyczących dostarczania odpowiednich informacji np. do PEFS).

Ewaluacja

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".

Przytoczmy 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 rezultatów 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 (ex-ante), bieżąca i jako ewaluacja po zakończeniu realizacji projektu (ex-post). Z punktu widzenia specyfiki projektów innowacyjnych interesuje nas szczególnie ewaluacja produktu finalnego, 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, 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, skuteczniejszy i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas.

Planując ewaluację należy przede wszystkim zdefiniować jej cele i kryteria, z punktu widzenia których będzie ona prowadzona. 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 finalnego będzie sprzyjało osiągnięciu celów POKL 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.

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. Pamiętać należy, że ewaluacja produktu, zgodnie z zasadami określonymi w Wytycznych musi być dokonana przez ekspertów zewnętrznych.

❖ **Innowacyjność**

3.2.a Opis proponowanego rozwiązania na tle istniejącej praktyki – wskazanie na różnice zastosowanego podejścia w odniesieniu do obecnych rozwiązań

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 proponowanego podejścia wobec dotychczasowych rozwiązań wymaga od projektodawcy dobrej znajomości sytuacji w 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 było żadnych działań, wobec tego 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) badaniach. 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.

3.2.b

Określenie barier niepozwalających na zastosowanie proponowanego podejścia w ramach standardowych form wsparcia

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

Kontynuację opisu proponowanego rozwiązania na tle istniejącej polityki stanowi określenie przyczyn, z powodu których dotychczas dane podejście nie było stosowane. 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 choć w części się z przyczynami problemu kluczowego. Bariery mogą być na przykład stan prawny, ograniczający możliwości działania lub wręcz uniemożliwiający pewne działania, może być nieodpowiednia wiedza i umiejętności pracowników działających w obszarze objętym działaniami projektu, może być też słaba wiara ostatecznej grupy docelowej w sens udzielanej jej pomocy, albo brak właściwego rozpoznania jej problemów. Są to oczywiście przykładowo zdefiniowane bariery, rolą projektodawcy jest opisać te, które zidentyfikuje w toku analizy problemu.

Trzeba ostrożnie używać przy tym argumentu typu „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 osłabią ocenę dotyczącą szans wykorzystania nowego produktu w przyszłości i postawią pod znakiem zapytania sens całego projektu. Zaleca się także ostrożność w formułowaniu barier w sposób nadmiernie kategoryczny, jak np. brak umiejętności pracowników instytucji rynku pracy, bo zawsze jakieś umiejętności ci pracownicy mają, co najwyżej są one niewystarczające, lub luka dotyczy konkretnych umiejętności, dotychczas nie kształtowanych w tej grupie itp.

3.2.c Opis finalnego produktu

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

(w ich przypadku nie powstaje nowy produkt; opis produktu będącego przedmiotem upowszechnienia powinien zostać zawarty w ramach charakterystyki działań planowanych do podjęcia)

Przez produkt w projektach innowacyjnych rozumiemy nowe rozwiązanie problemów, nowe podejście do rozwiązywania problemów, nowe metody

postępowania, nowe formy i treści działania/nauczania. Przez opis produktu rozumieć należy jednoznaczny opis, co składa się na wypracowaną metodę / narzędzie, tj. jaką ono przyjmie postać.

Jeśli za przykład wziąć nowe podejście do rozwiązywania problemów specyficznych grup bezrobotnych, to na opis produktu 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 – to czy częścią produktu będzie program szkolenia, szczegółowo sporządzony zgodnie z wymogami stawianymi przed nowoczesnymi programami szkolenia i udostępniony potencjalnym użytkownikom.

3.1.e Zgodność z Tematem dla projektów innowacyjnych

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

(Projekty upowszechniające nie muszą wpisywać się w tak określone Tematy i w efekcie mogą podlegać upowszechnianiu wypracowane wcześniej rozwiązania nie mieszczące się w katalogu Tematów. Chodzi o to, by maksymalnie wykorzystać potencjał stworzony w ramach wcześniejszych programów.)

Zgodnie z Wytycznymi Komitet Monitorujący zatwierdził proponowane przez IZ i pozytywnie zaopiniowane przez Grupę roboczą ds. kwestii horyzontalnych PO KL Tematy dla projektów innowacyjnych. Przez Temat rozumie się obszar poszukiwania nowych, skutecznych rozwiązań. Wykaz Tematów został opublikowany na stronach internetowych IZ; może on być aktualizowany, a ponadto IP może wybrać maksymalnie trzy Tematy dla danego Priorytetu w okresie obowiązywania Planu Działania. Z tego względu przed przystąpieniem do wnioskowania o dofinansowanie projektu innowacyjnego należy sprawdzić aktualny wykaz Tematów, obowiązujący w danej IP – będzie on wskazany w Planie Działania na dany rok oraz w ogłoszeniu o konkursie.

