

Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wspomagająca



Projekty innowacyjne

Poradnik dla projektodawców
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa **20112012**

Wersja II – poprawiona



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i rozpowszechniana bezpłatnie

Autorzy:

Marcin Dygoń, Irena Wolińska

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Rynku Pracy „S-TO-S”



Zespół redakcyjny: Beata Puszczewicz, Marek Maziuk, Ewa Wosik

Konsultacja merytoryczna: Wojciech Kempisty, Ksenia Kempa-Pietrala, Hanna Kądziała

Paulina Chodyra, Rafał Czysz, Anna Elżbieta Strzała

Publikacja przygotowana w ramach realizacji zadań Krajowej Instytucji Wspomagającej
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA
CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH
ul. Domaniewska 39 A, 02-672 Warszawa
tel. (022) 378 31 00, fax. (022) 201 97 25
www.kiw-pokl.org.pl, www.cpe.gov.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Program współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Projekt innowacyjny	5
1.1. Definicje innowacji	5
1.2. Źródła innowacji	7
1.3. Rozpoznawanie szans	10
1.4. Innowacyjność w PO KL	12
1.5. Definicje projektu innowacyjnego	13
2. Przygotowanie projektu innowacyjnego	23
2.1. Definicje projektu i metodyka PCM w zarządzaniu projektami innowacyjnymi	23
2.2. Zastosowanie adaptacyjnego zarządzania projektem innowacyjnym w ramach PO KL	26
2.3. PCM i adaptacyjne zarządzanie projektem	30
2.4. Inicjowanie projektu innowacyjnego, potrzeba realizacji a pomysł na projekt	30
2.5. Zespół projektowy w zarządzaniu adaptacyjnym	34
2.6. Monitorowanie przebiegu projektu	36
2.7. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem	36
3. Etapy realizacji projektu innowacyjnego	42
3.1. Etap I. Przygotowanie	46
Działanie 1. Diagnoza	46
Działanie 2. Tworzenie partnerstwa (działanie nieobligatoryjne)	50
Działanie 3. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego	55
Działanie 4. Opracowanie strategii wdrażania projektu	60
3.2. Etap II. Wdrożenie	62
Działanie 5. Testowanie produktu	62
Działanie 6. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	63
Działanie 7. Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego	66
Działanie 8. Walidacja produktu finalnego	66
Działanie 9. Upowszechnianie produktu oraz włączanie go do głównego nurtu polityki	67
4. Doświadczenia z realizacji projektów innowacyjnych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wynikające z ewaluacji.....	69
ZAŁĄCZNIKI	
1. Informacja na temat Sieci Tematycznych	71
Bibliografia	73

Wprowadzenie

Przedstawiamy Państwu poradnik tworzenia i realizacji projektów innowacyjnych, przeznaczony dla projektodawców zainteresowanych projektami innowacyjnymi w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Celem poradnika jest zaprezentowanie projektodawcom najważniejszych zagadnień odróżniających projekt innowacyjny od projektu standardowego oraz udzielenie wskazówek dotyczących przygotowania i realizacji projektów innowacyjnych. Wszelkie informacje i wskazówki mają zastosowanie zarówno do projektów systemowych, jak i składanych w odpowiedzi na ogłoszenie konkursu.

Rozpoczynamy od wyjaśnienia pojęcia „innowacja” oraz wymienienia źródeł innowacji, a także objaśnienia specyfiki projektów innowacyjnych realizowanych w ramach PO KL. Rozdział drugi poświęcony jest najważniejszemu kwestiom związanym z zarządzaniem projektami innowacyjnymi z zastosowaniem rekomendowanych adaptacyjnych metodyk zarządzania. Szczególną uwagę zwracamy na ryzyko, charakterystyczne dla projektów innowacyjnych. Kolejny rozdział dotyczy realizacji projektu innowacyjnego zgodnie z obowiązkowym schematem, wprowadzonym *Wytocznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Przedstawiamy w nim wskazówki dotyczące realizacji każdego z działań wyróżnionych w procesie wdrażania projektu innowacyjnego. Takie podejście sprawiło, że koncentrujemy się na projektach testujących. Rozdział czwarty zawiera informacje na temat doświadczeń z realizacji projektów w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Przedstawiamy je, opierając się na wynikach ewaluacji tego programu. Poradnik z założenia stanowi uzupełnienie dostępnych już opracowań dotyczących tworzenia projektów i ich wdrażania, skupiając się jedynie na specyfice projektów innowacyjnych.

Mamy nadzieję, że wskazówki zawarte w poradniku pomogą Państwu w podjęciu decyzji o realizacji projektu innowacyjnego, w jego przygotowaniu i wdrażaniu, a dzięki temu przyczynią się do wypracowania interesujących, skutecznych nowych narzędzi w dziedzinach objętych interwencją PO KL.

1. Projekt innowacyjny

1.1. Definicje innowacji

Pojęcie „innowacja” odnosi się do tworzenia czegoś nowego, zatem najczęściej innowacja definiowana jest jako proces polegający na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzaniu ich do praktycznego zastosowania¹. Inna definicja wskazuje na praktyczny charakter innowacji, określając ją jako wdrożenie nowego albo znacznie ulepszanego produktu (dóbr lub usług), nowych metod marketingu bądź metod organizacyjnych w działalności biznesowej, organizacji pracy lub też dotyczących relacji zewnętrznych². Minimalnym warunkiem uznania czegoś za innowację według tej definicji jest nowość (lub nowatorstwo) dla tego, kto innowację wdraża (organizacja, firma). Joseph Schumpeter wyróżnił pięć typów innowacji³:

- wprowadzanie nowych produktów;
- wprowadzanie nowych metod produkcji;
- otwarcie nowych rynków zbytu;
- ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców lub innych środków;
- tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności.

Z doświadczeń programów ADAPT i EMPLOYMENT wynika, że efektem działań innowacyjnych może być jedna lub więcej spośród następujących zmian:

- rozwój nowych metod, narzędzi, nowego podejścia lub udoskonalenie już istniejących (jest to innowacyjność ukierunkowana na proces);
- sformułowanie nowych celów, zidentyfikowanie nowych i obiecujących podejść; otwarcie nowych dróg do zatrudnienia (innowacyjność ukierunkowana na cel);
- rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby oraz problemy rynku pracy w ramach struktur politycznych i instytucjonalnych (innowacyjność ukierunkowana na kontekst).

Innowacje najczęściej kojarzą się z zastosowaniem nowej, nieznannej wcześniej technologii. Rzeczywiście – znaczną część innowacji stanowią innowacje technologiczne, przede wszystkim z tego względu, że będąc podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, są pożądane przez świat biznesu i nauki. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych i budowanie gospodarki opartej na wiedzy jest istotnym elementem polityki regionalnej Unii Europejskiej oraz uznawane jest za jedno z podstawowych wyzwań stojących przed Unią i gospodarkami krajów członkowskich. Innowacja technologiczna odnosi się do wdrożenia nowego lub ulepszanego produktu bądź zastosowania w produkcji nowego albo ulepszanego procesu. Chodzi tu o obiektywne udoskonalenie możliwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do istniejących już produktów i procesów. Nie będą jednak innowacją technologiczną estetyczne czy techniczne modyfikacje produktów i procesów, które nie wpływają na właściwości, koszty lub też na zużycie materiałów, energii czy komponentów wykorzystywanych w procesie produkcji.

Innowacje technologiczne można podzielić na zorientowane na produkt oraz zorientowane na proces. **Innowacja technologiczna zorientowana na produkt** może polegać na wdrożeniu zupełnie nowego (nieistniejącego dotąd na rynku) produktu lub też na wprowadzeniu produktu technologicznie ulepszanego (czyli produktu istniejącego wcześniej, którego właściwości techniczne zostały w znaczny sposób ulepszone w porównaniu do jego pierwotnych właściwości, możliwości lub też kosztu, dzięki zastosowaniu nowych materiałów lub komponentów bądź, w przypadku produktu złożonego, poprzez zmiany w jednej lub wielu jego częściach). Natomiast **innowacja technologiczna zorientowana na proces** związana jest z zastosowaniem technologicznie nowych lub istotnie

¹ Encyklopedia zarządzania (www.mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja).

² www.ec.europa.eu

³ Za: *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, OECD i Eurostat 2005 (www.nauka.gov.pl/Mn/_gAllery/43/46/43464/20081117/OSLO/PDF).

ulepszonych metod wytwarzania, w tym również metod dostawy produktów. Innowacje tego typu obejmują zmiany w wyposażeniu lub organizacji produkcji, a także kombinacje tych zmian, co może być wynikiem zastosowania nowej wiedzy. Proces ten może mieć zastosowanie zarówno w wytwarzaniu produktów nowych (innowacyjnych), jak i już istniejących (np. w znaczny sposób ograniczając czas lub koszty ich wytwarzania bądź koszty dostawy)⁴.

Ze względu na sposób wprowadzania innowacji wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje innowacji – przyrostową i radykalną.

Innowacja przyrostowa ma charakter ewolucyjny, usprawniający, polega na udoskonaleniu istniejących form lub takiej ich rekonfiguracji, by służyły nowym celom. W gospodarce związana jest z ciągłym modyfikowaniem i doskonaleniem produktów bądź procesów technologicznych wykorzystujących dotychczasowe osiągnięcia nauki. Dzięki temu prowadzi do zwiększenia wydajności produktu lub wydłuża cykl jego życia. Ma charakter ciągły, polega przede wszystkim na wprowadzaniu niewielkich, stopniowych zmian (innowacje przyrostowe systematycznie „popychają” proces zmian do przodu). Może również polegać na wdrażaniu nowatorskich, oryginalnych rozwiązań przełomowych, opartych na najnowszych osiągnięciach nauki światowej. Występowanie znacznej liczby innowacji przyrostowych, skoncentrowanych w tej samej dziedzinie działalności oraz w tym samym czasie, może prowadzić (w sumie) do znaczących zmian. Zjawisko to jest charakterystyczne dla sektorów, branż i organizacji z niskim udziałem technologii, czyli typowe dla krajów rozwijających się⁵.

Innowacja radykalna (przełomowa, rewolucyjna, obalająca) stanowi odejście od znanych wcześniej technologii czy metod, zakłóca cały dotychczasowy model, wypierając zastaną technologię i przyspieszając schyłek konserwatywnych organizacji. Innowacje radykalne prowadzą do wielkich zmian. Wywierają znaczący wpływ na rynek oraz na działalność gospodarczą firm na tym rynku. Przynoszą więc przełom techniczno-organizacyjny w dziedzinach życia, których dotyczą. W innowacji radykalnej chodzi przede wszystkim o skutki wywołane jej wprowadzeniem, mniej ważny jest aspekt nowatorstwa zaistniałej zmiany. Wprowadzenie takiej innowacji może doprowadzić do uznania pewnych organizacji, procesów czy produktów za przestarzałe, dlatego wymusza również zmiany dotyczące wymienionych wyżej aspektów.

W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego najbardziej interesujący będzie aspekt innowacji w obrębie tworzenia nowego produktu oraz unowocześnionych, nowatorskich i unikatowych procesów. Na uwagę zasługuje fakt, że we wcześniej przytoczonych definicjach innowacja odnosi się nie tylko do obecnego stanu (wiedzy, technologii, rozwiązań), ale także do niego w aktywny sposób korzysta, polega więc w głównej mierze na ulepszeniu tego, co już jest, tworzeniu nowych konfiguracji z istniejących elementów. W tym kontekście można ją porównać do klocków, z których mogą powstać niezliczone liczby konfiguracji kolorów i kształtów, a ich ostateczna forma uzależniona jest przede wszystkim od „konstruktora”. Bardzo ważnym czynnikiem rozwiązań innowacyjnych wypracowywanych w projektach miękkich jest ich społeczny charakter.

Termin „**innowacja społeczna**” nie jest jednak ściśle związany z realizacją projektów w dziedzinie polityki społecznej, edukacji czy rynku pracy. Peter F. Drucker, nazywany ojcem założycielem zarządzania, wskazywał, że innowacja niekoniecznie musi mieć charakter techniczny, nie musi nawet być czymś materialnym. Był on zwolennikiem powszechnego stosowania innowacji społecznych, uznając je – w odróżnieniu od innowacji technicznych – za trudniejsze do wdrożenia. Wskazywał, że technologię można importować po niskich cenach i przy minimalnym ryzyku kulturowym, natomiast rozwój instytucji musi być zakorzeniony w kulturze.

W innowacji społecznej istotne jest zatem odpowiednie przeformułowanie, dostosowanie i adaptowanie rozwiązań, które się sprawdziły w innych krajach, regionach oraz obszarach wsparcia EFS do konkretnych warunków kulturowych, społecznych, prawnych i ekonomicznych.

⁴ www.stat.gov.pl

⁵ Por. *Podręcznik Oslo*, op. cit.; B. Fura, M. Fura: *Innowacje jako czynnik ułatwiający osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa*, w: S. Makarski i in. (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.

Innowacja społeczna oznacza zmiany w zachowaniu poprzez wprowadzanie nowych wartości, pomysłów, projektów działania, które umożliwiają odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszą pozytywne rezultaty w funkcjonowaniu jednostek i grup społecznych⁶. Innowacje społeczne w przedsiębiorstwie dotyczą jego działalności pozaprodukcyjnej, są związane np. z bezpieczeństwem i higieną pracy, wprowadzeniem nowych form organizacji czasu pracy lub rodzajów kontraktów (elastyczne formy zatrudnienia), działalnością kulturalną, edukacyjną, organizowaniem czasu wolnego. W szerszym kontekście innowacje społeczne dotyczą całej grupy społecznej lub też społeczności lokalnej. Na wyższym poziomie mogą również dotyczyć całego społeczeństwa. Odnoszą się przede wszystkim do funkcjonowania organizacji i jej relacji z otoczeniem oraz wpływu na kształtowanie rzeczywistości (organizacje, w tym pochodzące z trzeciego sektora, jawią się tutaj jako „motor” wprowadzania nowatorskich rozwiązań i zmian).

1.2. Źródła innowacji

Wdrażanie innowacji może mieć źródła w **środowisku zewnętrznym** organizacji (np. w działalności badawczo-rozwojowej instytucji publicznych i prywatnych laboratoriów badawczych), być wynikiem transferu *know-how* lub też może mieć początek w nabyciu nowoczesnych, niewykorzystywanych dotychczas maszyn i urządzeń o wysokich parametrach technicznych, które same w sobie będą źródłem innowacji. Bardzo często spotyka się również **innowacje wewnętrzne**, wypracowane przez specjalne komórki organizacyjne, jednostki badawczo-rozwojowe organizacji (przedsiębiorstwa), a także przez samych pracowników. Znaczną rolę w tworzeniu klimatu innowacyjności i inspirowaniu pracowników do tworzenia oraz wdrażania innowacji pełnią również menedżerowie.

Inna klasyfikacja źródeł innowacji, odnosząca się do relacji między producentem a nabywcą, wskazuje na innowacje podażowe i popytowe.

Innowacje podażowe tworzone są przez jednostki naukowo-badawcze i nie podlegają wpływom systemu ekonomicznego. Są następstwem odkryć, wynalazków dokonywanych pod wpływem dociekliwości badacza. Opracowanie naukowe innowacji nie wynika z zapotrzebowania przedsiębiorstw i organizacji, a innowacja ma charakter autonomiczny. Często wręcz poszukuje się organizacji, która byłaby zainteresowana zastosowaniem rozwiązań innowacyjnych w praktyce. Szczególne znaczenie w kontekście wdrażania działań w ramach obszarów (tematów) Europejskiego Funduszu Społecznego będą miały niezależne instytucje badawcze, szkoły wyższe i poszczególni badacze zatrudnieni zarówno w instytucjach ⁶ www.roefs.pl publicznych jak i prywatnych. Inicjatorami rozwiązań innowacyjnych są nie tylko naukowcy, mogą nimi być również pracownicy tych instytucji, którzy – dzięki wyjazdom zagranicznym, wizytom studyjnym, konferencjom i seminariom – mają możliwość poznawania i adaptowania rozwiązań wypracowanych w krajach Unii Europejskiej, OECD oraz innych międzynarodowych i krajowych organizacjach branżowych. W obecnym okresie programowania inspiracją do wprowadzania nowości są także projekty zrealizowane w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, których rezultaty są powszechnie dostępne. Nie bez znaczenia są tutaj również finansowane z EFS projekty badawcze i badania ewaluacyjne, które w sposób przyrostowy zgłaszają potrzeby zmian w prowadzonej polityce państwa lub praktyce organizacji zajmujących się tematyką rynku pracy, edukacji, kształcenia ustawicznego czy wsparciem dla rozwoju przedsiębiorstw.

Innowacje popytowe powstają oraz są wdrażane w odpowiedzi na konkretne zamówienie rynku i producentów. Ich powstanie ma zatem inspirację w przedsiębiorstwach oraz ich dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przypadku innowacji o charakterze społecznym dominującą rolę odgrywają instytucje statutowo zajmujące się rynkiem pracy – przede wszystkim publiczne służby zatrudnienia (na czele z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej), które, badając sytuację na rynku pracy, mogą zgłaszać zapotrzebowanie na nowatorskie rozwiązania, zwłaszcza w dziedzinach, w których dotychczas stosowane instrumenty nie przynoszą pożądanych efektów. Rolę inicjatora innowacji mogą pełnić również inne resorty – Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, które są odpowiedzialne za realizację polityki państwa. Dużą rolę do odegrania mają również agencje państwowe, a przede

⁶ www.roefs.pl

wszystkim Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która od lat zajmuje się realizowaniem projektów o charakterze społecznym, wspieraniem rozwoju przedsiębiorczości i przedsiębiorstw oraz rozwojem usług i instytucji okołobiznesowych. Istotną rolę w procesie inicjowania innowacji odgrywa także Instytucja Zarządzająca Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, które – będąc odpowiedzialne za wdrażanie i koordynowanie Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i wszystkich programów operacyjnych perspektywy finansowej 2007–2013 – współpracuje w tej dziedzinie z wyżej wymienionymi resortami oraz dba o uwzględnienie wytycznych sektorowych i dokumentów strategicznych w systemie wdrażania funduszy unijnych. Instytucja Zarządzająca, na podstawie zidentyfikowanych najważniejszych problemów, proponuje Komitetowi Monitorującemu tematy możliwych do realizacji projektów innowacyjnych, określając w ten sposób projektodawcom dziedziny, w których należy poszukiwać rozwiązań innowacyjnych.

Jak wynika z wcześniej podanych przykładów, źródłami opracowania i wdrażania przedsięwzięć charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności mogą być różne instytucje i osoby. Jakkolwiek zjawiska te przebiegają w zróżnicowany sposób, bardzo często da się je sprowadzić do kilku głównych elementów, które występują przy wdrażaniu innowacji (zwłaszcza innowacji społecznych).