Zgodność projektu z Tematem oznacza, że problemy które mają być rozwiązane dzięki projektowi, mieszczą się w obszarach określonych danym Tematem. Projekt może dotyczyć więcej niż jednego Tematu, może też odnosić się tylko do niewielkiego fragmentu jakiegoś Tematu. Stosowanie kryterium zgodności z Tematem polegać będzie na określeniu, jak bardzo projekt wpisuje się w obszar Tematu. Formalna zgodność z Tematem weryfikowana będzie w pierwszym etapie oceny merytorycznej i projekt, który zupełnie nie będzie mieścił się w żadnym z Tematów zostanie odrzucony. W dalszej części oceny merytorycznej natomiast oceniany będzie stopień tej zgodności.

3.2.a Wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki

Wartość dodana to dodatkowe korzyści, osiągane dzięki finansowaniu z EFS, których bez tego wsparcia nie można byłoby osiągnąć.

Projektodawca powinien przedstawić dowody, 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).

3.2.a Wskazanie przewagi nowego produktu nad dotychczasową praktyką w kontekście relacji nakład/rezultat

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 nie wspieranych, 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 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 w celu wdrożenia produktu do powszechnej praktyki być może także konieczne będzie poniesienie określonych kosztów

(np. niezbędnych w celu przeszkolenia pracowników instytucji, które miałyby użytkować dany produkt).

3.2.c

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

Wytyczne określiły szereg możliwych wymiarów innowacyjności produktu:

a) Wymiar uczestnika projektu – 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 (nie istniejące) problemy, po instrumenty dla grup dotychczas nie objętych wsparciem czy kreujący zupełnie nowe instrumenty. Zgodnie z podejściem zaproponowanym przez autorów ewaluacji bieżącej PIW EQUAL w Polsce oznacza to następujące reguły oceny:

a) Podkryterium 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 nie rozpoznanego, dotąd nie dostrzeżonego, a w związku z tym nie ma żadnych instrumentów służących jego rozwiązaniu – ocena maksymalna.

b) Podkryterium 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

c) Podkryterium instrumentu:

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

Ten aspekt oceniany będzie na podstawie całego wniosku, ale w szczególności na podstawie opisu problemu i celów, charakterystyki grupy docelowej oraz opisu innowacyjności i produktu finalnego. Punktem odniesienia w każdym przypadku będą **działania realizowane / nie realizowane dotychczas w Polsce.**

❖ **Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki (mainstreaming)**

3.2.c Identyfikacja produktów planowanych do upowszechnienia i włączania do polityki

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

W ramach projektu może powstać kilka produktów. Mogą to być np. produkty pośrednie, poprzedzające powstanie produktu ostatecznego, 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, czy wszystkie produkty finalne przeznacza do upowszechnienia i włączenia do polityki, czy też tylko niektóre/jeden z nich. Projektodawca powinien określić, który z produktów i dlaczego decyduje się poddać mainstreamingowi, jakie znaczenie może mieć ten produkt z punktu widzenia celów polityki. Jeśli projektodawca decyduje się na upowszechnienie wszystkich produktów, winien również tę sytuację uzasadnić. Być może inne produkty warte będą upowszechniania w układzie poziomym (w innych instytucjach działających w danym obszarze) – to może dotyczyć technicznych opisów produktu, a inne w pionowym (włączanie do polityki) – np. mogą to być propozycje rozwiązań prawnych bądź systemowych, wspierających stosowanie modelu.

3.2.c Potencjał produktów dla potrzeb upowszechniania i włączania do polityki (możliwości włączenia do szerszej praktyki i głównego nurtu polityki, a także zastosowania przez inne podmioty)

Kontynuując uzasadnienie dla doboru produktów do upowszechnienia i włączania do polityki projektodawca powinien dokonać takiej prezentacji produktu, 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 IW 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 wyższa innowacyjność, tym potencjał 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 potencjał oceniany jest jako większy,
- skuteczność proponowanego produktu w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej – im większa tym wyższa ocena potencjału,
- efektywność finansową usług oferowanych z wykorzystaniem produktu – im większa tym wyższa ocena potencjału.

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 grup docelowych oraz stosowania przez inne podmioty.

3.3.a Strategia upowszechniania i włączenia do polityki – wskazanie celów do osiągnięcia i koniecznych zasobów do ich realizacji, adresatów, działań oraz metod upowszechniania i włączenia do polityki

Specyfika projektów upowszechniających –w ich przypadku kryterium to oceniane będzie horyzontalnie, poprzez ocenę całego projektu

Pierwszym i wiodącym celem każdego projektu innowacyjnego jest poprawa jakości działań w danym obszarze poprzez wypracowanie nowego rozwiązania/podejścia/metody działania. Jednocześnie każdy projekt innowacyjny powinien mieć zdefiniowany drugi cel – jakim jest upowszechnienie tego rozwiązania i włączenie go do polityki. Jak wspomniano wyżej, nie wszystkie produkty wypracowane w ramach projektu muszą być przedmiotem upowszechnienia i zadaniem projektodawcy jest jasno określić, który produkt i dlaczego przeznacza do upowszechnienia – a więc zdefiniowanie produktu finalnego. W następnym kroku projektodawca powinien sformułować strategię upowszechniania i włączenia do polityki. Należy zwrócić uwagę, że zależnie od specyfiki projektu – może to być jedna strategia łącząca upowszechnianie i włączenie, 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 włączeniu do polityki nie zawsze i nie w całości muszą się pokrywać (mogą, nie muszą), upowszechnianie 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). Projektodawca powinien poprzez prezentację swojej strategii pokazać, że rozumie i rozróżnia te podejścia.

Projektodawca powinien:

- wskazać cel upowszechnienia i włączania do polityki – na przykład:

- czy celem jest włączenie do polityki poprzez odpowiednie regulacje prawne (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 beneficjentach; konieczne jest także oszacowanie liczby osób – odbiorców działań,

- określić zasięg działań upowszechniających – 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; należy także określić, kto i w jakiej liczbie będzie odbiorcą poszczególnych form; 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 rozestanie materiałów czy przeprowadzenie akcji mailingowej. Jeśli natomiast chcielibyśmy szczegółowo zapoznać odbiorców 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 – jakie jest doświadczenie i kwalifikacje osób, które będą odpowiedzialne za te zadania, ew. doświadczenie partnera lub – jeśli planowane jest podwykonawstwo – jakie kryteria wyboru wykonawcy będą zastosowane.

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

3.2.d

3.3.a

Uwzględnienie upowszechniania i włączania do polityki na wszystkich wymaganych etapach wdrażania projektu

Specyfika projektów upowszechniających – kryterium ich nie dotyczy

Wspomniano przy charakterystyce kryterium związanego z oceną działań przewidzianych do realizacji, że w ramach projektów innowacyjnych działania związane z upowszechnianiem i włączaniem produktu do polityki należy przewidzieć od samego niemal początku. Zaznaczono wówczas, że wymagane jest to na wszystkich etapach i we wszystkich w zasadzie fazach wdrażania projektu. Tak więc nie będzie mógł uzyskać dobrej oceny w kryterium „opis działań” projekt, który nie będzie zakładał odpowiednich zadań związanych z upowszechnianiem. Jednak nie wystarczy po prostu zadeklarować 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 dobru 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 fazie opracowania wstępnej wersji produktu – do udziału w debatach nad produktem lub recenzowania jego opisów, w fazie testowania – 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,
- czy zdefiniowane role dla grup docelowych dają wiarygodną podstawę do uznania, że udział ten ma na celu coś więcej niż spełnienie oczekiwań instytucji finansującej projekt,
- czy przewidziano dotarcie do maksymalnie najwyższego możliwego z punktu widzenia danego problemu i produktu szczebla decyzyjnego.

❖ **Potencjał beneficjenta i zarządzanie projektem**

3.5.a Wiarygodność – doświadczenie w zarządzaniu projektami, potencjał instytucjonalny (w tym kadrowy, badawczy i finansowy), w szczególności w kontekście upowszechniania i włączania do polityki

Badanie wiarygodności polega na ocenie doświadczenia i potencjału projektodawcy/ partnerstwa. Oznacza to weryfikację, czy projektodawca ma doświadczenie w realizacji podobnego typu przedsięwzięć, a więc czy realizował projekty społeczne (sam lub w partnerstwie), czy dotyczyły one podobnego obszaru, jak duże były i na ile skutecznie zostały zrealizowane; czy może ma to doświadczenie z racji innych swoich działań, niekoniecznie w postaci projektów, a może doświadczenie i wiedzę wnoszą eksperci zatrudniani przez projektodawcę. Takie informacje pozwolą oceniającemu sprawdzić, czy wcześniejsze doświadczenia będzie można przełożyć na sprawność realizacji wnioskowanego przedsięwzięcia oraz czy wiedza osób zaangażowanych w tworzenie i realizację projektu daje gwarancję głębokiej znajomości dziedziny, której projekt dotyczy.