➤ **Celowa, systematyczna innowacja zaczyna się od analizy szans.**

Istnieje siedem źródeł szans na innowację:

- Niespodziewane sukcesy bądź porażki naszej organizacji, a także niespodziewane sukcesy i porażki konkurentów.
- Niespójności, zwłaszcza w procesach produkcji i dystrybucji lub w zachowaniach klientów.
- Potrzeby wynikające z procesów.
- Zmiany w sektorze przemysłu lub na rynku.
- Zmiany demograficzne.
- Zmiany znaczeń i percepcji.
- Nowa wiedza.

Nie wystarczy przy tym samo stwierdzenie, obserwacja czy odczucie dotyczące przebiegu lub występowania zmian w wyżej wymienionych dziedzinach. Najważniejsze jest systematyczne i dogłębne zbadanie przyczyn i przebiegu zmian oraz ich kontekstu społecznego, politycznego i ekonomicznego, a także projekcja możliwych skutków. Wprowadzanie innowacji nie jest bowiem działaniem intuicyjnym, ale przemyślanym, opartym na dorobku nauki oraz wynikach przeprowadzonych badań.

➤ **Innowacja to wychodzenie naprzeciw, poszukiwanie, pytanie, słuchanie.**

Innowatorzy, którzy odnieśli sukces, obserwowali zjawiska i ludzi, a następnie starali się poznać oczekiwania oraz potrzeby klientów i użytkowników. Oznacza to, że innowacja ma służyć konkretnym odbiorcom: osobom, instytucjom i organizacjom, które będą wykorzystywały zmodyfikowane, nowatorskie produkty lub korzystały z nowych procesów.

➤ **Skuteczna innowacja musi być prosta i jasno określona oraz pełnić tylko jedną rolę.**

Jeżeli warunek ten nie jest spełniony, innowacja doprowadza do zamieszania. Jeśli nie będzie prosta – nie będzie można jej wprowadzić, ponieważ wprowadzanie każdej nowości spotyka się z kłopotami.

➤ **Skuteczna innowacja zaczyna się skromnie.**

Jak już wspomniano, należy się starać, aby innowacja spełniła tylko jedno szczególne zadanie. Trzeba również pamiętać, że innowacje mają większe szanse, gdy nie pochłaniają na początku ogromnych funduszy, nie angażują zbyt wielu ludzi oraz ich celem jest mały, ograniczony rynek. W przeciwnym wypadku może zabraknąć czasu na niezbędne korekty, które zawsze są potrzebne, by innowacja zakończyła się sukcesem. Rozważne podejmowanie decyzji oraz oszczędne podejście do wdrażania innowacji w początkowej fazie jej powstawania nie oznacza, że na dalszym etapie realizacji projektu (zwłaszcza w fazie testowania i upowszechniania produktu innowacyjnego) nie może ona pochłaniać znacznych nakładów finansowych. Projekty innowacyjne – ze względu na swój charakter, chociażby skomplikowany etap testowania, obowiązkowe i „szerokie” upowszechnienie wypracowanego produktu innowacyjnego czy obowiązek przeprowadzenia ewaluacji – często będą

pochłaniać znacznie wyższe koszty niż projekty standardowe. Rozwaga wymaga natomiast, by np. testowanie odbywało się na niewielkiej grupie docelowej.

➤ **Dobra innowacja musi zmierzać do osiągnięcia pozycji lidera.**

Jeśli innowacja od początku nie będzie zmierzała do osiągnięcia pozycji lidera, najprawdopodobniej okaże się niewystarczająca, by zająć dla siebie odpowiednią pozycję. Z wprowadzeniem innowacji musi się wiązać ambitny, ale zarazem możliwy do osiągnięcia cel. Strategie mogą być różne: począwszy od tych, które zmierzają do dominacji w sektorze lub na rynku, a kończąc na tych, których celem jest zajęcie niewielkich niszy w procesie lub na rynku.

Czego innowator nie powinien robić w procesie innowacji?⁷

- Nie może się starać być „zbyt mądrym”. Innowacje mają być wykorzystywane przez zwykłych ludzi. Muszą więc być przystępnie zaprezentowane.
- Nie należy się rozdrabniać, „chwytać zbyt wielu srok za ogon”. We wprowadzaniu innowacji konieczna jest pełna koncentracja na obranym celu działań. Innowacje, które nie trafią precyzyjnie w sedno, nie rozwiną się. Innowacja potrzebuje skoncentrowanej energii i wysiłków ukierunkowanych na jeden cel. Wymaga także, by ludzie łączący swoje wysiłki rozumieli się nawzajem.
- Nie należy wprowadzać innowacji „na przyszłość”. Powinny one być wprowadzane „na dzisiaj”.

Generowanie pomysłów

Immanentną cechą innowacji jest kreatywność. Samo pojęcie „kreatywność” nie zostało jednoznacznie zdefiniowane i jest różnie rozumiane. Mówiąc o kreatywności (czy też postawie twórczej, twórczym myśleniu), mamy na myśli występowanie takich procesów myślowych, dzięki którym powstają nowe idee, koncepcje lub skojarzenia dotyczące powiązań między istniejącymi już ideami i koncepcjami. Wytworem myślenia twórczego są oryginalne produkty, usługi i procesy⁸. Często można też spotkać się z określeniem „kreatywna (innowacyjna) organizacja/przedsiębiorstwo”. Zasłużenie na takie miano jest możliwe dzięki potencjałowi poszczególnych pracowników, a także świadomej i celowej polityce zatrudnienia oraz rozwoju. Organizacja, która chce wdrażać nowatorskie rozwiązania, musi przede wszystkim równo traktować wszystkich swoich pracowników. Oznacza to, że ciekawy pomysł może zgłosić każdy oraz że pomysł ten powinien być tak samo traktowany jak projekty i pomysły pozostałych pracowników. Przy czym nie wystarczy wytworzenie pozytywnego klimatu do zgłaszania pomysłów, ale należy te pomysły selekcjonować, analizować oraz pracować nad nimi, by mogły się przerodzić w ciekawe i innowacyjne rozwiązania stosowane powszechnie.

Źródła innowacyjnych pomysłów

- Umożliwianie i zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w konferencjach, seminariach i warsztatach oraz stworzenie możliwości współpracy (konsultowania) z ekspertami zewnętrznymi czy specjalistami w danej dziedzinie.
- Studiowanie dostępnej literatury fachowej.
- Tworzenie odpowiedniego klimatu i warunków, a także doskonalenie umiejętności pracowników związanych ze słuchaniem klientów (również narzekań), których cenne uwagi, potrzeby, nierozwiązane problemy mogą być impulsem twórczego, kreatywnego myślenia (posłużyć temu mogą również badania opinii klientów).
- Współpraca z instytucjami zajmującymi się tymi samymi zagadnieniami, w tym z sektorem prywatnym czy organizacjami pozarządowymi, które, działając w tej samej dziedzinie, mogą tworzyć modyfikacje istniejących produktów, dostosowując je do swoich potrzeb i problemów klientów.
- Obserwowanie użytkowników produktu w ich własnym środowisku i generowanie pomysłów na podstawie tych obserwacji (projektowanie empatyczne).
- Sesje grupowego rozwiązywania problemów (warsztaty, metody społeczne, seminaria tematyczne z zaproszonymi ekspertami, powstawanie grup roboczych itp.).

⁷ Por. P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2002.

⁸ www.wikipedia.org

Cechy innowatora

- Predyspozycje i kompetencje osobiste – wysoki poziom kreatywności czy otwartości poznawczej, która decyduje o gotowości do przyjmowania nowych doświadczeń, idei, wartości, koncepcji oraz skłania ku niekonwencjonalnym rozwiązaniom (ogólnie rzecz biorąc, chodzi tu o ciekawość świata).
- Szeroka wiedza, która umożliwi spojrzenie na problem z wielu perspektyw.
- Wysoki poziom akceptowalności ryzyka oraz skłonności do ryzyka.

Aby umożliwić pojawianie się nowych idei, trzeba stworzyć środowisko sprzyjające kreatywności i innowacyjności. Należy więc:

- eliminować nadmierną kontrolę menedżerską;
- rozluźniać sztywne struktury hierarchiczne (w celu swobodnego przepływu informacji);
- akceptować ryzyko i zachęcać do jego podejmowania;
- w wyrazisty sposób nagradzać za innowacje;
- „zapominać” o potrzebie natychmiastowych efektów;
- skracać proces analizy nowych pomysłów przez osoby decydujące o ich wdrożeniu;
- dostrzegać i nagradzać nawet drobne nowe rozwiązania;
- być przekonanym, że wszyscy pracownicy mogą być twórczy i szerzyć to przekonanie;
- dbać o dobrą, a nawet radosną atmosferę w zespole pracowniczym.

Istnieje wiele sposobów stymulowania kreatywności i innowacyjności w organizacji. Można poszukać odpowiednich ludzi, których predyspozycje zapewnią pojawianie się innowacyjnych pomysłów. Można także odpowiednio oddziaływać na personel w celu wytrenowania pewnych technik twórczego myślenia. Można w końcu starać się likwidować bariery wewnątrz organizacji, które tłumią kreatywność pracowników. Każdy menedżer może wybrać przynajmniej jeden z tych sposobów, odpowiedni dla jego organizacji czy zespołu⁹.

1.3. Rozpoznawanie szans

Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań obarczone jest wysokim ryzykiem dotyczącym osiągnięcia planowanych efektów realizacji projektu – wypracowania skutecznego produktu innowacyjnego. Nawet jeżeli źródłem innowacji są opracowania naukowe i wyniki badań, a innowacja została dobrze opisana pod tym kątem, beneficjentowi (projektodawcy), zespołowi projektowemu czy wreszcie menedżerowi projektu – innowatorom – nie uda się uniknąć odpowiedzi na pytanie, czy proponowane rozwiązanie ma sens i przyniesie rzeczywistą korzyść użytkownikom produktu innowacyjnego. Jeśli zdajemy sobie sprawę z faktu, że zdecydowana większość proponowanych innowacji produktowych czy procesowych realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki będzie wypracowywana w trakcie realizacji projektów, to pytanie nabiera jeszcze większego znaczenia. Pytania dotyczące rzeczywistych korzyści i praktycznego wykorzystania zaproponowanych rozwiązań pojawiają się zwłaszcza w pierwszych etapach prac nad innowacją, a rozwianie tych wątpliwości będzie możliwe dopiero po fazie testowania i oceny produktu innowacyjnego, jednak wysokie prawdopodobieństwo skuteczności nowatorskiego produktu, usługi lub procesu innowator może stwierdzić jeszcze w fazie planowania przedsięwzięcia. Po pierwsze, może do tego celu wykorzystać narzędzia stosowane w marketingu (np. mapa użyteczności dla klienta lub arkusze ocen eksperckich). Po drugie, już w trakcie planowania projektu może zaangażować interesariuszy na każdym etapie zarządzania (inicjowania, planowania wykonawstwa i wdrażania) – chodzi zwłaszcza o reprezentację głównych grup docelowych projektu (użytkowników produktu innowacyjnego oraz osób, którym ten produkt ma służyć – odbiorców produktu). Wykorzystanie mapy użyteczności lub arkuszy ocen może być przeprowadzone samodzielnie lub z pomocą specjalistów z danej dziedziny. Należy podkreślić, że obie wymienione techniki związane są z generowaniem pomysłów i wprowadzaniem produktów w działalności biznesowej, jednak po uprzedniej przemyślanej modyfikacji i dostosowaniu do wymagań innowacyjnych rozwiązań w PO KL mogą być użytecznymi narzędziami wspomagającymi podejmowanie decyzji. Ponieważ jednak ich zastosowanie nie we wszystkich sytuacjach będzie odpowiadało na wszystkie pytania i wątpliwości innowatorów, wyniki obu analiz nie mogą być jedynymi przesłankami podejmowania decyzji o wdrażaniu produktu innowacyjnego.

⁹ Opracowano na podstawie www.competitiveskills.pl

Arkusz oceny przydatności produktu innowacyjnego wymaga uprzedniego określenia kryteriów oceny, określenie wagi poszczególnych kryteriów i przeprowadzenia oceny przez kilku specjalistów o różnym stopniu wiedzy z dziedziny, której dotyczy pomysł (produkt) innowacyjny (schemat 1). Należy pamiętać, by ustalić jak najbardziej precyzyjne kryteria, których definicje zostaną dobrze wyjaśnione osobom dokonującym oceny. ⁹Opracowano na podstawie www.competitiveskills.pl

Schemat 1. Arkusz analizy i oceny pomysłu (produktu) innowacyjnego

Kryteria przydatności produktu innowacyjnego	Waga (0-1)	Ocena produktu (0-1)	Ocena ogólna (waga x ocena)
Niepowtarzalność produktu			
Skuteczność produktu			
Korzyści dla grup docelowych			
Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania)			
Możliwość zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne, społeczne)			
Efektywność wprowadzenia rozwiązania (stosunek nakładów do rezultatów)			
Możliwość wprowadzenia produktu do powszechnego użytkowania (<i>mainstreaming</i>)			
RAZEM			

Mapa użyteczności produktu dla klienta opiera się na sześciu sferach użyteczności charakterystycznych dla produktu nabywanego na rynku (schemat 2). Często wykorzystywana jest do przeprowadzania analizy porównawczej nowych produktów z innymi produktami konkurującymi. Przy wprowadzaniu do użytkowania produktów społecznych możemy oprzeć analizę produktu na opiniach specjalistów (podobnie jak w arkuszu ocen). Zanim jednak przystąpimy do pracy, musimy dokonać nowej interpretacji faz cyklu doświadczeń klienta z produktem.

Schemat 2. Formularz mapy użyteczności produktu dla klienta

Fazy cyklu doświadczeń klienta z produktem	Sfery użyteczności charakterystyczne dla produktu					
	efektywność	łatwość użycia	wygoda	ryzyko	zabawa (atrakcyjność)	środowisko naturalne
Zakup						
Dostawa						
Użytkowanie						
Akcesoria						
Utrzymanie						
Pozbycie się						

- Zakup – dostępność produktu dla klienta (np. Powiatowego Urzędu Pracy, Ośrodka Pomocy Społecznej). W przypadku projektów finansowanych z EFS nie będzie tutaj czynnika kosztu zakupu produktu, jednak pojawi się cena przyjęcia do stosowania (np. koszty pracy i czas zaangażowania personelu instytucji przyjmujących innowacyjne rozwiązanie do zastosowania, koszty zatrudnienia nowych specjalistów zajmujących się obsługą nowego produktu lub procesu usługi, modyfikacja struktury organizacyjnej itp.).
- Dostawa – stopień skomplikowania uruchomienia nowatorskich rozwiązań u klienta, czas uzyskania pełnej funkcjonalności i wsparcie na etapie uruchamiania (np. przygotowanie kadry instytucji będącej użytkownikiem produktu do jego skutecznego zastosowania).
- Użytkowanie – przyjazność produktu dla użytkowników, łatwość zastosowania nowych rozwiązań, wymagania odnośnie do osób bezpośrednio zajmujących się wykorzystaniem produktu. Ważne są również koszty użytkowania 15 (np. odnawiania licencji, wsparcia prawnego i innych ekspertów), które pojawiają się zwłaszcza po zamknięciu finansowania projektu.

- Akcesoria (produkty dodatkowe) – możliwość rozszerzania działań na inne obszary zainteresowania klienta, rozwój produktu, uwzględnienie potrzeb użytkowników (badanie i analiza potrzeb, faktycznego wykorzystania produktu innowacyjnego, jego skuteczności w praktyce) oraz propozycje ewentualnych ulepszeń (testy, ankiety, scenariusze, metody, modele, schematy pracy itp.).
- Utrzymanie (konserwacja) – wsparcie techniczne w trakcie wdrażania (np. oprogramowanie, modele, szkolenia, doradztwo oraz asystowanie przy uruchamianiu produktu innowacyjnego, strony internetowe służące wspieraniu wdrażania produktu, a także wymianie informacji między użytkownikami (forum, FAQ oraz serwis, np. infolinia), wsparcie użytkowników po zakończeniu projektu.
- Pozbycie się – koszty, obowiązki i wymagania związane z rezygnacją ze stosowania produktu innowacyjnego (zazwyczaj nie wystąpią koszty bezpośrednie) nierzadko będą proporcjonalne lub zbliżone do zaangażowania, które było konieczne do uruchomienia zastosowania produktu (zwolnienie pracownika, zmiany w strukturze organizacyjnej). Często występującym problemem zarówno dla projektodawców (innowatorów), jak i użytkowników (grup docelowych) jest trwałość projektów i zamiar ich kontynuowania po zakończeniu finansowania, co generuje koszty użytkowników projektów innowacyjnych, niefinansowane już z projektu.

Sfery użyteczności są zazwyczaj takie same dla wszystkich produktów, jednak innowatorzy przy opracowywaniu mapy użyteczności mogą również je modyfikować i dostosowywać, zwłaszcza w odniesieniu do cech odbiorców i ich wymagań oraz wymagań zamawiającego (o czym poniżej), tak aby ocena w jak największym stopniu uwzględniała potrzeby potencjalnych odbiorców produktu (schemat 3).

Schemat 3. Przykładowe rozwinięcie sfer użyteczności w mapie użyteczności produktu z uwzględnieniem społecznych produktów innowacyjnych

Efektywność (nakład finansowy / planowane korzyści)	Łatwość użycia (stopień skomplikowania produktu)	Skuteczność (w odniesieniu do dotychczas stosowanych rozwiązań)	Ryzyko niepowodzenia wdrożenia	Atrakcyjność dla odbiorców pomocy	Równościowe zastosowanie produktu
--	---	---	--------------------------------------	---	---

Przedstawione wyżej techniki analizy i oceny przydatności produktu innowacyjnego są przykładami zastosowań technik wykorzystywanych w działalności biznesowej, które, aby mogły być skuteczne, wymagają przemyślanego dostosowania do specyfiki projektów innowacyjnych (w tym przede wszystkim wdrażających innowacje społeczne). Innowator może korzystać ze wszystkich metod i technik wykorzystywanych w biznesie, które są opisane w literaturze.

Dla powodzenia wdrożenia innowacji bardzo ważna jest również odpowiedź na pytanie o zgodność produktu innowacyjnego ze strategią i koncepcją rozwoju organizacji, która ma przyjąć odpowiedzialność za wprowadzenie innowacji. W przypadku projektów innowacyjnych, na które poszukuje się zewnętrznego źródła finansowania, pytanie to musimy rozszerzyć o analizę celów i strategii sponsora, wyrażoną tzw. dokumentami programowymi, czyli Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki, Szczegółowym Opiszem Priorytetów PO KL, a wreszcie tematami projektów innowacyjnych określonymi przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i przyjętymi przez Komitet Monitorujący. Konieczne będzie również skonfrontowanie pomysłu na projekt z wymaganiami stawianymi przez Instytucję Organizującą Konkurs, zawartymi w Planie Działania na dany rok oraz dokumentacji konkursowej.