Przy prezentacji potencjału kadrowego projektodawca powinien zwrócić uwagę by opisać go tak, by nie pozostawić wątpliwości, że dysponuje personelem odpowiednim (pod względem kwalifikacji, ale zwłaszcza doświadczenia) do zaplanowanych zadań, w liczbie adekwatnej do skali i zakresu projektu. Jeśli nie dysponuje stałym zespołem, to powinien wskazać, w jaki sposób i według jakich kryteriów zamierza pozyskać uzupełniający niezbędny personel.

W przypadku projektów innowacyjnych szczególną uwagę zwracać się będzie na potencjał badawczym. 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 badawczy 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) – zwiększenie zainteresowania środowisk naukowych, badawczych realnymi problemami, zbliżenie 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 (jakie kryteria wyboru wykonawcy, do jakich konkretnie zadań).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na kwestię partnerstwa – powinno ono wynikać z konkretnych potrzeb danego projektu, w tym m.in. z konieczności wzmocnienia potencjału badawczego i mainstreamingowego. 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 następnego kryterium – 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.

3.5.b

Sposób zarządzania projektem (czytelność zasad realizacji)

Prezentacja sposobu zarządzania projektem powinna obejmować opis struktury zarządzania i podejścia do podstawowych aspektów zarządzania. Struktura zarządzania to podstawowe stanowiska (role) w zespole zarządzającym projektem, ich zadania, a także kompetencje jakie do tych ról zostaną desygnowane (czyli jakie kompetencje mają osoby, które mają te role pełnić lub jakich kompetencji będzie projektodawca poszukiwał, gdy otrzyma dofinansowanie). Nie ma potrzeby podawać nazwisk i szczegółowo omawiać życiorysów tych osób, wystarczy skupić się na ich najważniejszych kompetencjach.

Zespół zarządzający to niewielkie grono osób, pomiędzy które klarownie podzielone zostają zadania, kluczowe z punktu widzenia charakteru projektu. Warto zwrócić uwagę, że doświadczenia z realizacji wcześniejszych projektów sugerują celowość rozdzielenia funkcji kierowania merytorycznego od finansowanego, bowiem łączenie tych zadań odbywa się najczęściej z koncentracją na jednym kosztem drugiego.

Oprócz zespołu zarządzającego w realizację projektu włączonych jest na ogół wiele innych osób, wykonujących poszczególne zadania, ale nie biorących udziału w podejmowaniu decyzji. Warto o tych osobach wspomnieć, zwłaszcza o ich wiedzy i umiejętnościach w odniesieniu do zadań, jakie mają im być powierzone – ale w tych częściach wniosku, gdzie opisywane są zadania. Nie ma potrzeby pisać o tych osobach w części poświęconej zarządzaniu projektem, bo może wówczas powstać wrażenie, że

w projekcie nie ma jasnego przypisania prawa do podejmowania decyzji i do nadzoru.

Pisząc o strukturze zarządzania warto wspomnieć o usytuowaniu zespołu zarządzającego projektem w strukturze instytucji projektodawcy, a także o pozycji kierownika projektu wobec szefa tej instytucji. Optymalna jest sytuacja, gdy zespół dysponuje znaczną autonomią w strukturach instytucji, a kierownik projektu jedynie okresowo sprawozdaje się przed szefem tej instytucji, na co dzień jednak działając całkowicie samodzielnie. Życie projektowe wymaga niekiedy błyskawicznych decyzji przy znajomości wielu szczegółów dotyczących projektu, że uzależnienie ich każdorazowo od konsultacji z kierownictwem może spowodować paraliż projektu.

Bardzo ważnym elementem zarządzania jest harmonogram, stanowiący załącznik do wniosku. Harmonogram oceniany jest łącznie z opisem działań – pod kątem spójności koncepcji projektu oraz łącznie z opisem zarządzania – pod kątem jego racjonalności dla potrzeb zarządzania.

W dalszej części opisu podejścia do zarządzania będzie oceniany sposób działania zespołu zarządzającego: tryb komunikacji, częstotliwość spotkań, okoliczności głównych spotkań, tryb podejmowania decyzji, sposób zarządzania finansami i harmonogramem, a także sposób zarządzania personelem i wreszcie bardzo ważny aspekt – sposób zarządzania ryzykiem w projekcie. Jeśli projekt ma być realizowany w partnerstwie, we wszystkich opisach należy uwzględnić wszystkich partnerów.

Jeśli w projekcie przewidywane jest podwykonawstwo, to należy nie tylko o tym wspomnieć w kontekście zarządzania, ale także podać podstawowe informacje dotyczące powodów i zakresu zleceń oraz planowanych kryteriów wyboru.

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.

Zał.

3.3.a

Racjonalność harmonogramu działań

Harmonogram oceniany jest w połączeniu z opisem działań oraz z budżetem. Racjonalność harmonogramu oceniana jest z punktu widzenia przejrzystości etapów prac, rozsądnie zaplanowanego czasu ich realizacji – z uwzględnieniem m.in. czasu na prace organizatorskie na początku i na zakończenie projektu (przygotowanie i podsumowanie każdego działania),

właściwego zaplanowania zadań współzależnych, czyli takich gdzie rozpoczęcie następnego jest zależne od zakończenia i oceny poprzedniego. Z harmonogramu jasno musi wynikać niezbędne zaangażowanie personelu, co z kolei musi być zgodne z okresem zaangażowania tego personelu ujętym w budżecie i musi się logicznie wiązać z charakterystyką zadań ujętą w odpowiednim punkcie części opisowej wniosku.

Harmonogram powinien być na tyle szczegółowy, by widoczne były wszystkie zadania przewidziane do realizacji (przez zadanie rozumiemy części mniejsze niż działania, składowe działania), ale nie aż tak szczegółowy, by schodzić do poziomu czynności, czyli najmniejszej części działania. Zbyt szczegółowy harmonogram może usztywnić realizację projektu.

Na przykład działanie „organizacja konferencji promującej produkt” będzie składało się z takich zadań, jak: - przygotowanie programu i uzgodnienia z potencjalnymi referentami, - rezerwacja sali i hoteli, - przygotowanie listy adresowej adresatów konferencji, - przygotowanie i rozesłanie zaproszeń, - przygotowanie i powielanie materiałów dla uczestników, - realizacja konferencji, - ocena konferencji. Ten poziom szczegółowości pozwala z jednej strony na ocenę tego, czy projektodawca ma świadomość tego, co faktycznie jest do wykonania, a z drugiej strony – na późniejszą ocenę budżetu.

Niektóre zadania w projekcie mają z pozoru charakter ciągły – tak jest np. z zarządzaniem, monitorowaniem, promocją, prowadzeniem rozliczeń finansowych. Nie jest jednak wskazane zaznaczanie ich linią ciągłą, chyba że dla zaznaczenia zestawu zadań związanych z zarządzaniem lub tp., z których każde realizowane jest jednak poprzez pewne zdarzenia, odbywające się w konkretnych terminach lub wycinkach czasu. Na przykład zarządzanie powinno zostać skonkretyzowane poprzez wskazanie terminów spotkań zespołu zarządzającego, terminy przeglądów postępów prac, terminy sporządzania i analizowania raportów. Niewykluczone, że niemal co dzień będą księgowane jakieś wydatki, ale wnioski o płatność przygotowywane będą np. raz w miesiącu, i w podobnym cyklu prowadzone będą analizy budżetu i stopnia jego zaawansowania. Promocja wymaga istnienia jakiegoś jej przedmiotu – zdarzenia w projekcie, zasługującego na promocję. Wyprodukowanie standardowych materiałów promocyjnych jest zadaniem zasługującym na odznaczenie w harmonogramie, ale fakt, że raz powieszone plakaty będą nadal wisiały nie powinno skutkować zaznaczeniem, że promocja jest działaniem ciągłym. Warto przy tym odnotować, że tzw. „gadżetowe” formy promocji mają bardzo małe znaczenie z punktu widzenia skuteczności oddziaływania, z tego względu należy oszczędnie planować tego typu wydatki.

3.5.b Identyfikacja ryzyka i sposoby jego zmniejszania

Ryzyko to potencjalne zagrożenie w realizacji projektu wynikające z prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń od nas niezależnych lub stanowiące konsekwencję podjętych decyzji. Każdy projekt niesie ze sobą jakieś ryzyko – w każdym projekcie zaistnieć bowiem mogą zdarzenia

nieprzewidziane, pojawić problemy. Jednym z aspektów zarządzania projektami jest zarządzanie ryzykiem.