1.4. Innowacyjność w PO KL

Artykuł 7 Rozporządzenia (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego oraz uchylające Rozporządzenie nr 1784/1999 obowiązuje, by w każdym programie operacyjnym uwzględniona została kwestia innowacyjności oraz włączania jej do głównego nurtu polityki, w zależności od tematów finansowania innowacji wybranych przez Instytucję Zarządzającą.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki podejmuje kwestie innowacyjności w sposób horyzontalny. Promowanie i włączanie innowacyjnych przedsięwzięć do polityki krajowej ma się odbywać poprzez wymianę informacji, doświadczeń, produktów i dobrych praktyk, a także rozwijanie komplementarnego podejścia oraz skoordynowanych lub wspólnych przedsięwzięć.

Tak rozumiana innowacyjność nie została ograniczona do określonego Priorytetu lub Działania w ramach PO KL, ale jest możliwa do realizacji w każdym Priorytecie Programu.

Dzięki projektom innowacyjnym możliwe będzie zwiększenie zdolności opracowania oraz stosowania lepszych i efektywniejszych metod osiągania zakładanych celów¹⁰. Chodzi tu przede wszystkim o poszukiwanie nowatorskich, skuteczniejszych rozwiązań problemów rynku pracy i integracji społecznej, a także o modernizację oraz dostosowanie instytucji i organizacji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych. Bez nowych rozwiązań w tej dziedzinie nie będzie możliwe osiągnięcie celów odnowionej Strategii Lizbońskiej. Podejście innowacyjne w PO KL rozumiane jest jako:

- Nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup na rynku pracy oraz rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był przedmiotem polityki państwa.
- Wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów rynku pracy. Ma to polegać nie tylko na kreowaniu nie spotykanych do tej pory narzędzi, metod czy sposobów oddziaływania na te problemy, ale także na przeniesieniu i dostosowaniu rozwiązań sprawdzonych w innych krajach lub regionach. Innowacyjność może być osiągnięta również dzięki udoskonalaniu, rozwijaniu dotychczas istniejących, znanych już i stosowanych, instrumentów wsparcia.
- Jednym z warunków realizacji projektów innowacyjnych jest uwzględnienie w trakcie ich prowadzenia działań ukierunkowanych na upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki krajowej rozwiązań wypracowanych w ramach projektu (*mainstreaming*).

Jednym z głównych czynników skutecznej realizacji projektów innowacyjnych jest adekwatne określenie dziedzin, w których działania o charakterze innowacyjnym mają być realizowane na poziomie wdrażania całego Programu. Ważne przy tym jest, by dziedziny te były określane zgodnie z rzeczywistymi potrzebami i wpisywały się w strategię sektorowe. Przy czym w PO KL wskazano, że powinny się one koncentrować na rozwiązywaniu najbardziej istotnych i najtrudniejszych problemów dotyczących zakresu wsparcia EFS (tj. w dziedzinie zatrudnienia, integracji społecznej, adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, edukacji oraz wdrażania zasady *good governance*).

W PO KL tematy, w ramach których projekty innowacyjne będą realizowane, wybierane są pod kątem zaspokojenia określonych potrzeb polityki i praktyki w zakresie innowacyjnych rozwiązań, brana pod uwagę jest również zgodność z celami szczegółowymi poszczególnych osi priorytetowych.

¹⁰ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, s. 130.

1.5. Definicje projektu innowacyjnego

Istnieje wiele klasyfikacji projektów. Dla tych finansowanych ze źródeł Unii Europejskiej najczęściej wykorzystuje się podział na projekty infrastrukturalne („twarde”) oraz szkoleniowo-doradcze („miękkie”). W zarządzaniu projektami występuje również klasyfikacja uwzględniająca stopień nowości związany z ich wdrażaniem. Dzieląc projekty ze względu na nowość i oryginalność, możemy wyróżnić projekty o niskim stopniu nowości oraz projekty o wysokim stopniu nowości. U podstaw tego podziału leży założenie, że każde przedsięwzięcie projektowe ma oryginalny charakter, a jego oryginalność należy rozpatrywać również w odniesieniu do realizatora projektu (projekt może zakładać wdrażanie nowatorskich rozwiązań, których dana organizacja nigdy wcześniej nie stosowała)¹¹. Takie spojrzenie na projekty EFS pozwala sklasyfikować projekty standardowe najczęściej jako projekty o niskim, a czasem tylko średnim poziomie nowości, choć wielu z nich nie sposób odmówić ciekawego, oryginalnego charakteru.

¹⁰ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, s. 130.

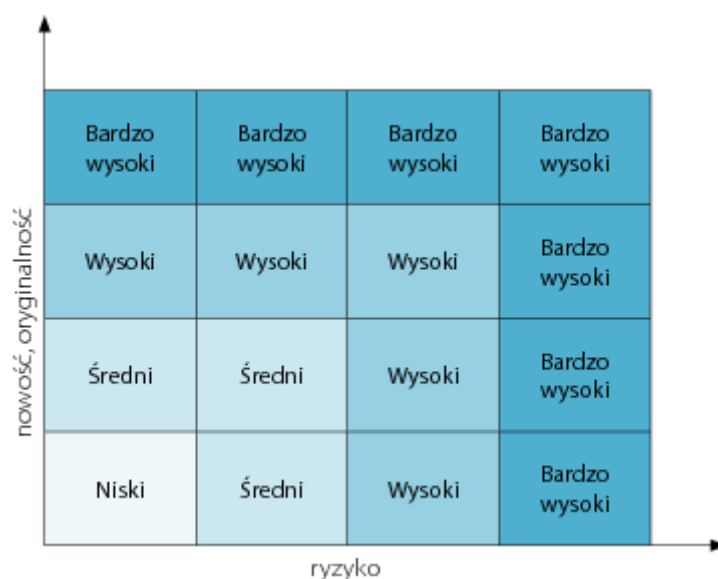
¹¹ Por. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 24–25.

Projekty innowacyjne natomiast należą do projektów o wysokim, a nawet bardzo wysokim stopniu nowości (czy oryginalności).

Czym zatem jest projekt innowacyjny?

Przed wszystkim nie ma tu dowolnej interpretacji, nie można nawet w żaden sposób intuicyjnie, jak również opierając się na podanych wyżej definicjach innowacyjności, scharakteryzować tego rodzaju projektów. Większość osób, mówiąc o projekcie innowacyjnym, wskazuje właśnie na jego nowatorski charakter, niespotykane wcześniej podejście, podkreśla wyższy stopień trudności i zwiększone ryzyko osiągnięcia celów i produktów projektu, niedookreślony zakres i jeszcze wiele innych cech, które jednak mogą się odnosić do projektów, nie będących *de facto* innowacyjnymi. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ściśle dookreślono pojęcie „projekt innowacyjny” (odnoszące się tylko i wyłącznie do Europejskiego Funduszu Społecznego), którego definicja czerpie z podanych wyżej cech, jednak odnosi się do specyficznych wymagań dotyczących

Rysunek 1. Poziomy trudności realizacji projektów w zależności od innowacyjności (nowość, oryginalność) oraz ryzyka



Omawiając różnice między projektami, jak to wcześniej określiliśmy „standardowymi” a projektami innowacyjnymi, należy podkreślić, iż te pierwsze mają charakter przede wszystkim aktywizacyjny. Te drugie natomiast skupiają się na wypracowaniu nowatorskiego produktu, nowych rozwiązań lub procesów.

Wpływ zasad realizacji projektów innowacyjnych na podstawowe parametry projektu

Zakres – ściśle określone tematy, zatwierdzone przez Instytucję Zarządzającą, analiza strategii przez instytucje finansujące projekt, sieci tematyczne i proces podejmowania decyzji o dalszych losach projektu jako element zarządzania jakością realizowanych projektów. Należy również zwrócić uwagę, że w projektach innowacyjnych testujących podstawowe znaczenie ma wypracowanie produktu, który, zastosowany szerzej, ma przynosić pozytywne zmiany na rynku pracy, natomiast mniejsze znaczenie mają bezpośrednie efekty projektu (w tym kontekście również relacja nakład/ rezultat), których osiągnięcie ma być przede wszystkim dowodem skuteczności wypracowanego produktu innowacyjnego.

Czas – specyficzne wymagania dotyczące etapowości wraz ze wskazaniem minimalnego i maksymalnego czasu trwania I etapu, podyktowane koordynacją procesu testowania i upowszechniania wypracowanych produktów w ramach poszczególnych tematów.

Budżet¹² – z góry założone, akceptowalne zwiększone koszty realizacji przedsięwzięcia ze względu na ryzyko, nowatorski charakter, potrzebę prowadzenia dodatkowych badań i upowszechniania projektu; budżet zawierać więc będzie niejednokrotnie koszty niestandardowe, podwyższające koszty uzyskania produktów projektu (relacja nakład/ rezultat).

Wprowadzie zapisy dokumentów programowych wpływają na podstawowe parametry projektu (czas, budżet, zakres, jakość), jednak nie chodzi tu o ograniczanie tych parametrów, ale o stworzenie odpowiedniego standardu o charakterze minimalnym, pozwalającego przy zwiększonym ryzyku projektu utrzymać wysoką jakość realizowanych przedsięwzięć, adekwatnych do sytuacji na rynku pracy (obecnej i przyszłej) oraz potrzeb organizacji wspierających rynek pracy.

Innowacyjny będzie zatem każdy projekt, który spełnia wymagania zawarte w *Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. O innowacyjności projektu świadczyć ma zatem jego realizacja z uwzględnieniem podejścia innowacyjnego oraz etapowość cyklu życia projektu.

Celem takiego projektu ma być poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia EFS¹³.

Projekty innowacyjne EFS dzielą się na dwa rodzaje: testujące i upowszechniające.

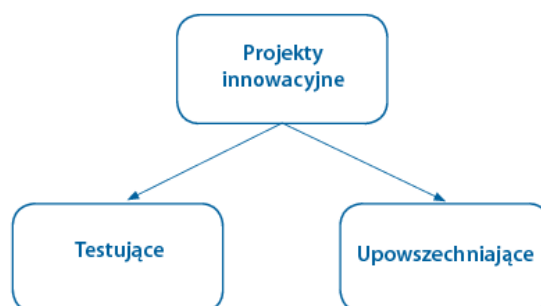
Projekty testujące mają na celu wypracowanie nowych rozwiązań oraz ich upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki.

Projekty upowszechniające skoncentrowane są natomiast tylko i wyłącznie na promowaniu zastosowania istniejących, wypracowanych już nowych produktów oraz działaniach związanych z ich szerszym wykorzystaniem w danej polityce sektorowej.

W celu uzyskania pełnego obrazu projektu innowacyjnego należy również dodać, że jego efektem powinien być nowy, oryginalny, wcześniej nie stosowany produkt, którego innowacyjność może się przejawiać w trzech wymiarach, przenikających się wzajemnie oraz mogących występować równocześnie lub niezależnie od siebie:

- uczestnika projektu;
- problemu, do którego złagodzenia lub rozwiązania projekt dąży;
- stworzenia nowej formy wsparcia lub zaadaptowania formy już gdzieś istniejącej do warunków lokalnych, regionalnych i krajowych.

Rysunek 2. Podstawowy podział projektów innowacyjnych ze względu na cel realizacji projektu



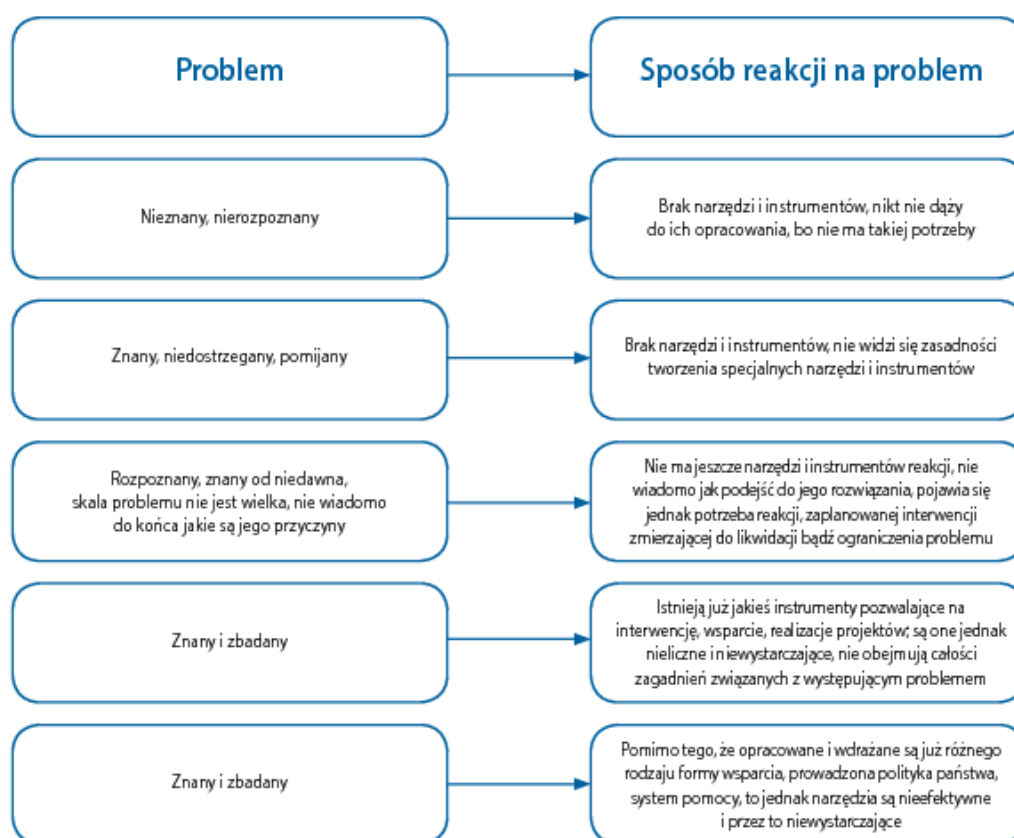
¹² Koszty projektu innowacyjnego, podobnie jak w przypadku projektów „standardowych”, muszą spełniać zasady kwalifikowanośc wydatków sformułowane w *Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 kwietnia 2009.

¹³ *Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa, 1 kwietnia 2009, s. 14.

Innowacyjność projektu w odniesieniu do jego **uczestników** będzie się przejawiać w skierowaniu projektu do nowych, nietypowych grup docelowych (osób lub instytucji), które do tej pory nie korzystały ze wsparcia bądź korzystały w ograniczonym zakresie. Chodzi tu zwłaszcza o osoby wykluczone, napotykające skomplikowane problemy, których rozwiązanie jest trudne, obarczone wysokim ryzykiem, szczególnie kosztowne, a w związku z unikatowym charakterem tych problemów dostępne „standardowe” środki i metody wsparcia nie są skuteczne lub możliwe do zastosowania. Często również grupy te, z wyżej wskazanych względów oraz z powodu swej liczebności, nie mają odpowiednio dobranego wsparcia ze strony polityki państwa, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych. Innowacja może również dotyczyć grup docelowych, które w obecnych systemach pomocy korzystają z tzw. wsparcia biernego (socjalnego, bytowego), wówczas będzie związana z wprowadzaniem do codziennej praktyki aktywnych instrumentów wspierających, uwzględniających specyficzne potrzeby i wymagania tych grup. Nowatorski charakter mogą mieć również projekty skierowane do grup docelowych już obejmowanych wsparciem (polityki państwa, badań, projektów), jeśli jest wiadome, że stosowane dotychczas aktywne formy wsparcia wymagają modyfikacji lub rekonfiguracji.

Projekt innowacyjny może także dotyczyć samego **problemu**, który do tej pory nie został jeszcze rozpoznany (np. statystyka publiczna nie obejmuje danych z tej dziedziny, brak jest wyników badań, a także metodologii dostosowanej do badania przyczyn i natury problemu) lub też nie jest dostrzegany (uznawany za mało istotny w polityce państwa, pomijany, choćby ze względu na jego stosunkowo niewielkie rozmiary – mały odsetek osób, których dotyczy i zasięg występowania), co przejawia się m.in. w braku dostępnych instrumentów ukierunkowanych na rozwiązanie tego problemu. Podobnie jak w przypadku innowacyjności dotyczącej uczestników, i tutaj możliwe są różne konfiguracje będące wypadkową stopnia znajomości problemu, jego przyczyn i skutków oraz sposobu reakcji na problem, co zostało przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Wymiar problemowy innowacyjności – przesłanki do realizacji projektu innowacyjnego



Podstawowe znaczenie ma jednak stopień znajomości problemu, jego przyczyn i skutków dla społeczeństwa. Będą zatem występowały cztery grupy projektów – takie, w których problem jest:

- nieznanymi;
- znanymi, lecz niedostrzeganymi;
- znanymi, lecz nie do końca rozpoznanymi (znany od niedawna);
- bardzo dobrze znanymi, istnieje bogata literatura dotycząca problemu.

Należy zwrócić uwagę, że projekt innowacyjny może dotyczyć problemu, który jest już bardzo dobrze rozpoznany, jednak prowadzone działania są nieskuteczne chociażby ze względu na „rutynowe podejście” służb zatrudnienia, nieefektywne przepisy, niedostosowane do rozwiązań społecznych i technologicznych narzędzia wsparcia bądź nowy aspekt występowania problemu, który wymaga głębszego rozpoznania (np. kwestia przyczyn, rodzajów i skutków dyskryminacji kobiet w miejscu pracy, która wymaga dodatkowych badań).

Trzecim wymiarem innowacyjności w projektach EFS są **instrumenty wsparcia**. Należy pamiętać, że opracowywane lub wykorzystywane nowe rozwiązania organizacyjne czy produkty możliwe są do zastosowania tylko wówczas, gdy problem jest właściwie rozpoznany, a instrumenty oraz formy wsparcia testowane w projektach innowacyjnych – dostosowane do potrzeb i specyfiki grupy docelowej.

Innowacyjny charakter projektu może wynikać właśnie z zastosowania nowych, nieznanymi do tej pory, instrumentów i sposobów działania (form wsparcia). W trakcie planowania projektu trzeba więc przewidzieć zarówno konstruowanie nowego instrumentu, jak i jego testowanie (na wybranej próbie grupy docelowej).

Nowe instrumenty mogą również pochodzić z praktyki, tzn. mogą być znane i stosowane (nawet powszechnie), ale w odniesieniu do innych grup docelowych czy rodzajów problemów. Wówczas zadanie projektodawcy będzie polegać przede wszystkim na właściwym dostosowaniu istniejącego instrumentu w celu jego skutecznego zastosowania w nowej (niestandardowej) sytuacji, wobec innego rodzaju odbiorców. Przy adaptacji innych rozwiązań należy przede wszystkim przeanalizować możliwość zastosowania wybranej formy wsparcia, a także warunki, na jakich może ona być dopuszczona do stosowania w innych niż dotychczasowe sytuacjach. Jest to bardzo trudny etap, gdyż sprawdzona i skuteczna metoda pomocy kusi innowatora swoją atrakcyjnością, a sposób i zakres dokonanych modyfikacji może w równej mierze leżeć u podstaw jej skuteczności, jak i być powodem niepowodzenia procesu adaptacji do nowych warunków. Dlatego ważne jest wyważone i przemyślane korzystanie z dotychczas funkcjonujących form wsparcia.

Trzecim sposobem uzyskania innowacyjnego wymiaru projektu jest doskonalenie istniejących, dotychczasowych metod, korygowanie ich w celu ponownego, efektywniejszego i pełniejszego zastosowania w odniesieniu do problemów tej samej grupy docelowej.

Projekty „standardowe” (używamy tego określenia dla projektów konkursowych realizowanych w ramach działań i poddziałań PO KL, czyli projektów nieinnowacyjnych), które w jakimś stopniu zawierają elementy innowacyjne (np. dotychczas niestosowane metody szkoleniowe czy kierunki szkoleń) nie będą nosić miana „innowacyjnych”. Podstawowa różnica między projektami standardowymi a projektami innowacyjnymi polega bowiem na zastosowaniu w tych pierwszych konwencjonalnych metod rozwiązywania problemów, znanych i stosowanych powszechnie w różnych konfiguracjach (np. doradztwo psychologiczne, indywidualny plan działania – szkolenie zawodowe – indywidualny plan działania – pośrednictwo pracy) i choć samo zestawienie instrumentów czy sposób ich użycia mogą być nowatorskie, to jednak tego typu projekty w dalszym ciągu nie spełniają wymagań stawianych projektom innowacyjnym.

Do listy różnic między projektami standardowymi a innowacyjnymi warto dodać następną: projekty standardowe muszą spełniać założenia zawarte w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL dotyczące grupy docelowej, typu beneficjenta oraz typów operacji, podczas gdy projekty innowacyjne – oprócz tego, że muszą być zgodne z celami poszczególnych priorytetów – mają tylko narzucony temat (problem), który powinny realizować, bez wskazania sposobu, czasu, metod czy grup docelowych, które mogą się kształtować w sposób dowolny, w zależności od potrzeby ich zaangażowania w rozwiązanie problemu (np. oprócz osób bezrobotnych, wykluczonych społecznie,

wsparcie może być udzielane ich rodzinom, środowisku lokalnemu, instytucjom pracującym z tymi osobami – typu szkoła, ośrodek zdrowia, Koło Gospodyń Wiejskich – w zależności od stopnia skomplikowania oraz konieczności zaangażowania osób i instytucji związanych ze zdiagnozowanymi problemami). Projekty innowacyjne nie odnoszą się do istniejącej rzeczywistości, ale starają się stworzyć nową, dzięki opracowaniu nowych narzędzi i sposobów ich wykorzystania, sprawdzeniu ich użyteczności i skuteczności oraz wprowadzeniu do powszechnego stosowania.

Podstawowe cechy projektu innowacyjnego testującego w PO KL

- Projekt innowacyjny nie służy rozwiązywaniu problemów grup docelowych, lecz wypracowywaniu nowych, nie stosowanych dotychczas narzędzi i procesów służących rozwiązywaniu tych problemów.
- Projekt innowacyjny zakłada badanie i testowanie nowatorskiego produktu, upowszechnianie jego zastosowania oraz włączenie do głównego nurtu polityki.
- Istnienie „dwoistości” grupy docelowej projektu innowacyjnego – z jednej strony są użytkownicy nowych rozwiązań, czyli ci, którzy są zainteresowani zastosowaniem wypracowanego produktu innowacyjnego (mogą mieć charakter instytucjonalny bądź pozainstytucjonalny, np. powiatowe urzędy pracy, agencje zatrudnienia, ośrodki pomocy społecznej, instruktorzy, pośrednicy pracy, nauczyciele); z drugiej strony – odbiorcy wsparcia, czyli osoby lub instytucje, których problemy, dzięki wypracowanym rozwiązaniom, będą lepiej i skuteczniej rozwiązywane.
- Projekt innowacyjny ma charakter etapowy (zgodnie z *Wytocznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*).
- Innowacja służy przede wszystkim wprowadzeniu nowych rozwiązań, mających na celu rozwiązywanie problemów na poziomie kraju lub regionu. Może też oznaczać adaptowanie i upowszechnianie rozwiązań istniejących na terenie innego kraju, rzadziej – na terenie innego województwa czy powiatu. Wyjątkowo tylko, w uzasadnionych przypadkach, za innowację można uznać adaptację rozwiązań stosowanych w innej gminie czy powiecie.
- Wdrażanie projektu innowacyjnego oparte jest na strategii, która jest opracowywana w trakcie jego realizacji i musi zostać zatwierdzona przez instytucję finansującą projekt.
- Realizacja zasady *empowerment* – projekt powinien angażować w proces wypracowania innowacyjnych rozwiązań przedstawicieli grup docelowych.
- Istnieje wysoki poziom niepewności osiągnięcia produktów i celów projektu, a co z tym się wiąże – wyższe niż w pozostałych projektach ryzyko.
- Projekty innowacyjne nie są ograniczane typem operacji wskazanym w Szczegółowym Opisie Priorytetów, realizowane są w ramach poszczególnych Priorytetów PO KL, jednak wychodzą poza typy operacji, poddziałania i działania. Oznacza to, że są realizowane oraz finansowane poza wytyczonymi schematami wsparcia i typami operacji.
- Projekt został wyłoniony w ramach odrębnej ścieżki postępowania – zgłosiła go uprawniona instytucja w odpowiedzi na konkurs dotyczący projektów innowacyjnych jako projekt innowacyjny lub jako innowacyjny projekt systemowy.
- Projekt realizuje zakres związany z wybranymi tematami z zamkniętego katalogu tematów projektów innowacyjnych zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący PO KL.

Projekty innowacyjne różnią się na tyle od projektów standardowych, że niezbędne było zmodyfikowanie formularza wniosków o dofinansowanie. Warto jednak pamiętać, że punktem wyjścia realizacji każdego projektu (zarówno innowacyjnego, jak i standardowego) jest prawidłowe zidentyfikowanie problemu, który ma zostać rozwiązany lub potrzeby, do której zaspokojenia ma dążyć projektodawca. Zasada „nie ma problemu, nie ma projektu” obowiązuje w każdym projekcie, bez względu na jego charakter. Co więcej, rozpoznanie sytuacji problemowej ma tutaj jeszcze jeden ważny kontekst: musi bowiem obejmować nie tylko zbadanie problemów, potrzeb grup docelowych i użytkowników produktu innowacyjnego, ale też powinno uwzględniać analizę wszystkich dostępnych źródeł informacji, które potwierdzą, że zaproponowane rozwiązania mają rzeczywiście charakter nowatorski, innowacyjny. Podobieństwa i różnice we wniosku o dofinansowanie realizacji projektu standardowego oraz projektów innowacyjnych (testującego i upowszechniającego) zostały przedstawione na schematach 4 i 5.

Schemat 4. Różnice między poszczególnymi elementami wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego testującego i projektu standardowego

Obszar/ zakres tematyczny	Projekty standardowe	Projekty innowacyjne testujące
Punkt 1.2 /1.3 Numer i nazwa Działania/Poddziałania	Wybór właściwego Działania/Poddziałania z listy rozwijanej.	Wybór właściwego dla danego Priorytetu Działania/Poddziałania , które IP/IP2 wskazała w dokumentacji konkursowej lub dla projektu systemowego jako mające zastosowanie w przypadku projektów innowacyjnych.
Punkt 3.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu	Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, wskazanie problemu do rozwiązania, prezentacja celu głównego oraz celów szczegółowych wg koncepcji SMART. Wskazanie wskaźników pomiaru celów	Dodatkowo pojawiają się zapisy dotyczące Tematu, czyli wskazanie, w jaki Temat wpisuje się projekt i w jaki sposób działania projektowe odpowiadają zakresowi Tematu.
Punkt 3.2 Grupy docelowe / Innowacyjność i grupy docelowe	Opisanie osób/institucji objętych wsparciem, uzasadnienie wyboru, opisanie sposobu rekrutacji uczestników.	Opis innowacyjności na tle istniejącej praktyki, wskazanie różnic w proponowanym podejściu do rozwiązywania problemu, barier uniemożliwiających stosowanie obecnych rozwiązań, opis produktu finalnego, prezentacja przedmiotu upowszechniania i włączania do polityki, charakterystyka i uzasadnienie wyboru grup docelowych oraz wskazanie sposobu ich włączenia w przygotowanie i realizację projektu. Uwaga! W pkt 3.2.1 należy wskazać osoby/institucje obejmowane wsparciem w fazie testowania produktu planowanego do wypracowania i osoby/institucje wspierane w ramach działań upowszechniających i włączających w politykę. W przypadku działań włączających i upowszechniających należy uwzględnić wyłącznie działania zmierzające do wdrożenia produktu.

Punkt 3.3 Zadania	Opis zadań podejmowanych w projekcie zgodnie z harmonogramem i z budżetem projektu, a także produktów wytworzonych w ramach realizacji projektu.	Opis zadań z uwzględnieniem podziału na etapy i fazy realizacji projektu innowacyjnego, wskazanie przyjętej strategii upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki, a także opis dotyczący sukcesu działań upowszechniających i włączających oraz obowiązkowy opis ewaluacji.
Punkt 3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu	Wskazanie sytuacji utrudniających lub uniemożliwiających osiągnięcie celów projektu lub wskaźników pomiaru celów w przypadku wnioskowania o kwotę dofinansowania powyżej 2 mln zł.	Wskazanie potencjalnych ryzyk w osiągnięciu celu projektu, wskazanie metod identyfikacji ryzyka, oraz działań zapobiegawczych bez względu na wysokość budżetu projektu.
Punkt 3.5 Oddziaływanie projektu	Opisanie, w jaki sposób osiągnięcie celu głównego projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL. Opisanie wartości dodanej projektu.	W przypadku projektów innowacyjnych nie wskazuje się wartości dodanej.
Punkt 3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy	Opis doświadczenia projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych projektów oraz potencjał finansowy.	Brak różnic.
Punkt 3.7 Opis sposobu zarządzania projektem	Opis struktury zarządzania projektem z uwzględnieniem zasady równości kobiet i mężczyzn. Opis potencjału kadrowego. Opis roli partnera/ów w projekcie.	Dodatkowo, wskazanie potencjału badawczego i do realizacji działań upowszechniających i włączających do polityki.

Schemat 5. Różnice między poszczególnymi elementami wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego upowszechniającego i projektu standardowego

Obszar/ zakres tematyczny	Projekty standardowe	Projekty innowacyjne upowszechniające
Punkt 1.2 /1.3 Numer i nazwa Działania/ Poddziałania	Wybór właściwego Działania/Poddziałania z listy rozwijanej.	Wybór właściwego dla danego Priorytetu Działania/Poddziałania, które IP/IP2 wskazała w dokumentacji konkursowej lub dla projektu systemowego jako mające zastosowanie w przypadku projektów innowacyjnych.

<p>Punkt 3.1 Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu</p>	<p>Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, wskazanie problemu do rozwiązania, prezentacja celu głównego oraz celów szczegółowych wg koncepcji SMART. Wskazanie wskaźników pomiaru celów.</p>	<p>Dodatkowo pojawiają się zapisy dotyczące istnienia innowacyjnego (mało znanego) rozwiązania, które powinno zostać upowszechnione i włączone do polityki, oraz opis sposobu weryfikacji wcześniejszych działań upowszechniających i włączających. Powiązanie celów szczegółowych z upowszechnianiem i włączaniem produktu do polityki.</p>
<p>Punkt 3.2 Grupy docelowe / Innowacyjność i grupy docelowe</p>	<p>Opisanie osób/instytucji objętych wsparciem, uzasadnienie wyboru, opisanie sposobu rekrutacji uczestników</p>	<p>Opis innowacyjności proponowanego podejścia na tle istniejącej praktyki i wskazanie różnicy w planowanym do upowszechnienia i włączenia rozwiązaniu w stosunku do dotychczas stosowanego. Określenie przedmiotu upowszechniania i włączania do polityki. Charakterystyka i uzasadnienie wyboru grup docelowych.</p> <p>Uwaga! W pkt 3.2.1 należy wskazać osoby/instytucje obejmowane wsparciem w ramach działań upowszechniających i włączających w politykę. Należy uwzględnić wyłącznie działania zmierzające do wdrożenia produktu.</p>
<p>Punkt 3.3 Zadania</p>	<p>Opis zadań podejmowanych w projekcie zgodnie z harmonogramem i z budżetem projektu, a także produktów wytworzonych w ramach realizacji projektu.</p>	<p>Opis zadań z uwzględnieniem strategii upowszechniania i włączania produktu, wskazanie, co będzie świadczyło o sukcesie projektu, a także opis ewaluacji.</p>
<p>Punkt 3.4 Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu</p>	<p>Wskazanie sytuacji utrudniających lub uniemożliwiających osiągnięcie celów projektu lub wskaźników pomiaru celów w przypadku wnioskowania o kwotę dofinansowania powyżej 2 mln zł.</p>	<p>Wskazanie potencjalnych ryzyk w osiągnięciu celu projektu, wskazanie metod identyfikacji ryzyka, oraz działań zapobiegawczych bez względu na wysokość budżetu projektu.</p>

Punkt 3.5 Oddziaływanie projektu	Opisanie, w jaki sposób osiągnięcie celu głównego projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL. Opisanie wartości dodanej projektu.	W przypadku projektów innowacyjnych nie wskazuje się wartości dodanej.
Punkt 3.6 Potencjał i doświadczenie projektodawcy	Opis doświadczenia projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych projektów oraz potencjał finansowy.	Brak różnic.
Punkt 3.7 Opis sposobu zarządzania projektem	Opis struktury zarządzania projektem z uwzględnieniem zasady równości kobiet i mężczyzn. Opis potencjału kadrowego. Opis roli partnera/ów w projekcie.	Dodatkowo, wskazanie potencjału do realizacji działań upowszechniających i włączających do polityki.

2. Przygotowanie projektu innowacyjnego

2.1. Definicje projektu i metodyka PCM w zarządzaniu projektami innowacyjnymi

„Jest wiele definicji projektów” – taki początek wprowadzenia do zarządzania projektami można znaleźć w przewodnikach, poradnikach i podręcznikach z tej dziedziny. Większość definicji odnosi się do podstawowych cech projektu, nazywanych też parametrami. Są nimi: zakres, czyli to, co w projekcie ma zostać wykonane zgodnie z wymaganiami, do czego realizacja projektu ma doprowadzić z zachowaniem wysokiej jakości (osiągnięcie celu projektu), następnie czas, koszty (budżet) oraz inne zasoby niezbędne do wykonania przedsięwzięcia.

Warto pamiętać, że cechą każdego projektu (również tych, które nazwaliśmy „standardowymi”) jest niepowtarzalność. Nie może zatem być dwóch takich samych projektów ze względu na budżet, czas czy zasoby (np. zespół ludzi, który wdraża projekt), problem lub potrzebę, na którą projekt odpowiada bądź wreszcie jego otoczenie. Inną cechą nieodzownie kojarzoną z projektami jest złożoność – to przede wszystkim z tej przyczyny projekty pojawiły się początkowo w wojskowości, a następnie w biznesie i działaniach o charakterze społecznym. Zwykle procedury, działania standardowe czy rutynowe nie mogą sobie poradzić ze skomplikowanymi problemami, których złożony charakter wymaga równie złożonej kombinacji różnego rodzaju działań.

Projekt według definicji International Project Management Association (IPMA) zawartej w międzynarodowych standardach kompetencji

Projekt jest unikatowym zestawem skoordynowanych działań, ze zdefiniowanym początkiem i końcem, przedsięwziętych przez osobę lub organizację, aby osiągnąć określone cele, w obrębie zdefiniowanego harmonogramu, kosztu i parametrów wykonania.

Projekt według definicji Project Management Institute (PMI)

Projekt jest to ograniczone w czasie przedsięwzięcie, podjęte w celu stworzenia unikatowego produktu, usługi lub innego wytworu.

Projekt według metodyki PRINCE2

Projekt to środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych potrzeb biznesu.

W poprzednim rozdziale dokonaliśmy podziału projektów realizowanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki pod kątem spełniania zasad i wytycznych dotyczących innowacyjności na „standardowe” i innowacyjne, wskazując przy tym na różnice wynikające z ich charakteru oraz tzw. dokumentów programowych. W tej części skupimy się na zarządzaniu projektami innowacyjnymi. Zastanowimy się, czy – ze względu na wcześniej wymienione cechy – przygotowanie i realizacja projektu innowacyjnego wymagają od projektodawców zastosowania specjalnych działań, technik lub metodyk zarządzania¹⁴.

Zarządzanie projektami jest dziedziną zarządzania, która – poprzez zebranie dostępnej wiedzy, identyfikowanie umiejętności, wskazywanie ich podstaw teoretycznych i praktycznych oraz doskonalenie narzędzi i metod – służy wspieraniu realizacji przedsięwzięć spełniających wymagania i oczekiwania zleceniodawców. Sposób zarządzania, wybrane przez beneficjentów metody i techniki będą zatem mieć podstawowe znaczenie dla osiągnięcia celów projektu.

Warto zwrócić uwagę na szerszy kontekst wdrażania projektów EFS i ich miejsce w realizacji programów operacyjnych, krajowych strategii sektorowych, a wreszcie celów Komisji Europejskiej w

¹⁴ Metodyki zarządzania projektami są to kompleksowe (obejmujące wszystkie zagadnienia związane z przygotowaniem i wdrażaniem projektów) metody zarządzania. Należą do nich takie metodyki jak PMI, PRINCE2, IPMA czy PCM. Natomiast techniki zarządzania projektami dotyczą wybranych aspektów zarządzania projektami – są więc bardziej szczegółowe i zazwyczaj mają wąski zakres zastosowania. Por. szerzej: M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek, op. cit.

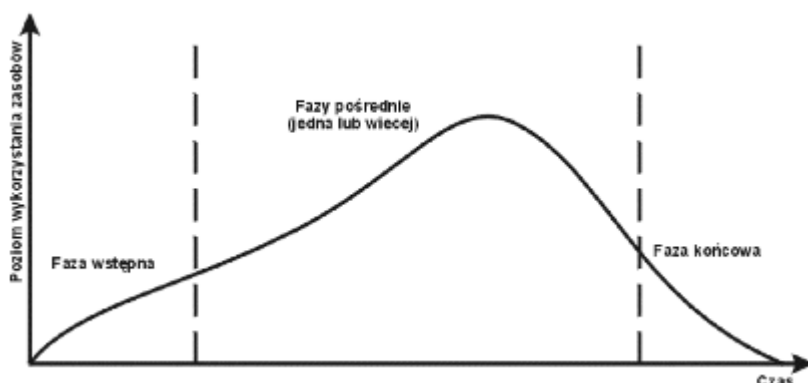
dziedzinie zatrudnienia. Spójność celów z dokumentami strategicznymi, orientacja na klienta i trwałość przedsięwzięć projektowych są więc osią realizacji projektów PO KL.

Na te kluczowe czynniki kładzie nacisk metodyka zarządzania cyklem projektu – PCM (Project Cycle Management), która jest wykorzystywana przez Komisję Europejską we wszystkich programach pomocy zewnętrznej (np. w Polsce w okresie przedakcesyjnym do realizacji Programu Phare), a także przez ONZ, Bank Światowy czy Agencję Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Stanach Zjednoczonych¹⁵. Metodyka ta, choć obejmuje całość zagadnień zarządzania projektami, koncentruje się przede wszystkim na technikach definiowania zakresu projektu i planowania jego przebiegu.