Projektodawca powinien na etapie planowania projektu zidentyfikować potencjalne ryzyko i określić właściwe działania zapobiegawcze lub chociaż osłaniające (ograniczające straty). Działania zapobiegawcze muszą przekładać się na rezerwy czasowe i budżetowe. Pożądane jest opracowanie planu zarządzania ryzykiem, który zawierać będzie, obok sposobu określania ryzyka, opis ról i obowiązków poszczególnych członków zespołu w odniesieniu do zarządzania ryzykiem, opis zasad oceny i interpretacji zdarzeń stanowiących zagrożenie oraz kryteria określające moment, w którym uruchamiane będą działania interwencyjne (poziom akceptacji ryzyka). Identyfikację ryzyka prowadzi się wielokrotnie: zarówno na etapie planowania, jak i już w trakcie realizacji projektu. Wiedza do identyfikacji ryzyka na etapie planowania pochodzi głównie z doświadczeń w realizacji podobnych przedsięwzięć, zaś na etapie realizacji – również z przeglądu dokumentacji projektu i z systemu monitoringu.

Identyfikowane ryzyko należy ocenić co do prawdopodobieństwa jego wystąpienia, możliwej skali oraz skutków. W następnej kolejności planuje się reakcję na ryzyko, czyli opracowuje warianty postępowania w kierunku zmniejszenia zagrożeń. Stosuje się tu różne strategie, w zależności od tego, z jakim ryzykiem mamy do czynienia:

- unikanie ryzyka to rewizja założeń projektu prowadząca do usunięcia działań, które je ze sobą niosą,

- łagodzenie ryzyka – najbardziej popularna strategia, polegająca na podejmowaniu działań dodatkowych o charakterze osłonowym, prowadzących albo do zmniejszenia zagrożenia wystąpienia ryzyka, albo do zmniejszenia jego negatywnych skutków,

- akceptacja ryzyka – czyli przyjęcie postawy nastawionej na poniesienie konsekwencji wystąpienia ryzyka bez wprowadzania zmian i działań dodatkowych.

Ostatni element zarządzania ryzykiem to jego monitorowanie i kontrola, polegające na stałym monitorowaniu projektu, identyfikacji ryzyka – nowopowstałych zagrożeń, oceniania skuteczności działań prewencyjnych i łagodzących.

Szczególnie projekt innowacyjny niesie ze sobą znaczne ryzyko związane ze zwiększonym stopniem niepewności dotyczącym warunków realizacji. Tym bardziej więc konieczne na etapie planowania takiego projektu jest dokonanie rzetelnej oceny potencjalnych zagrożeń i barier skutecznej realizacji, a następnie sposobów minimalizowania zagrożeń i omijania barier.

Zgodnie z Wytycznymi dopuszcza się sytuacje, gdy ostateczny wynik projektu będzie niezgodny z zamierzeniami, pomimo prawidłowego zrealizowania wszystkich działań. Oznacza to, że projekt innowacyjny, zrealizowany zgodnie z zasadami i prawidłowo zarządzany może doprowadzić do stwierdzenia, że planowany produkt w wyniku testów został uznany za niezgodny z jego wyobrażeniem.

Oceniający w ramach tego kryterium będzie sprawdzał, czy zidentyfikowane zostały najbardziej prawdopodobne zagrożenia i czy przygotowano wobec

każdego z nich odpowiednią strategię, a także czy projektodawca jest świadom możliwości wystąpienia innych zagrożeń (dziś nie znanych) i jest na to przygotowany.

❖ **Finansowanie projektu**

Budżet/ 3.3.a

Niezbędność wydatku do realizacji projektu i osiągnięcia jego celów

Niezbędność wydatku w projekcie oceniania jest z punktu widzenia konieczności jego poniesienia dla osiągnięcia celów projektu, a więc co sfinansowane być musi, aby projekt był skuteczny.

Pierwszą przesłanką dla oceny niezbędności wydatku jest to, czy widoczny jest jednoznaczny jego związek z przewidzianymi w projekcie i uznanymi na wcześniejszym etapie oceny za niezbędne działaniami. Innymi słowy: nawet jeśli związek z działaniem jest jednoznaczny, ale działanie zostanie uznane za zbędne, to oczywiście jest, że zakwestionowany zostanie dotyczący go wydatek.