Koncepcja cyklu życia projektu wywodzi się od idei cyklu życia produktu i jest powszechnie stosowana w zarządzaniu projektami. Poniżej przedstawiono dwa przykładowe podejścia do cyklicznego charakteru wdrażania projektów.

Graficzna prezentacja cyklu (rysunek 4) zakłada, że w odniesieniu do dwóch parametrów projektu (czas i zasoby) każdy projekt przechodzi przez trzy główne fazy: wstępną, pośrednią (najdłuższą, w której zasoby są najbardziej eksploatowane) i końcową.

Rysunek 4. Cykl życia projektu



W innej koncepcji życia projektu wyróżnia się następujące fazy¹⁶:

1. Definiowanie projektu

- koncentruje się na działalności koncepcyjnej;
- podczas tej fazy następuje inicjowanie i definiowanie projektu oraz organizowanie zespołu projektowego;
- do zrealizowania tej fazy potrzebne są niewielkie nakłady finansowe;
- biorąc pod uwagę zasoby ludzkie, faza ta angażuje zleceniodawcę, który określa parametry wykonania, precyzuje swoje oczekiwania oraz ustala kierownictwo organizacji i specjalistów odpowiedzialnych za projekt.

2. Planowanie i organizowanie realizacji projektu

- polega przede wszystkim na organizowaniu i planowaniu;
- prace w tej fazie prowadzą do określenia struktury projektu oraz zaplanowania jego przebiegu i zasobów;
- angażuje wyższe koszty niż w pierwszej fazie, jednak są one najwyżej na poziomie średnim;
- oczekiwania co do rezultatów (produktu) są już zdefiniowane, dlatego głównymi realizatorami tej fazy jest zespół projektowy oraz kierownictwo jednostek wykonawczych, które uczestniczy w planowaniu i organizowaniu realizacji projektu.

3. Realizacja projektu

¹⁵ M. Trocki, B. Grucza (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007. Więcej na temat zastosowania metodyki PCM można przeczytać w polskiej wersji podręcznika zarządzania cyklem projektu *Manual Project Cycle Management*. Istnieją również liczne publikacje (w tym dedykowana wersja podręcznika ukierunkowana na wdrażanie przedsięwzięć partnerskich w IW EQUAL) dotyczące wykorzystania tej metodyki w zarządzaniu projektami europejskimi.

¹⁶ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, op. cit.

- najważniejszym zadaniem w tej fazie jest koordynacja wykonania projektu, która polega na nadzorze i kontroli realizacji projektu oraz monitorowaniu odchyłeń w ramach jego podstawowych parametrów (zakres, budżet, czas, zasoby) i analiza ryzyka;
- koszty tej fazy są najwyższe w całym cyklu życia projektu, ciągle rosną aż do maksymalnego poziomu;
- w realizację tej fazy zaangażowane są jednostki wykonawcze i zespół projektowy.

4. Zakończenie realizacji projektu

- faza ta polega przede wszystkim na przygotowaniu projektu do jego zamknięcia i przeprowadzeniu tego niezwykle trudnego etapu z sukcesem;
- dominuje działalność sprawozdawcza;
- koszty realizacji przedsięwzięcia spadają i są co najwyżej na średnim poziomie;
- zaangażowane są jednostki wykonawcze, zespół projektowy, kierownictwo organizacji, a także zleceniodawca, który ma zaakceptować i odebrać efekty realizacji projektu.

Ponieważ metodyka PCM wywodzi się z metodyki planowania zorientowanego na cele, choć zakres i zasoby w PCM są istotne (wymagane jest ich precyzyjne określenie), to jednak najważniejsze jest poprawne i wyczerpujące zdefiniowanie **problemu/potrzeby** (poprzez przeprowadzenie analizy problemów z wykorzystaniem drzewa problemów) oraz adekwatne do problemu **określenie celów** projektu, wskaźników pomiaru osiągnięcia tych celów oraz produktów projektu..

Cel powinien przy tym być ściśle powiązany z celami ogólnymi (programowymi, co zapewnia również włączenie do cyklu życia projektu fazy programowania jako sposobu wyrażenia oczekiwań zleceniodawcy projektu w kwestii kierunków, produktów i celów, do których uzyskania projekty mają się przyczynić).

Zauważmy, że jedną z podstawowych cech wdrażania innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie społecznej jest właściwe zdefiniowanie dziedziny potrzebującej innowacyjnych rozwiązań, rzetelne zbadanie natury potrzeb użytkowników, którzy mają korzystać z produktu innowacyjnego, a także problemów odbiorców wsparcia, które mają dzięki temu produktowi być rozwiązane. Ostatnim rodzajem analizy, która ma zostać przeprowadzona w trakcie fazy identyfikacji projektu jest **analiza i wybór strategii**.

Konstrukcja głównego narzędzia metodyki PCM – **matrycy logicznej projektu** – narzuca również ściśle określenie ciągu tzw. logiki interwencji (problem – cel – rezultaty – działania) oraz wskazanie źródeł informacji, z których realizator projektu (projektodawca/beneficjent/promotor) będzie czerpał wiedzę na temat stopnia osiągnięcia produktów i celów. Dodatkowym i niezwykle ważnym elementem matrycy logicznej jest zdefiniowanie założeń i ryzyka, które może wystąpić w trakcie realizacji projektu oraz planowanie reakcji na wystąpienie ryzyka.

Proces planowania i wdrażania projektu w metodyce PCM ma charakter uspołeczniony, tzn. fazę identyfikacji poprzedza **analiza interesariuszy**, której efektem powinno być włączenie w proces planowania i wdrażania projektu najważniejszych organizacji, które mogą mieć wpływ na jego realizację. Konieczność uwzględnienia w trakcie planowania (a także wdrażania) projektu opinii, specyfiki, celów i potrzeb interesariuszy projektu (w tym również potencjalnych odbiorców) oraz planowanie oparte na metodzie moderacji sprawia, że ta metodyka bardzo dobrze wpisuje się również w zasadę *empowerment*, której stosowanie jest niezbędne przy realizacji projektów innowacyjnych w ramach PO KL.

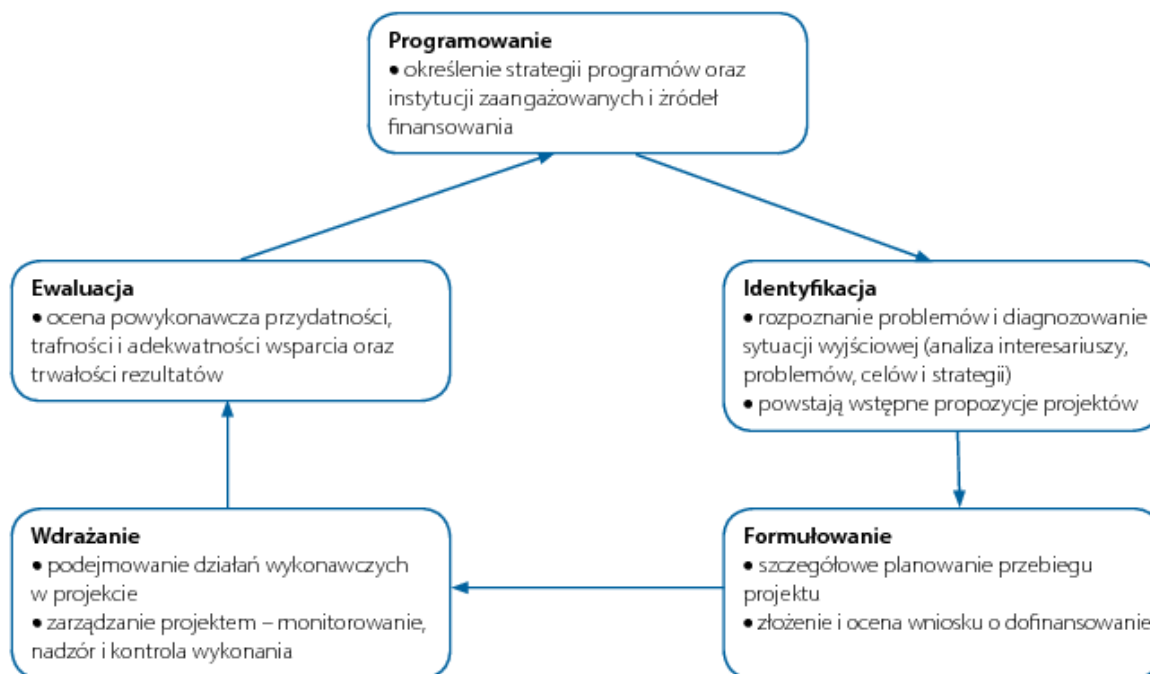
Interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie bądź negatywnie wpływać lub podlegać wpływowi projektu albo programu. Są to więc grupy osób, jednostek, instytucji, przedsiębiorstw czy agencji rządowych, które mogą być związane z organizacjami realizującymi projekt¹⁷

Dokonana wyżej krótka charakterystyka metodyki PCM dowodzi możliwości jej wykorzystania również w tak specyficznych przedsięwzięciach jak projekty

¹⁷ Zarządzanie Cyklem Projektu, Warszawa 2007.

innowacyjne realizowane w ramach PO KL. Atutem tej metodyki jest także jej wieloletnie stosowanie w projektach społecznych oraz skuteczne wykorzystanie we wdrażaniu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL⁴.

Rysunek 5. Cykl życia projektu w metodyce PCM



2.2. Zastosowanie adaptacyjnego zarządzania projektem innowacyjnym w ramach PO KL

Projekty ukierunkowane na wdrażanie innowacji często wymagają odmiennego podejścia, zwłaszcza w fazie wykonawstwa. O ile, jak to wyżej wskazano, do zidentyfikowania i zdefiniowania projektu innowacyjnego możliwe jest wykorzystanie dostępnych, tzw. tradycyjnych metodyk i technik projektowych, o tyle samo podejście do realizacji przedsięwzięcia może wymagać modyfikacji. Projekty innowacyjne cechuje wysoki poziom niepewności – przede wszystkim w odniesieniu do efektów, które mają być osiągnięte (innowacyjny produkt finalny) – niejednokrotnie wymagają więc innych środków niż dostarczane przez tradycyjne metodyki zarządzania projektami. Problemy te szczególnie zaznaczyły się w dziedzinie informatyki, której szybki rozwój sprawił, że tradycyjne metody zarządzania projektami zaczęto postrzegać jako mało elastyczne, zbyt sformalizowane i nieefektywne. W odpowiedzi na te problemy powstało **adaptacyjne zarządzanie projektami** (*Agile Project Management*), którego dynamiczny rozwój następuje w obecnym dziesięcioleciu. Termin adaptacyjne zarządzanie projektami określa zbiór różnych metodyk, narzędzi określanych jako „zwinne” bądź „lekkie” (do najbardziej znanych metodyk zwinnych należą *extreme programming* – XP, SCRUM, *lean development*, metodyka Crystal)¹⁸.

Związek między zarządzaniem projektami innowacyjnymi w PO KL a zarządzaniem adaptacyjnym opiera się przede wszystkim na filozofii podejścia do implementacji projektu (która jest silnie zorientowana na klienta), a nie na zastosowaniu konkretnych metodyk czy ich dostosowaniu do

¹⁸ www.mfiles.pl

realizacji projektów miękkich. Przedstawimy to opierając się na koncepcji adaptacyjnej struktury projektu (*Adaptive Project Framework – APF*¹⁹).

W strukturze tej odrzuca się planowanie działań w długim okresie, gdyż w wyniku realizacji projektu może dojść do zaniechania ich przeprowadzenia. Planowanie bardziej przypomina strategię *just in time* – tzn. w planach uwzględnia się tylko te działania, które mają być realizowane w najbliższej przyszłości.

Planowanie ma charakter bardziej ogólny, elastyczny, z możliwością ciągłego wprowadzania zmian. Nie dąży się do opracowania całościowej i dokładnej struktury podziału pracy (SPP), ale konstruuje się strukturę średniopoziomą (w praktyce EFS będzie to oznaczać opis projektu tylko w oparciu o zadania i etapy tych zadań, bez ich szczegółowego definiowania i określania zakresów etapów), która w razie potrzeby powinna być uszczegółowiona na niższe poziomy struktury projektu (co nie oznacza, że dotyczy to całości planu, ale jedynie tych jego elementów, których wdrażanie wymaga doprecyzowania i które na pewno będą realizowane).

Zadania i etapy tych zadań są ściśle powiązane z celami szczegółowymi projektu.

Koncepcja klienta w projektach innowacyjnych PO KL

W zarządzaniu adaptacyjnym bardzo mocno akcentuje się rolę klienta w procesie przygotowania i wdrażania projektu, a orientacja na klienta stanowi podstawy filozofii wdrażania projektów tego rodzaju. Termin „klient” w PO KL nie funkcjonuje, tym bardziej trzeba się nad nim zastanowić. W niniejszym poradniku opieramy się na koncepcji klienta dwojakiego rodzaju: bezpośredniego i pośredniego.

Klienci bezpośredni – w PO KL będą to przede wszystkim grupy docelowe, czyli osoby i podmioty, którym ma być udzielane wsparcie z zastosowaniem produktu innowacyjnego, a nowatorskie rozwiązania mają służyć poprawie ich sytuacji. Faktycznie, w dłuższej perspektywie, to grupy docelowe powinny wynieść najwięcej korzyści z realizacji projektu. Aby jednak można było zastosować produkt innowacyjny, konieczne jest zaangażowanie tzw. użytkowników, czyli podmiotów, które wypracowane i przetestowane produkty innowacyjne będą wykorzystywać w praktyce (np. branżowe organizacje pozarządowe, powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej), udzielając wsparcia; które, dzięki realizacji projektu, uzyskają nowe, efektywniejsze i skuteczniejsze narzędzia realizacji swoich zadań statutowych. Trzecią grupą, bez której udziału nie jest możliwe szersze zastosowanie produktów projektu innowacyjnego są instytucje, od których zależy skuteczne włączenie do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*) – będą to odpowiednie ministerstwa, instytucje publiczne i politycy mający wpływ na kształtowanie prawa oraz prowadzenie polityki państwa.

Klienci pośredni/współzarządzający – są to podmioty i ciała kolegialne, które wprawdzie nie korzystają z produktów innowacyjnych wypracowanych w projektach, ale ze względu na swoją rolę w systemie wdrażania PO KL odgrywają ważną rolę w procesie wyboru projektów (np. poprzez określenie tematu projektu innowacyjnego) i podejmowania decyzji o ich dalszych losach. Będą to przede wszystkim Instytucje Pośredniczące, Instytucje Pośredniczące II stopnia oraz krajowe i regionalne sieci tematyczne. Są one istotnymi partnerami, którzy współdecydują o losach projektu (na etapie wyboru projektu i analizy strategii, a także walidacji produktu). Instytucje te, z racji swoich funkcji, powinny działać na rzecz klientów bezpośrednich (w tym zwłaszcza dbać o stosowanie narzędzi adekwatnych do potrzeb i wymagań grup docelowych, ze względu na istniejące problemy społeczne, które nie mogą zostać rozwiązane metodami konwencjonalnymi). Są więc rzecznikami interesu grup docelowych z uwzględnieniem warunków i możliwości wdrożenia innowacyjnych rozwiązań przez ich użytkowników i przyjęcia nowych narzędzi w praktyce.

¹⁹ Por szerzej R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2005. Pozycja ta zawiera opis poszczególnych etapów przygotowania i realizacji projektu z wykorzystaniem APF, które z oczywistych powodów nie mogą być tutaj przedstawione. Wskazano tylko podstawowe cechy APF i samą filozofię realizacji projektów za pomocą zwinnych (adaptacyjnych) metodyk, do których należy adaptacyjna struktura projektu. Przy opisie podejścia adaptacyjnego wykorzystano również opinie na ten temat ze strony internetowej Szymona Włochowicza (www.wlochowicz.com).

W niniejszej publikacji pojęcie „klient” będzie wykorzystywane do określenia obu rodzajów klientów. Omówione wcześniej pojęcie „interesariusz” jest pojęciem szerszym od pojęcia „klient” gdyż obejmuje również podmioty i osoby fizyczne, którym realizacja projektu nie przynosi korzyści (pośrednich lub bezpośrednich).

Podobnie jak w projektach standardowych, w projektach innowacyjnych szczegółowy plan realizacji przedsięwzięcia nie może dotyczyć całego okresu realizacji projektu, co więcej, dopiero w wyniku analizy strategii i jej oceny beneficjent otrzyma informację o możliwości dalszego finansowania realizacji projektu. Ogromne znaczenie będzie miała tutaj ocena dotychczasowego przebiegu projektu oraz strategii – czyli planu na kolejną fazę projektu. Na tym etapie przejawia się podejście skierowane na klienta (zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego) i jego potrzeby, któremu ułatwia się wprowadzanie zmian do projektu oraz bieżące monitorowanie stopnia osiągnięcia celów projektu na każdym etapie realizacji.

Zaangażowanie klienta pośredniego w realizację projektu jest zazwyczaj tak duże, iż przywykło się mówić o jego roli jako współmenedżera projektu. Jego obecność spełnia również funkcję naprowadzającą, przypomina o tym, dla kogo i w jakim celu projekt jest realizowany. Maksymalne zaangażowanie klienta w osiągnięcie celów projektu, niemal partnerskie wdrażanie projektu, to cechy APF, które również znajdują odzwierciedlenie w przyjętej przez Instytucję Zarządzającą koncepcji wdrażania projektów innowacyjnych. Ciałem, które ma pełnić taką funkcję są krajowe i regionalne Sieci Tematyczne oraz Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia. Są one zaangażowane w realizację projektu na etapie zatwierdzania strategii i podejmowania decyzji o dalszym finansowaniu przedsięwzięcia oraz na etapie podejmowania decyzji o skierowaniu produktu finalnego do upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.

Schemat 6. Różnice między tradycyjnym zarządzaniem projektem a adaptacyjną strukturą projektu

Tradycyjne zarządzanie projektami	Adaptacyjna struktura projektu
Jeden cykl	Określona, znana liczba cykli
Znany z góry budżet i czas trwania	Znany z góry budżet i czas trwania
Znany zakres projektu	Zmienny zakres projektu
Kompletna struktura podziału pracy	Struktura podziału pracy na poziomie średnim
Kompletny plan realizacji przedsięwzięcia	Planowanie <i>just in time</i>
Trudności z wprowadzeniem zmian	Otwartość na zmiany

Zródło: R.K. Wysocki, R. McGarry, *Efektywne zarządzanie projektami*, Warszawa 2005.

W adaptacyjnej strukturze projektu etap wykonawstwa polega przede wszystkim na realizacji celów częściowych określonych dla poszczególnych funkcjonalności produktu innowacyjnego, które są ujmowane w krótkie cykle. Każdy cykl po zakończeniu realizacji jest weryfikowany pod kątem osiągnięcia planowanych efektów, co stanowi podstawę do planowania następnego cyklu. Mimo że planowanie występuje ciągle (często się powtarza), to nie stanowi takiego problemu jak przy metodach tradycyjnych, w których jakość planu, jego właściwe określenie w czasie, w odniesieniu do kosztów i zasobów, ma podstawowe znaczenie, gdyż cykle są krótkie, kończą się konkretnym efektem, a do ich planowania wystarczają samoprzylepne karteczki i tablica do moderacji.

Działania te również nie wymagają długotrwałego zaangażowania zespołu projektowego. Planowanie polega najczęściej na wykonaniu następujących czynności:

- wybranie ze struktury podziału pracy działań, które są związane z uzyskaniem pożądanej i planowanej funkcjonalności produktu;
- dokonanie podziału tych działań na bardziej szczegółowe zadania;
- ustalenie zależności pomiędzy zadaniami;
- przyporządkowanie ekspertów do poszczególnych zadań;
- opracowanie przez ekspertów harmonogramu oraz zasobów potrzebnych do realizacji zadań.

Zarządzanie realizacją takiego cyklu (ze względu na jego krótki okres realizacji) polega na ciągłym monitorowaniu przebiegu pracy.

Jak widać, proces wdrażania projektu w ramach klasycznej zwinnej metodyki zarządzania ma bardzo dynamiczny charakter – sytuacja zmienia się niemal codziennie, cele częściowe są realizowane w cyklach, a klient (bezpośredni i pośredni) ma znaczny udział w podejmowaniu decyzji. Zastosowanie aż takich procedur wdrażania projektów nie będzie konieczne (ani możliwe) w przypadku przedsięwzięć ukierunkowanych na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań w ramach PO KL, aczkolwiek często będzie miało podobny charakter. Warto natomiast zwrócić uwagę na realizację projektu poprzez podział na cykle związane z osiągnięciem niemal każdej funkcjonalności z osobna. Takie „roztropne” podejście pozwoli na uwzględnienie wszystkich aspektów zaakceptowanej strategii, a w przypadku niepowodzenia w osiągnięciu celu częściowego umożliwi jego przeformułowanie lub podjęcie dodatkowych działań (w ramach następnego cyklu) ukierunkowanych na realizację celów.

Wartości adaptacyjnej struktury projektu (APF) dla wdrażania projektów innowacyjnych

- **Orientacja na klienta** – potrzeba klienta jest zawsze na pierwszym miejscu, a beneficjent (zespół projektowy) powinien skupiać się na osiągnięciu dla niego jak najlepszych efektów. Pomysł na projekt powinien być mocno osadzony w „kontekście strategicznym” leżącym u podstaw PO KL i polityki państwa, powinien wychodzić naprzeciw wymaganiom grup docelowych jako przyszłych użytkowników i odbiorców produktu innowacyjnego.
- **Współdziałanie klienta** – chodzi tu o dbanie, by klient zawsze wiedział, co się w projekcie dzieje, ale też o to, by dobrze wykorzystać etap oceny strategii do analizy przedsięwzięcia; to na tej podstawie klient podejmie decyzję o dalszym finansowaniu projektu. Nie można przy tym zapominać o włączeniu w proces decydowania o dalszych losach projektu jego grupy docelowej (zwłaszcza użytkowników).
- **Informacja o efektach prac** – jest szczególnie ważna wówczas, gdy do końca nie wiadomo, jaki ma być produkt oraz czego tak naprawdę chce klient. Ważnymi partnerami dla każdego projektodawcy projektów innowacyjnych są sieci tematyczne oraz potencjalni użytkownicy produktu innowacyjnego, zwłaszcza po rozpoczęciu drugiego etapu wdrażania. Instytucje te nie uczestniczą bezpośrednio w zarządzaniu projektem, ale warto zyskać ich wsparcie. Można je zdobyć dzięki umiejętnie zaplanowanej kampanii informacyjnej, która uwzględni informowanie o postępach projektu wszystkich ważnych interesariuszy.
- **Ciągłe pytania i introspekcja** – projekt realizowany jest w podziale na niewielkie cykle. Po każdym z nich trzeba zadawać sobie pytania o lepsze, bardziej wartościowe rozwiązania zamkniętego właśnie cyklu. Jeżeli takie rozwiązania istnieją, należy powtórzyć ten cykl aż do uzyskania zamierzonego efektu. Wspólne przeglądy projektu są również konieczne przy podejmowaniu decyzji o kształcie i zakresie kolejnego cyklu.
- **Osiągnięcie efektów poprzez ciągłe zmiany** – w ciągłym dostosowywaniu projektu do wyników dotychczasowej realizacji leży podstawa realizacji najbardziej pożądanego zakresu projektu. Takie podejście wymaga otwartości na zmiany również ze strony instytucji finansującej projekt; wszyscy zaangażowani w realizację projektu innowacyjnego muszą przede wszystkim widzieć wartość płynącą z końcowego efektu projektu, a nie z realizacji planu.
- **Planowanie tylko najbliższej przyszłości** – niepewność ostatecznego wyniku projektu i prowadzących do niego małych kroków powoduje, że planuje się tylko najbliższe zadania. W projektach innowacyjnych EFS ma to szczególne znaczenie po realizacji pierwszego etapu projektu, którego efektem jest plan pracy nad produktem innowacyjnym (strategia).

Podejście adaptacyjne prowadzi do uzyskania najbardziej pożądanego efektów, gdyż czynności powtarzane są tak długo, jak długo nie zostaną spełnione kryteria sukcesu projektu (warunki satysfakcji klienta) określone na etapie planowania – w PO KL będzie to klient bezpośredni i pośredni, oczywiście pod warunkiem, że budżet przeznaczony na realizację projektu nie został przekroczony.

Jeżeli produkt nie spełni jednej ze swoich funkcjonalności, to po prostu projekt może zostać zakończony już na tym etapie, co nie generuje dodatkowych kosztów (w tradycyjnym zarządzaniu projektami dopiero przegląd końcowych rezultatów projektu umożliwiłby stwierdzenie porażki).

Podobne podejście można zastosować również w PO KL, przy czym należy zdawać sobie sprawę z ograniczonego budżetu i czasu realizacji projektu. W pierwszym przypadku ważne jest, by doskonalenie lub też poprawianie nieudanego elementu produktu nie wyczerpało budżetu przeznaczanego na inne zadania, zwłaszcza te, które zostały określone jako obowiązkowe (np. testowanie czy upowszechnianie produktu).

Na etapie przygotowywania strategii beneficjent powinien zidentyfikować ryzyko związane z opracowaniem produktu innowacyjnego i poprzez umiejętne zarządzanie ryzykiem eliminować negatywne skutki niepowodzeń w poszczególnych zadaniach.

2.3. PCM i adaptacyjne zarządzanie projektem

Zastosowanie metodyk zwinnych w zarządzaniu projektem nie wiąże się z rezygnacją z wykorzystywania innych metod i technik wspierających zarządzanie. Wiele z nich – m.in. technika podziału G. Schmidta²⁰, listy strukturalne, techniki wykresów funkcjonalnych, techniki harmonogramów czy techniki sieciowe, np. wyznaczania ścieżki krytycznej (CPM) – nie traci na aktualności i z powodzeniem może być nadal wykorzystywanych, i to zarówno na etapie planowania, jak i wdrażania projektu. Podobnie, przywołana przez nas wcześniej metodyka PCM – ze względu na koncentrację na celach i wskaźnikach ich osiągnięcia – może być doskonałym narzędziem planowania i realizacji projektów, i to zarówno w odniesieniu do całości projektu, jak i poszczególnych cykli. Przydatność tej metodyki w projektach innowacyjnych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL została potwierdzona w badaniu ewaluacyjnym²¹.

2.4. Inicjowanie projektu innowacyjnego, potrzeba realizacji a pomysł na projekt

W poprzednim rozdziale, omawiając źródła, z których mogą pochodzić innowacje, zwrócono uwagę przede wszystkim na działalność badawczo-rozwojową, naukowe opracowanie innowacyjnych rozwiązań oraz na potrzeby wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych wynikające z raportów, badań i statystyki publicznej, a także doświadczeń pracowników różnych instytucji.

Inicjowanie projektów to działania polegające na poszukiwaniu pomysłów projektów, formułowaniu i zgłaszaniu tych pomysłów w formie inicjatyw projektów, ocenie przydatności zgłaszanych inicjatyw oraz decydowaniu o ich dalszym losie²²

Nierozwiązany problem czy nawarstwiające się problemy społeczne, które, dzięki wrażliwości, dostrzegamy wokół siebie, mogą się stać impulsem do działania. Można wyróżnić następujące rodzaje informacji inicjujących, od których zależą dalsze działania i wybór pomysłu na realizację projektu:

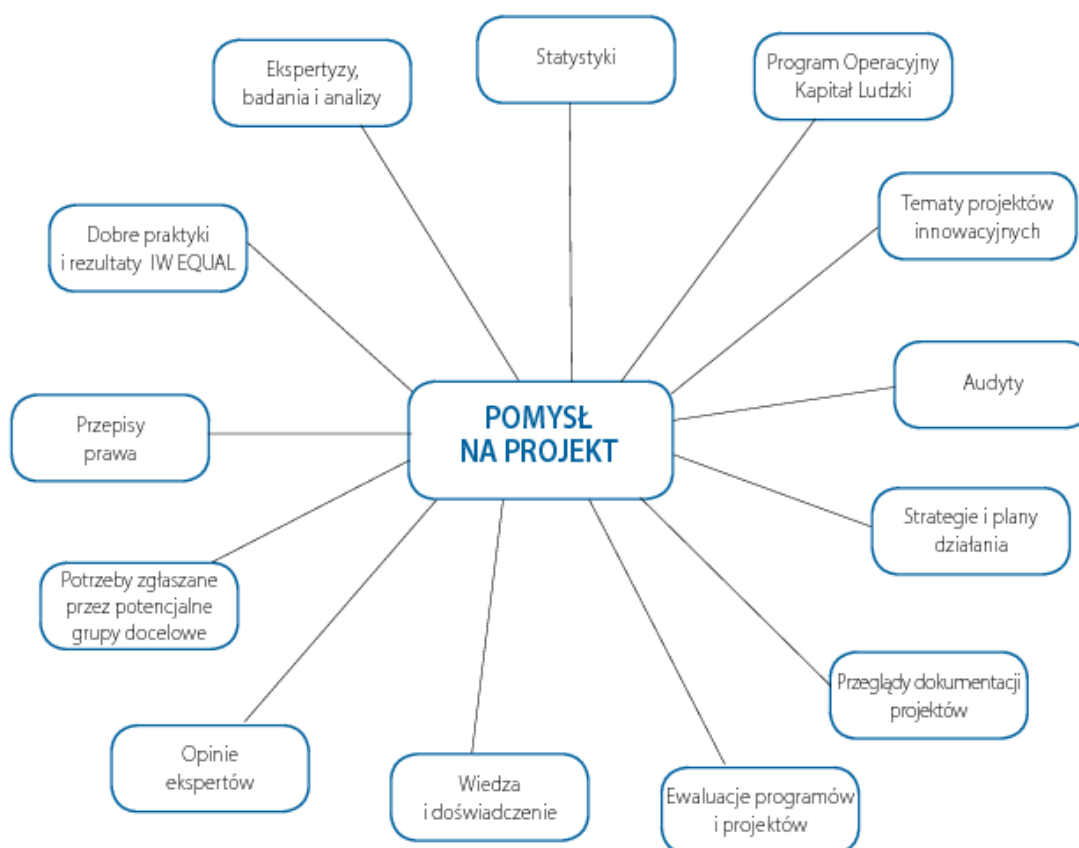
²⁰ Technika Schmidta służy do podziału złożonych obiektów o strukturze hierarchicznej: celów, zadań, produktów, jednostek organizacyjnych, przedsięwzięć. Podział dokonywany jest na podstawie ustalonych wcześniej kryteriów i, w przypadku określania struktury projektu, polega na wyodrębnieniu części projektu: zdefiniowanych w projekcie zadań i etapów tych zadań aż do poziomu, który uniemożliwia ich dalszy podział (uzależnione jest to od przyjętego kryterium podziału oraz wymaganego stopnia szczegółowości opisu prac, które mają zostać zrealizowane w projekcie). Więcej na temat tej techniki w: M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek, op. cit.

²¹ B. Gucza, B. Puszczewicz, K. Mitrofaniuk, M. Zalewski, *Rozwój wdrażania metodyki zarządzania cyklem projektu przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju w trakcie realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007 (www.equal.org.pl).

²² M. Trocki, *Inicjowanie i definiowanie projektów*, Bizarre, Warszawa 2005.

- Informacje o rozwiązaniach wymagających modyfikacji, przetestowania i wdrożenia. Źródłem tych informacji są opracowania naukowe, w których opisano problemy i potrzeby oraz wskazano sposoby ich rozwiązania poprzez wdrożenie produktu innowacyjnego czy też modyfikacje bądź usprawnienia procesów związanych z uczestnictwem grup de faworyzowanych na rynku pracy. Możliwe jest również zastosowanie rozwiązań przyjętych w innych krajach członkowskich, a także wskazywanych przez Komisję Europejską jako tzw. dobre praktyki w różnego rodzaju publikacjach dotyczących Europejskiego Funduszu Społecznego i polityki społecznej. Należy również pamiętać o realizowanych w Polsce projektach o charakterze innowacyjnym w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz wypracowanych w trakcie ich realizacji nowatorskich rozwiązaniach, przy czym chodzi tu o rozwiązania (1) które się sprawdziły i wymagają szerszego zastosowania, (2) które jeszcze wymagają dopracowania, chociażby ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację na rynku pracy i potrzeby grup docelowych (odbiorców i użytkowników produktu innowacyjnego) oraz (3) te, które można zastosować do innych problemów, grup docelowych, sytuacji i obszarów wsparcia, a które wymagają podjęcia działań przystosowawczych. Te pierwsze mogą być podstawą do realizacji projektów upowszechniających, dwa następne – projektów testujących.
- Wiedza o problemie lub potrzebie. Wiedza ta może wynikać z analizy statystyk, z raportów, z badań, rozmów z ekspertami, kontaktów z pracownikami wyspecjalizowanych instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. Ważne są też zauważenie problemu lub potrzeby jest podstawą do podjęcia działań związanych z określeniem prawdziwej natury tego problemu/potrzeby i doбором odpowiednich sposobów jego rozwiązania.

Rysunek 6. Źródła inicjatyw projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



- Impulsem do poszukiwania sposobów rozwiązania problemu mogą być również tzw. dokumenty programowe – zapisy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, tematy projektów innowacyjnych wybrane przez Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Pośredniczącą II stopnia

w procesie naboru projektów (zawarte w planach działania na dany rok) oraz strategii (sektorowe, regionalne) i różnego rodzaju plany działania.

Od tego, skąd czerpiemy źródło inspiracji, czym się interesuje nasza organizacja, jakie wreszcie my sami mamy zainteresowania, jakie problemy społeczne są dla nas ważne zależy wybór problemu, potrzeby, którą się zajmiemy, ale także pomysłu na projekt, czyli sposobu rozwiązania problemu czy zaspokojenia potrzeby.

Niejednokrotnie zdarza się, że pomysły na projekty klarują się w organizacji przez bardzo długi czas, do momentu, aż organizacja będzie na tyle dojrzała, a jej członkowie przygotowani do tego, by zająć się danym problemem. Proces inicjowania projektu jest ustrukturyzowany i przebiega zgodnie ze schematem: od zbierania inicjatyw projektowych, poprzez ocenę propozycji, po podjęcie decyzji i wybór jednej bądź kilku inicjatyw do dalszego opracowania w formie bardziej konkretnej propozycji projektu. Podjęcie decyzji o realizacji konkretnego projektu powinno być poprzedzone szczegółową analizą wszystkich zgłaszanych pomysłów, zgodnie z zasadą, że nawet najdziwniejsze pomysły mogą być zrealizowane. Jednym z największych wyzwań dla organizacji jest stworzenie środowiska sprzyjającego swobodnemu zgłaszaniu pomysłów przez pracowników, ale również otwartego na pomysły i sugestie zgłaszane ze środowiska zewnętrznego (interesariusze) – na co zwracaliśmy uwagę w rozdziale pierwszym.

Rysunek 7. Etapy inicjowania projektu



Dokonując optymalizacji procesu inicjowania projektu, czyli wybierając najtrafniejsze i najciekawsze pomysły na projekt, należy uwzględnić następujące elementy:

- Systematyczne gromadzenie informacji oraz ich analizowanie pod kątem możliwych obszarów wsparcia.
- Ustalenie, kto może być inicjatorem projektów:
 - swoboda zgłaszania pomysłów przez pracowników i zachęcanie do zgłaszania pomysłów;
 - wrażliwość społeczna organizacji (otwartość na pomysły zgłaszane z zewnątrz, zwłaszcza od przedstawicieli potencjalnych grup docelowych);
 - zaangażowanie ekspertów z danej dziedziny.
- Ustalenie wspólnej dla wszystkich inicjatorów formy zgłaszania pomysłów na projekt (formularz narzucający wymagania techniczne i merytoryczne), co usprawni na dalszych etapach obiektywną analizę wszystkich pomysłów.
- Jasne określenie osoby (jednostki organizacyjnej w strukturze, miejsca w organizacji), do której należy składać pomysły na projekty. Osoba taka (pracownicy tej jednostki organizacyjnej) powinna również pomagać w spełnieniu wymagań formalnych (np. wypełnieniu formularza) związanych ze zgłaszaniem pomysłu i zachęcać do formułowania pomysłów.
- Ustalenie jasnych, przejrzystych oraz znanych wszystkim procedur analizy, oceny i wyboru pomysłów na projekt.⁹

Zbieranie pomysłów na projekt może mieć również charakter systematyczny i być wspomagane różnego rodzaju technikami wyzwalamymi twórcze myślenie. Zaletą stosowania takich technik jest przede wszystkim skrócenie czasu trwania etapu zbierania pomysłów oraz możliwość kierowania potencjału twórczego na konkretne, interesujące organizację dziedziny, potrzeby lub problemy. Są to dosyć proste, a przede wszystkim tanie sposoby pozyskiwania pomysłów. Ich zaletą jest również

krótki czas trwania, umożliwiającą uzyskanie jak największej liczby pomysłów w określonym, w miarę krótkim czasie. Do takich szybkich, najbardziej popularnych technik wspomagających powstawanie pomysłów należy technika burzy mózgów (*brainstorming*) i jej pisemny odpowiednik – technika 635 (*brainwriting*)²³.

Obie techniki nie zakładają zbyt dużego zaangażowania uczestników sesji. W technice burzy mózgów liczba osób zgłaszających pomysły nie powinna przekraczać 20 (w tym 40–70% powinni stanowić specjaliści z dziedziny, która jest przedmiotem sesji, 20–50% uczestników powinno być specjalistami z dziedzin pokrewnych, udział tych osób umożliwia uchwycenie szerszego kontekstu, a 10–30% mogą stanowić dyletanci, których pomysły nie są obciążone wcześniejszymi doświadczeniami z dziedziny będącej przedmiotem sesji).