Druga przesłanka to podanie szczegółowej kalkulacji każdego kosztu – określenie jednostek miary, liczby jednostek i stawki jednostkowej (np. praca eksperta konsultanta mierzona liczbą godzin, pełnoetatowa praca asystenta – liczbą miesięcy, catering – liczbą osób mnożoną przez koszt przewidziany na osobę, delegacje – liczbą podróży łącznie w obie strony itd.). Jest to ważne przy ocenie niezbędności wydatku, ponieważ, o ile sam fakt zatrudnienia konsultanta może nie budzić zastrzeżeń, to już zatrudnienie go przez cały czas trwania projektu – zastrzeżenia budzi, bowiem konsultacje ze swej istoty są zdarzeniami sporadycznymi i zastosowanie wariantu godzinowego będzie tu wystarczające. W efekcie oceniający pozostawi wydatek, ale zaproponuje jego zmniejszenie.

Wątpliwości oceniających zawsze będą budziły wydatki o niejednoznacznym charakterze, na przykład bardzo popularne „pakiety szkoleniowe” czy „pakiety konferencyjne”, zwłaszcza jeśli koszt jednostkowy tego pakietu jest wysoki. Lepiej, by projektodawca definiował pakiet (czy chodzi o blok do notowania, długopis i smycz, czy też o publikacje wydane w twardej oprawie – jeśli publikacje, to właśnie ze względu na ocenę niezbędności wydatku dobrze jest wykazać je osobno; choć z drugiej strony oceniający i opiekunowie projektów powinni pamiętać, że na etapie składania projektu nie zawsze jest możliwe podanie zamkniętej listy elementów pakietu i z tego względu powinni traktować taki wykaz jako otwarty). Poza tym trzeba mieć świadomość, że pojęcie „pakiet”, zwłaszcza przy jego wysokim koszcie, może budzić podejrzenie, że albo ukrywane są tam koszty nie związane z realizacją projektu (np. własne materiały promocyjne projektodawcy), albo nieuzasadnione z punktu widzenia charakteru wydarzenia (kosztowne gadżety dla uczestników) – oba przykłady stanowią wydatki, które powinny zostać uznane za zbędne. Inny przykład – ujmowanie w budżecie seminarium

catering jako 1 sztuka i koszt ogółem 3000 zł, podczas gdy catering powinien być rozpisany na liczbę uczestników seminarium i cenę na 1 osobę (zwłaszcza że w ten sposób jest on zazwyczaj i tak wyliczany przez dostawców, więc nie powinno to stanowić problemu), czyli 100 osób x 30 zł. Nawet jeśli catering jest przedmiotem zlecenia, to jego koszt jest tak właśnie kalkulowany.

Przy takich i podobnych niejasnościach oceniający po pierwsze może uznać cały wydatek za zbędny, po drugie obniżyć ogólną ocenę z tytułu braku przejrzystości budżetu. Co ważne – obniżenie ogólnej oceny budżetu może mieć miejsce nie tylko z powodu ujęcia w nim wydatków, które są zbędne z punktu widzenia celów projektu, ale również w przypadku nie ujęcia w nim jakiegoś wydatku, który jest niezbędny. Pominięcie jakiegoś kosztu oznacza bowiem, że projektodawca nie ma spójnej przemyślanej koncepcji przedsięwzięcia i stwarza ryzyko niepowodzenia projektu.

Odrębną kwestię w ocenie niezbędności wydatków stanowi ocena niezbędności cross finansingu w kontekście treści planowanych działań oraz ocena kosztów pośrednich z punktu widzenia przejrzystości zaproponowanej metodologii ich wyliczenia. Zwrócić należy tu uwagę, że niezależnie od przyjętej przez projektodawców zasady – rozliczanie kosztów pośrednich ryczałtowo czy wg faktycznie ponoszonych wydatków – w ramach metodologii wyliczenia kosztów pośrednich powinni podawać informacje na tyle szczegółowo, by możliwa była ocena zasadności wydatku i jego wysokości. Nie ma przeszkód, by prezentacja kosztów pośrednich była zbliżona do tej w budżecie zadaniowym, co bardzo ułatwia ich ocenę.