W technice 635 uczestniczy tylko 6 osób (w tym jedna, która jest dyletantem). Czas poświęcony na uzyskanie pomysłów w burzy mózgów wynosi do 60 minut, liczba pomysłów jest nieograniczona – zależy od potencjału i otwartości uczestników sesji. W technice 635 uzyskuje się minimum 108 pomysłów w ciągu 30 minut. Cechą charakterystyczną obu technik jest tzw. odroczone wartościowanie, które oznacza, iż zgłaszane pomysły nie są oceniane na bieżąco (sprzyja to twórczości i otwartości uczestników sesji). Wartościowania i oceny przydatności zgłaszanych pomysłów dokonuje się po upływie około doby, z udziałem niezależnych specjalistów. Pomysły można wówczas kategoryzować i klasyfikować według różnych kryteriów – stopnia innowacyjności, gotowości do zastosowania, wysokości nakładów, czasu realizacji. Uzależnione jest to od potrzeb organizacji przeprowadzającej sesję.

Innymi technikami, które można wykorzystać na tym etapie są:

- technika ocen punktowych;
- analiza portfelowa;
- listy kontrolne;
- arkusz krytycznej oceny i analizy;
- profile oceny.

W praktyce zarządzania projektami niespełna 1–2% wszystkich pomysłów uzyskuje akceptację kierownictwa i doczeka się realizacji.

Wybrane pomysły wraz z oceną są przekazywane do osób podejmujących decyzję odnośnie do dalszej pracy nad nimi oraz opracowania szczegółowej koncepcji wdrażania. Do kolejnego etapu wybieranych jest kilka najbardziej wartościowych pomysłów, dla których można opracować karty podstawowych informacji o projekcie, rozwijane i dopracowywane w następnej fazie tworzenia projektu – planowania i organizowania realizacji (w fazie tej, zwanej również definiowaniem projektu, przeprowadzane są wcześniej wspomniane cztery analizy techniki PCM – analiza interesariuszy, problemów, celów i strategii). Przy czym należy pamiętać, że w przypadku PO KL przy podejmowaniu decyzji o wyborze pomysłów, już na tym etapie ważne będzie uwzględnienie perspektywy sponsora (zamawiającego – Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia), czyli przeprowadzenie analizy zgodności pomysłów z możliwościami zawartymi w PO KL oraz innych dokumentach określających sposoby i zakres realizacji projektu innowacyjnego.

Perspektywa sponsora

Sponsor (zamawiający), który podejmuje decyzję o finansowaniu przedsięwzięcia innowacyjnego ma realny wpływ na jego kształt. Do instrumentów tego wpływu, oprócz samego Programu Operacyjnego, należą dokumenty, wytyczne i standardy wydawane przez Instytucję Zarządzającą, a decydujące znaczenie mają tutaj kryteria oceny projektów zatwierdzone przez Komitet Monitorujący

²³ Więcej informacji na temat zastosowania obu technik w zarządzaniu projektami miękkimi można znaleźć w: M. Bonikowska, B. Gucza, M. Majewski, M. Małek, *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

PO KL (np. kryteria horyzontalne, takie jak równość szans, w tym równość płci, których spełnienie oceniane jest m.in. na podstawie tzw. standardu minimum, weryfikowanego przez oceniających zarówno w projektach „standardowych”, jak i innowacyjnych). Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia, poprzez zapisy zawarte w planach działania oraz dokumentacji konkursowej, również ma możliwość wskazywania istotnych z jej punktu widzenia problemów i potrzeb, którymi projektodawcy powinni się zająć. Ustala bowiem szczegółowe kryteria dostępu oraz kryteria strategiczne, przedstawia analizy, strategie i kierunki działań. Dlatego uwzględnienie już na etapie inicjowania projektu perspektywy sponsora może stanowić najważniejszy czynnik sukcesu planowanego do realizacji przedsięwzięcia (np. pominięcie aspektu płci w diagnozie problemu może skutkować wykluczeniem projektu z dalszego procesu oceny).

2.5. Zespół projektowy w zarządzaniu adaptacyjnym

Cechy projektu innowacyjnego i adaptacyjne podejście do zarządzania projektem narzucają również sposób organizacji zespołu projektowego. Osoby wybierane do realizacji projektu z użyciem metod adaptacyjnych muszą nie tyle bardzo dobrze je znać, ile raczej „czuć” tę filozofię podejścia do realizacji przedsięwzięcia oraz być przekonane o prawidłowości przyjętego sposobu wdrażania projektu. Od nich będzie zależeć, w jakim stopniu uda się ten sposób wprowadzić w życie, a dzięki temu osiągnąć zamierzone cele. Jest to tym ważniejsze, że dotychczasowe doświadczenia tych osób są związane przede wszystkim z tradycyjnym podejściem do zarządzania projektem, a przyzwyczajenia i zalety, które zazwyczaj się sprawdzają, w adaptacyjnym sposobie zarządzania mogą przeszkadzać.

Jakimi cechami powinien się charakteryzować zespół realizujący przedsięwzięcia innowacyjne z wykorzystaniem metod adaptacyjnych? Podstawowe cechy takiego zespołu nie odbiegają od tych, które są konieczne do sprawnego wdrażania niemal każdego projektu, warto jednak zwrócić uwagę na pewne aspekty, które w zespole projektowym realizującym projekty innowacyjne przy użyciu metod adaptacyjnych mają kolosalne znaczenie:

- **Praca zespołowa, myślenie zespołowe i zdolność empatii.** Siłą zespołu projektowego jest zdolność i umiejętność wykonania wspólnej pracy oraz przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki pracy całego zespołu, całego projektu. Zarówno sukces, jak i porażka mają w tym przypadku taką samą liczbę ojców.
- **Interdyscyplinarność i elastyczność w realizacji zadań.** Projekt skupia ludzi o różnych umiejętnościach specjalistycznych, którzy jednocześnie mają łatwość wchodzenia w role innych osób i nie unikają przyjmowania do realizacji zadań, które teoretycznie nie należą do zakresu ich obowiązków.
- **Elastyczność, otwartość na zmiany i nastawienie na cele, a nie na wykonanie pracy.** Każdy zespół ma do wykonania określoną i zaplanowaną pracę, jednak nie jest ona priorytetem – najważniejsze dla członków zespołu powinny być efekty tej pracy. Niejednokrotnie będzie to wymagać podjęcia decyzji o odejściu od planu oraz szybkiego reagowania na nowe informacje (np. opinie grup docelowych).
- **Pełne zaangażowanie.** W projektach zwinnych sytuacja przez cały czas się zmienia, spotkania zespołu są normalną praktyką, wspólne dyskusje i dążenie do uzyskania jak najwyższej wartości dla klientów (grup docelowych) powodują konieczność pełnego zaangażowania w realizację projektu. Nie powinno się rozpraszać uwagi zespołu innymi zadaniami, nie związanymi z projektem, dlatego zaleca się, by członkowie zespołu pracowali w tym samym czasie tylko przy jednym przedsięwzięciu. Najlepszą strukturą organizacji dla tego rodzaju projektów jest czysta struktura projektowa, w której pracownicy funkcjonują w organizacji tylko na potrzeby konkretnego projektu. Wdrażaniu projektu innowacyjnego sprzyja również struktura macierzowa – z decydującymi kompetencjami kierownika projektu i ograniczonymi, właściwie tylko administracyjno-organizacyjnymi, kompetencjami kierowników liniowych²⁴.

²⁴ Szerzej na temat relacji między strukturą projektu a strukturą organizacji w: M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek, op. cit.

- **Szczera i otwarta komunikacja – to przede wszystkim łatwość mówienia o problemach w realizacji zadań.** Podstawowe znaczenie ma komunikowanie w ramach zespołu oraz w kierunku: zespół – organizacja, zespół – klient. Praca w małych zespołach i dobra komunikacja wewnętrzna sprzyjają tworzeniu klimatu wspólnej odpowiedzialności. Aby komunikacja wewnątrz zespołu przebiegała bez zakłóceń (otwarta komunikacja „każdego z każdym”), liczba osób zaangażowanych w zarządzanie projektem nie może być zbyt duża. Uważa się, że skuteczne zarządzanie jest możliwe w zespołach maksymalnie 6–8-osobowych, a znaczne trudności pojawiają się wówczas, gdy zespół składa się z więcej niż 12 osób.

W pracy zespołu projektowego nie sposób pominąć wagi, jaką dla efektów projektu ma dobrze przygotowany i kompetentny kierownik projektu/lider zespołu. Powinien on²⁵:

- Mieć autorytet wśród członków zespołu.
- Cieszyć się uznaniem kierownictwa organizacji, wynikającym z wiedzy i osiągnięć zawodowych.
- Mieć zdolność do realizacji stylu kierowania nastawionego zarówno na zadania, jak i na ludzi.
- Respektować wiedzę, kompetencje i odmienne zdania członków zespołu.
- Mieć świadomość, że jego władza jest ograniczona.
- Być otwarty na niestandardowe metody pracy oraz sposoby komunikowania.
- Tworzyć przyjazną atmosferę w pracy oraz dbać o zgodność celów działań ekspertów z celami organizacji.
- Mieć wysokie kwalifikacje zawodowe.
- Umieć spoglądać z dystansem na bieżące wydarzenia.
- Niezależnie oceniać fakty.
- Umieć wytworzyć i podtrzymywać zaufanie ze strony kierownictwa i klienta (zleceniodawcy).
- Bronić interesów zespołu oraz radzić sobie z naciskami kierowników liniowych.
- Znać techniki oraz metody planowania i organizowania pracy.
- Być wolny od pełnienia wyższych funkcji kierowniczych w strukturze organizacji podczas kierowania projektem.

- **Zaufanie i pełne uprawnienia** – zespół musi czuć, że ma pełne wsparcie w realizacji przedsięwzięcia, a podejmowane wspólnie decyzje są prawomocne. Istnieją dwa źródła, z których może pochodzić wsparcie prac zespołu: organizacja realizująca projekt oraz sponsor. – Wsparcie organizacji będzie najbardziej twórcze, jeżeli w pełnym zaufaniu przekaże się kompetencje i odpowiedzialność za efekty projektu zespołowi. Niestety, w projektach miękkich bardzo często się zdarza, że zespół projektowy pracuje pod presją menedżerów wysokiego szczebla, a jego członkowie nie mają pełnomocnictw do podejmowania decyzji. Dostatecznie powszechne jest umiejscowienie w roli kierownika projektu prezesa, wiceprezesa zarządu, wspólnika lub właściciela firmy, którzy w sposób autorytarny kierują zespołami projektowymi. Tłumaczy się przy tym, że projekt jest zbyt ważnym przedsięwzięciem dla organizacji, by można było sobie wyobrazić jego realizację bez aktywnego udziału top managementu. Jest to jednak myślenie błędne, które nie idzie w parze ani z teorią, ani z praktyką realizacji projektów. – Wsparcie sponsora jest wpisane w projekty adaptacyjne, jednak uzyskanie akceptacji będzie zależało od jakości pracy zespołu i proponowanych rozwiązań. Zaufanie sponsora trzeba zbudować na etapie podejmowania decyzji o realizacji projektu (przygotowanie wysokiej jakości propozycji – wniosek o dofinansowanie, wiarygodność i potencjał, sposób prowadzenia negocjacji, przygotowanie strategii). Dla utrzymywania pozytywnego klimatu podczas realizacji projektu największe znaczenie ma otwarta i szczera komunikacja.

²⁵ Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

2.6. Monitorowanie przebiegu projektu

Projektodawcy często utożsamiają monitorowanie z wypełnianiem wymaganych sprawozdań z realizacji projektu. Tymczasem jest to jeden z ważniejszych, a niedocenianych elementów systemu zarządzania projektem.

Monitorowanie to proces stosowany do pomiaru działań projektu, zarządzania nimi oraz utrzymywania w zaplanowanych ramach. Dzięki monitorowaniu projektu jesteśmy w stanie w każdej chwili stwierdzić, w jakim miejscu znajduje się projekt w stosunku do założeń, czy postęp czasowy i postęp w wydatkowaniu środków są zgodne z postępowaniem w realizacji zaplanowanych zadań oraz czy realne jest osiągnięcie założonych celów w założonym terminie. Monitorowanie pokazuje także, czy osiągane są poszczególne efekty projektu. Jeśli np. jednym z zakładanych efektów miały być wyniki testowania, to monitorowanie będzie polegać nie tyle na odnotowaniu faktu odbycia testów, ile na obserwowaniu, czy wszystko odbywa się zgodnie z założeniami, w przewidzianym do tego czasie, przy zaangażowaniu zakładanych zasobów, w zgodzie z przyjętymi procedurami itd.

Skuteczny i użyteczny system monitoringu musi obejmować następujące elementy:

- kiedy pomiary będą przeprowadzane (w jakich momentach realizacji projektu);
- jakimi metodami i przy zastosowaniu jakich narzędzi pomiary będą dokonywane;
- jakie narzędzia i źródła będą używane przy dokonywaniu pomiarów;
- jakie wskaźniki będą używane do opisu wyników;
- kto będzie odpowiedzialny za monitorowanie.

Trzeba pamiętać, że do pomiaru mogą być wykorzystywane tak proste oraz łatwo dostępne narzędzia i źródła jak rejestr administracyjny uczestników czy adnotacje personelu projektu, pracującego z uczestnikami. 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.

Wyniki monitoringu muszą podlegać regularnym przeglądom zespołu projektowego; wyniki wskazujące na występowanie problemów powinny sprowokować do ustalenia przyczyn trudności, a w konsekwencji – do modyfikacji założeń i odpowiedniej aktualizacji planu działania.

System monitorowania powinien także uwzględniać oczekiwania instytucji finansujących projekt, w celu zapewnienia im możliwości monitorowania przebiegu projektu oraz późniejszej ewaluacji programu (w tym ewaluacji *ex post* grup docelowych). Z tego względu projektodawca, opracowując swój system monitoringu, musi pamiętać o spełnieniu wymagań dotyczących dostarczania odpowiednich informacji, np. do Podsystemu monitorowania Europejskiego Funduszu Społecznego (PEFS).

2.7. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem²⁶

Ryzyko jest to skumulowany efekt prawdopodobieństwa wystąpienia niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie albo niekorzystnie wpływać na realizację projektu.

Definicje ryzyka wskazują na niezależny charakter zdarzeń, co oznacza, że występują one bez względu na działania zespołu projektowego, a sam projekt nie ma na nie wpływu. Są one niejako zewnętrzne względem działań związanych z realizowaniem projektu. Ich wpływ na projekt może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Należy przy tym rozdzielić definicję ryzyka od definicji niepewności. Cechą niepewności jest niemożność określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia. Cechą ryzyka natomiast jest możliwe do określenia prawdopodobieństwo wystąpienia tych zdarzeń oraz skutków, jakie one wywołają.

²⁶ Opracowano na podstawie: C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa 2002.

Ryzyko jest wpisane w definicję każdego projektu. Wprawdzie przytoczone na początku tego rozdziału definicje projektów nie zawierają bezpośrednio odniesienia do tej cechy charakterystycznej każdego przedsięwzięcia projektowego, to jednak jako źródła występowania ryzyka wskazują unikatowy charakter działań, skomplikowane cele, niepowtarzalność oraz podstawowe parametry projektu (budżet, czas i zasoby). Dlatego zarządzanie ryzykiem jest traktowane jako integralna część każdej metodyki zarządzania projektami. Wcześniej wskazaliśmy, że **projekty innowacyjne są szczególnie podatne na występowanie ryzyka**, a zatem przy realizacji tego rodzaju przedsięwzięć powinno się brać pod uwagę ten aspekt zarządzania.

Istnieją trzy podstawowe składniki każdego ryzyka, które muszą być rozważone na etapie jego identyfikowania:

- Zdarzenie, które może wystąpić
- Dokładny opis zdarzenia (czyli okoliczności towarzyszących wystąpieniu ryzyka) stanowi podstawę w zarządzaniu ryzykiem; dopiero po precyzyjnym opisie warunków, jakie muszą wystąpić, aby pojawiło się ryzyko, możliwe będzie określenie prawdopodobieństwa wystąpienia takiej sytuacji oraz skutków, jakie spowoduje.

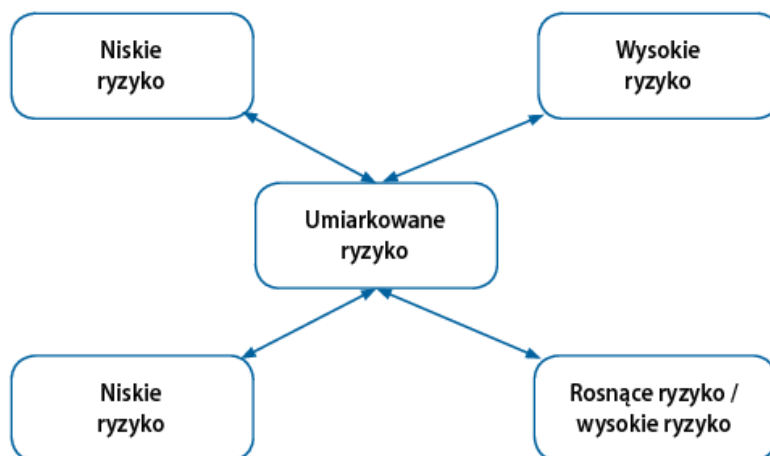
Opis zdarzenia umożliwi również w fazie wdrożeniowej (wykonawczej) projektu wskazanie momentu (warunków), w którym właśnie ta sytuacja wystąpiła oraz podjęcie z góry zaplanowanych działań, związanych z ograniczeniem skutków wystąpienia ryzyka.

- Prawdopodobieństwo wystąpienia tego zdarzenia
- Obliczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przeprowadza się na podstawie danych statystycznych i teorii prawdopodobieństwa.
- Skutki wystąpienia zdarzenia
- Dotkliwość skutków wystąpienia zdarzenia stwarzającego ryzyko zależy od charakteru projektu i organizacji wdrażającej projekt (np. potencjał, doświadczenie w zarządzaniu projektami); ich określenie jest możliwe dopiero po określeniu zdarzenia i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Dotkliwość skutków wystąpienia zdarzenia można określić za pomocą kosztów (straty), harmonogramu (opóźnienia w realizacji), zaangażowania zasobów (dodatkowi eksperci, zwiększenie zasobów pracy) lub też innych wymiernych czynników, które są ważne dla organizacji.

W większości projektów można wyróżnić trzy sytuacje związane z wystąpieniem ryzyka (rysunek 8):

- Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia jest niskie, a skutki jego wystąpienia nie są dotkliwe – wówczas mamy do czynienia z niskim poziomem ryzyka.
- Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia jest wysokie, a skutki jego wystąpienia są bardzo dotkliwe (wysokie ryzyko).
- Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia jest wysokie, ale skutki, jakie to zdarzenie wywoła są znikome dla ostatecznego powodzenia projektu (ryzyko nie ma znaczącego wpływu na przebieg projektu, ponieważ skutki nie są dotkliwe, zdarzenia te są obciążone niskim ryzykiem).