Budżet/ 3.3.a

Efektywność wydatku (relacja nakład/rezultat – odnosząca się do pojedynczych działań w ramach realizowanego projektu)

Pytania, jakie stawiamy oceniając efektywność wydatku to: „czy ten rezultat wymaga poniesienia takiego kosztu?”, „czy taki sam rezultat można osiągnąć niższym kosztem?” Rzecz nie w tym, by projekty były tanie, rzecz w tym, by ponoszone wydatki były warte swojej ceny. Odwołamy się tu do naszej codzienności – planując zakup pralki wielu z nas korzysta z internetowych porównywarek cenowych, które pokazują, że za ten sam towar (a więc pralkę tej samej firmy, o tych samych parametrach – czyli produkt o tej samej jakości) w różnych sklepach zapłacimy różne ceny. Okazuje się więc, że można taką samą jakość otrzymać za mniejszą lub większą cenę. Oczywiście projektu nie możemy zamówić w naszym przypadku w innym „sklepie”, bo to konkretny projektodawca zauważył problem i zdecydował się przystąpić do konkursu. Zawsze jednak możemy odwołać się do naszego doświadczenia, do kosztów przewidywanych w innych podobnych projektach, by zdecydować, czy wydatki w ocenianym projekcie możemy ocenić jako korzystne z punktu widzenia relacji nakład/rezultat. Generalnie możemy uznać, że projekty innowacyjne ze względu na swą złożoność będą wymagały większych nakładów niż standardowe. Dodatkowo specyfika projektów innowacyjnych sprawia, że porównywanie nakładów na projekty nie jest celowe, tak jak całkowicie niecelowe w tym przypadku będzie analizowanie kosztu na

uczestnika w projekcie. Celowe będzie natomiast analizowanie efektywności kosztowej poszczególnych działań.

Budżet

Kwalifikowalność wydatku

Generalnie wydatki w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego są kwalifikowane, o ile:

- są niezbędne do osiągnięcia celu projektu,
- są ponoszone w racjonalnej wysokości,
- zostały faktycznie poniesione i fakt ten jest udokumentowany.

Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL precyzują Wytyczne *Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* z lipca 2007 (z późniejszymi zmianami).

Mają tu w całości zastosowanie zasady opisane w pierwszej części poradnika, dotyczące kwalifikowalności wydatków.

(c) Ogólne kryteria horyzontalne

❖ Brak możliwości finansowania projektu w ramach innych typów operacji POKL

Weryfikacja z punktu widzenia kryterium braku możliwości finansowania projektu w ramach innych typów operacji PO KL sprowadza się do pytania czy projekt nie powinien być realizowany w ramach standardowego projektu konkursowego / systemowego (czy faktycznie jest innowacyjny i nie mieści się w standardowych operacjach zdefiniowanych w SzOP PO KL)? Ocenie tego elementu służy w zasadzie cały projekt – poczynając od przedstawienia specyfiki problemu i celu projektu innowacyjnego, poprzez planowane działania, uzasadnienie innowacyjności i opis produktu oraz strategii upowszechniania. Zwrócić tu należy ponownie uwagę na kluczową różnicę między standardowym projektem a projektem innowacyjnym: projekt standardowy służy bezpośredniemu rozwiązywaniu problemów grupy docelowej, zaś projekt innowacyjny wypracowywaniu rozwiązań służących lepszemu rozwiązywaniu problemów grup docelowych.

❖ Zgodność z właściwymi politykami i zasadami wspólnotowymi oraz prawodawstwem wspólnotowym

Mają tu zastosowanie zasady opisane w pierwszej części Przewodnika.

❖ Zgodność z prawodawstwem krajowym

Ocena zgodności z prawodawstwem krajowym oznacza weryfikację, czy projektodawca uwzględnił stosowanie przepisów prawa zamówień publicznych i zasady udzielania pomocy publicznej – jeśli jest to niezbędne.

Konieczne będzie ustalenie, czy w projekcie przewidziano zlecenie zadań i czy projektodawca – o ile ma obowiązek stosowania odpowiedniego trybu zamówienia – uwzględnił to w przebiegu projektu. Dlatego też, jeśli faktycznie przewidziane są zamówienia, dobrze jest podanie w opisie przebiegu projektu tego faktu, najlepiej wraz z przewidywanym trybem tak, by oceniający nie miał wątpliwości, że przepisy te będą przestrzegane.

W przypadku pomocy publicznej niezbędne będzie ustalenie, czy charakter wsparcia wiąże się z działaniami zaliczanymi do pomocy publicznej i czy projektodawca uwzględnił ten fakt w działaniach i w budżecie projektu.

W przypadku projektów innowacyjnych nie wiążą projektodawców ustawy specyficzne dla danego obszaru (jak np. ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy czy ustawa o pomocy społecznej), bowiem z istoty swej – poszukiwanie nowych rozwiązań – projekty innowacyjne muszą wykraczać poza ramy narzucone przepisami tych ustaw.