Rysunek 8. Koncepcja występowania ryzyka w projekcie oparta na prawdopodobieństwie i potencjalnych skutkach dla projektu

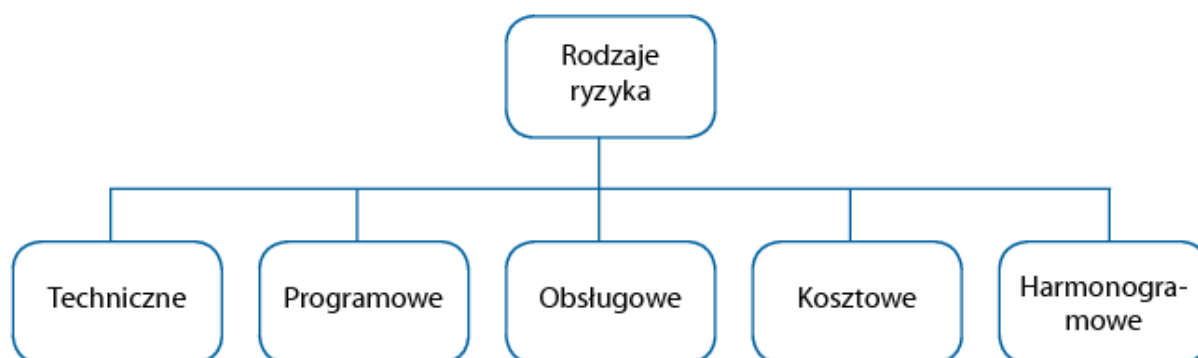


Wystąpienie w projekcie wielu zdarzeń o umiarkowanym ryzyku jest przesłanką do uznania projektu za wysoce ryzykowny. Ważnym czynnikiem ogólnej oceny ryzyka projektu jest doświadczenie organizacji w realizowaniu podobnych przedsięwzięć. W przypadku realizacji projektu o charakterze innowacyjnym, z użyciem nowych metod, wcześniej nie stosowanych przez zespół projektowy i instytucję, która podejmuje się jego wdrażania, projekt można określić pod kątem osiągnięcia celu i końcowych efektów za obarczony wysokim ryzykiem i umiarkowanym ryzykiem. Natomiast projekty, w trakcie realizacji których wykorzystywane są znane metody, o niskim poziomie nowatorstwa, można sklasyfikować jako obarczone niskim i ewentualnie umiarkowanym ryzykiem pod względem osiągnięcia zakładanych celów.

Rodzaje ryzyka

Szacowanie ryzyka w odniesieniu do planowanego produktu i rezultatów projektu (zakres i jakość) w oparciu o ograniczony budżet, czas i zasoby, czyli główne parametry projektu, jest podstawą klasyfikacji ryzyka. Podstawę klasyfikacji ryzyka stanowi analiza rodzajów ryzyka w oparciu o „złoty trójkąt” projektu lub też „trójkąt ograniczeń” projektu. Tak więc ryzyko może mieć wymiar techniczny, programowy, obsługowy oraz kosztowy i harmonogramowy. Choć klasyfikacja ta ma zastosowanie przede wszystkim w projektach biznesowych (co należy podkreślić – nie jest to klasyfikacja jedyna, została przez nas wybrana w celu zobrazowania rodzajów ryzyka, jakie mogą się pojawić w zarządzaniu projektami innowacyjnymi), to jej uniwersalny charakter umożliwia klasyfikację ryzyka charakterystycznego dla projektów społecznych (rysunek 9).

Rysunek 9. Rodzaje ryzyka



Ryzyko techniczne związane jest z tworzeniem nowego projektu, którego celem jest opracowanie nowej metody/produktu, zwiększającego skuteczność i wydajność podejmowanych działań lub też związanego z dostosowaniem się do nowej sytuacji, nowych wymagań lub ograniczeń. Ryzyko to będzie zatem występować przy realizowaniu projektów nowatorskich, jest bowiem związane z opracowywaniem produktu innowacyjnego, zmianą w obrębie procesów. Źródłem ryzyka technicznego mogą być ograniczone możliwości instytucji i osób, które mają być użytkownikami innowacyjnych rozwiązań, przepisy prawa i inne ograniczenia prawno-organizacyjne uniemożliwiające zastosowanie wypracowanego produktu, brak odpowiedniego sprzętu, oprogramowania, instrumentarium do stosowania nowego produktu w praktyce (np. skomplikowanych testów psychologicznych służących identyfikowaniu predyspozycji i umiejętności). W przypadku tworzenia nowych systemów wsparcia decydujące znaczenie będzie miała ich niezawodność, wydajność, opracowane procedury (zwłaszcza jeśli będzie to dotyczyć systemów elektronicznych) oraz otwartość na zmiany podmiotów i osób, które mają je wdrażać i gotowość zastosowania nowych, niewykorzystywanych do tej pory rozwiązań. Ryzyko techniczne może być również związane z testowaniem i badaniem nowych rozwiązań i produktów, które zawsze obarczone jest prawdopodobieństwem niepowodzenia, niskiej skuteczności nowego produktu, usługi czy np. procesu ułatwiającego wejście na rynek pracy grup defaworyzowanych. Ryzyko to może również wynikać z zaangażowania potencjalnych użytkowników lub odbiorców projektów w testowanie i wdrażanie innych projektów (możliwości techniczne), co jest coraz bardziej dotkliwie dla projektodawców, a poszukiwanie instytucji i osób chcących brać udział w projektach EFS coraz częściej sprawia projektodawcom nie lada problemy. W przypadku realizacji projektów innowacyjnych w PO KL czynnik ten będzie miał duże znaczenie, gdyż ze względu na

etapowość realizacji projektów i priorytetu uruchamiania projektów w ramach tego samego tematu sprzyja realizacji wielu projektów ukierunkowanych na rozwiązywanie takich samych lub podobnych problemów, angażując w proces tworzenia i wdrażania projektu instytucje najbardziej zainteresowane nowymi rozwiązaniami.

Ryzyko programowe związane jest z pozyskaniem i wykorzystaniem właściwych zasobów oraz działaniami wpływającymi na czas trwania projektu, które znajdują się (lub mogą się znajdować) poza kontrolą kierownika projektu. Wynika to z decyzji podjętych na wyższych szczeblach władzy, które mają wpływ na realizację projektu, a także innych zdarzeń nie związanych z projektem bezpośrednio. Związane jest także ze zmianami w interpretacji zapisów Systemu Realizacji PO KL, wytycznych dotyczących wdrażania projektów innowacyjnych, przepisów prawa, kosztów kwalifikowalnych. Głównym czynnikiem ryzyka programowego mogą się też okazać ograniczone zasoby i potencjał projektodawcy, wynikające chociażby z niewielkiej liczby specjalistów z dziedziny innowacyjnych rozwiązań w obszarach (tematach) wyznaczonych przez Komitet Monitorujący PO KL (trzeba pamiętać, że są to tematy zazwyczaj do tej pory niewystarczająco eksploatowane w polityce państwa i działaniach projektowych różnych podmiotów zajmujących się zagadnieniami społecznymi). Opracowana przez beneficjenta strategia, wynikająca z badań i analiz, może być również niemożliwa do realizacji ze względu na ograniczone zasoby organizacji i dostępne na rynku.

Ryzyko obsługowe związane jest z wdrożeniem wypracowanego produktu innowacyjnego. Upowszechnienie produktów projektu innowacyjnego może wymagać przeprowadzenia szkoleń, doradztwa, asysty przy uruchamianiu nowych procesów, wyposażenia w infrastrukturę (np. dostęp do sieci szerokopasmowej) oraz monitorowania właściwego wykorzystania narzędzi wypracowanych w projekcie. Prawdopodobieństwo wystąpienia tego rodzaju ryzyka będzie wysokie w projektach, które nie mają dopracowanego etapu upowszechniania produktu innowacyjnego. Należy również pamiętać, że zaangażowanie użytkowników produktu innowacyjnego będzie drastycznie spadać po zakończeniu realizacji projektu (wsparcia technicznego przewidzianego w projekcie).

Ryzyko kosztowe i harmonogramowe wynika z ograniczeń tych podstawowych parametrów projektu, ponieważ przekroczenie planowanych kosztów i terminów w projektach innowacyjnych – których etapy realizacji tworzone są niemal z dnia na dzień, krocząco – jest wysoce prawdopodobne. Bardzo skomplikowany charakter tego rodzaju projektów oraz uzależnienie kolejnych etapów od wyników etapów wcześniejszych powoduje ogromne trudności w prawidłowym oszacowaniu kosztów i określeniu wydajności. Na budżet i harmonogram wpływają ponadto zdarzenia wywołujące ryzyko techniczne, programowe oraz obsługowe.

Rodzaje ryzyka związanego z realizowaniem innowacyjnych projektów miękkich – przykłady

- Aspekt zakresu – źle dobrane działania do potrzeb i wymagań grupy docelowej, konieczność wprowadzania zmian i zadań, które nie zostały przewidziane w budżecie i harmonogramie.
- Aspekt budżetowania – nieumiejętne zaplanowanie przepływów finansowych w projekcie, trudności z terminowym dokonywaniem płatności oraz przeprowadzaniem rozliczeń pomiędzy partnerami i liderem projektu.
- Aspekt grupy docelowej – odmienne oczekiwania, rezygnowanie z uczestnictwa w trakcie trwania wsparcia, problemy z rekrutacją, zbyt szeroko zakreślona grupa docelowa.
- Aspekt planu i rezultatów – dążenie do wykonania planu „za wszelką cenę”, orientacja na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów, a nie wypracowanie najlepszego produktu innowacyjnego.

Zarządzanie ryzykiem to system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia wpływu ryzyka na osiągnięcie celów oraz rezultatów projektu, umożliwiających podejmowanie decyzji dotyczących działań zapobiegawczych lub też minimalizujących skutki wystąpienia ryzyka i jego wpływ na projekt.

Zarządzanie ryzykiem składa się z następujących etapów (rysunek 10)²⁷:

²⁷ Więcej na temat konstruowania planu zarządzania ryzykiem oraz przykładową strukturę planu można znaleźć w C.L. Pritchard, op. cit.

1. **Planowanie zarządzania ryzykiem** obejmuje przygotowanie alternatywnych rozwiązań oraz określenie ram czasowych i rezerwy budżetowej uwzględniającej wystąpienie najbardziej prawdopodobnych i dotkliwych zdarzeń wywołujących ryzyko. W trakcie tego etapu opracowany zostaje plan zarządzania ryzykiem.

2. **Identyfikacja ryzyka**. Jest to najważniejszy etap zarządzania ryzykiem. Polega na opisie zdarzeń, które mogą być powodem wystąpienia ryzyka, a prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest wysokie. Do identyfikacji ryzyka można zastosować następujące techniki: przegląd dokumentacji projektowej, techniki gromadzenia informacji (ankiety eksperckie, technika delficka, porównanie analogii, burza mózgów, metoda Crowforda oraz analiza SWOT), listy kontrolne (np. macierz ryzyka), techniki diagramowe i analizę założeń.

Techniki identyfikacji ryzyka

- Przegląd dokumentacji – analiza wytworzonej dokumentacji projektowej (np. struktury podziału pracy, wykresu zaangażowania zasobów, harmonogramu poszczególnych zadań, przepływów finansowych) – pozwala na zidentyfikowanie ryzyka powstałego w wyniku błędnego planowania, nierealnych wymagań klienta oraz rozbieżności między potencjałem beneficjenta a wymaganiami projektu, a także między celami statutowymi organizacji i celami projektu.
- Techniki gromadzenia informacji – umożliwiają pozyskanie obserwacji dotyczących ryzyka projektu, chodzi tu przede wszystkim o zebranie informacji na temat możliwych scenariuszy wydarzeń w projekcie.
 - Ankiety eksperckie – wykorzystanie kwestionariuszy ankietowych do uzyskania opinii respondentów na temat możliwych do wystąpienia rodzajów ryzyka oraz określenia jego potencjalnych skutków, na podstawie opracowanych wcześniej pytań.
 - Porównanie analogii – opiera się na założeniu, że projekty są do siebie podobne. Polega na wyszukiwaniu podobnych cech/elementów projektów zrealizowanych wcześniej i określaniu ryzyka na podstawie doświadczenia (zespołu oraz z wykorzystaniem dokumentacji wytworzonej w trakcie realizacji tych projektów).
 - Technika delficka – powtarzany kilkakrotnie cykl, polegający na zbieraniu i interpretowaniu opinii ekspertów na dany temat, na podstawie opracowanych wcześniej pytań.
 - Burza mózgów – swobodne zbieranie informacji na konkretny temat wybrany przez moderatora, przy czym uczestnicy nie oceniają wartości i przydatności tych informacji, chodzi o uzyskanie jak największej liczby odpowiedzi.
 - Metoda Crawforda – podstawą tej metody jest jasne sformułowanie problemu lub pytania, a następnie przekazanie go uczestnikom badania, którzy zapisują swoje odpowiedzi albo komentarze na kartkach. Proces ten powtarzany jest dziesięciokrotnie, przy wykorzystaniu tego samego pytania, aby zebrać wszystkie informacje dotyczące danego tematu.
 - Analiza SWOT – znana z prac nad dokumentami strategicznymi, polega na określeniu przez ekspertów mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń związanych z szerszym kontekstem realizacji projektu (środowiskiem zewnętrznym projektu).
 - Listy kontrolne – opracowanie list kontrolnych do poszczególnych procesów i zdarzeń o kluczowym znaczeniu dla projektu oraz systematyczne przeglądy i badania prawidłowości weryfikowanych procesów i zdarzeń.
 - Analiza założeń – jej przedmiotem są warunki skutecznej realizacji projektu; polega na sformułowaniu założeń oraz ich sprawdzeniu przez przeprowadzenie badań.
 - Techniki diagramowe – analiza, pod kątem wystąpienia ryzyka, technik opracowanych w trakcie tworzenia projektu, znanych z zarządzania projektami, takich jak np. diagramy przyczynowo-skutkowe (np. diagram Ishikawy), schematy blokowe systemu, diagramy sieciowe, PERT.

3. **Klasyfikacja ryzyka** polega na świadomym umieszczeniu możliwości wystąpienia ryzyka na skali prawdopodobieństwa (prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka) oraz skonfrontowaniu możliwości jego wystąpienia z możliwymi skutkami (skala skutków ryzyka), a następnie określeniu stopnia ryzyka – niskie, wysokie, umiarkowane (zgodnie z macierzą przedstawioną na rysunku 7). Przed przystąpieniem do klasyfikacji ryzyka każdy beneficjent powinien sobie opracować własny system oceny ryzyka, który będzie stosowany we wszystkich wdrażanych przez niego projektach.

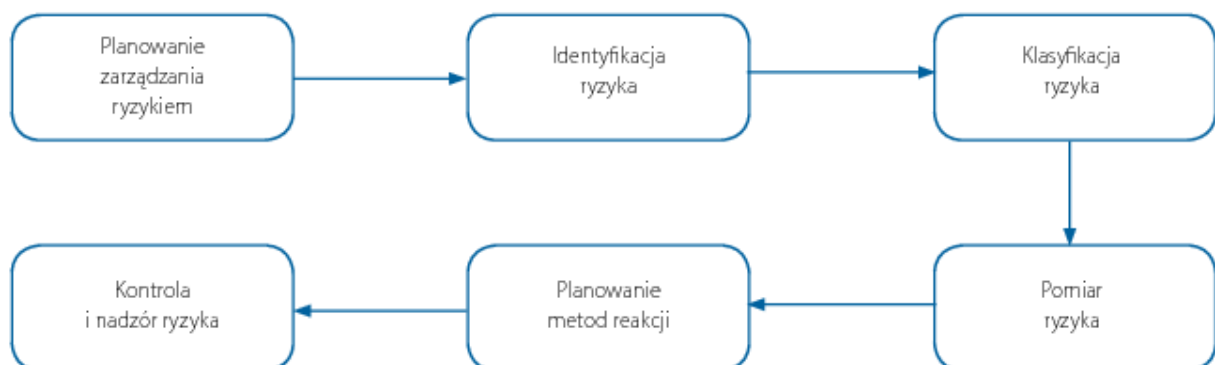
4. **Pomiar ryzyka** polega na ocenie ryzyka i przypisaniu wartości liczbowych ryzyka w odniesieniu do całego projektu, a także do jego najistotniejszych elementów. Efektem tego pomiaru jest zrozumienie

źródeł i stopnia ryzyka. Warto sporządzić w tym celu listy sprawdzające lub monitoringowe, na których na bieżąco nanoszone będą np. informacje o rodzaju ryzyka oraz potencjalnych skutkach i metodach reakcji na jego wystąpienie. Na zakończenie prac powinna powstać spójna lista hierarchizująca poszczególne rodzaje ryzyka ze względu na poziom ich ważności dla projektu.

5. Planowanie metod reagowania na ryzyko. Istnieją cztery podstawowe metody reagowania na ryzyko:

- **Unikanie ryzyka** – polega na wyborze innych rozwiązań niż pierwotnie planowane do zastosowania. Wymaga przeprowadzenia analizy możliwości wykorzystania innych zasobów, rozwiązań, miejsca, czasu realizacji przedsięwzięcia. Ta metoda zazwyczaj wpływa na jakość (zakres) realizowanego projektu, dlatego powinna być stosowana tylko i wyłącznie w uzasadnionych przypadkach.
- **Transfer ryzyka** – polega na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację części projektu lub też konsekwencji związanych z danym rodzajem ryzyka na inną grupę interesariuszy. Może to być np. zlecenie szkolenia wyspecjalizowanej firmie wówczas, gdy ryzyko związane jest z niewystarczającym potencjałem kadrowym i technicznym do przeprowadzenia szkoleń z danej dziedziny, zlecenie przeprowadzenia ogólnopolskiej kampanii informacyjnej dotyczącej szerszego angażowania na rynku pracy osób bezrobotnych czy opracowanie systemu informatycznego wspomagającego obsługę klientów ośrodków pomocy społecznej. Transfer ryzyka może iść w kierunku: ubezpieczyciela, kontrahenta, dostawcy, partnerów w projekcie oraz sponsora.
- **Łagodzenie ryzyka** – jest to najbardziej rozpowszechniona metoda reakcji na ryzyko. Polega na podejmowaniu działań zmierzających do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub/i skutków wystąpienia ryzyka. Głównymi narzędziami łagodzenia ryzyka są monitorowanie realizacji projektu oraz plan łagodzenia ryzyka na każdym etapie realizacji projektu (dotyczący kosztów, harmonogramu, zasobów, podziału pracy).

Rysunek 10. Etapy zarządzania ryzykiem



- **Akceptacja ryzyka** – to pogodzenie się z wystąpieniem ryzyka i w kalkulowanie w realizację projektu jego konsekwencji (odpowiednie rezerwy budżetowe i ramy czasowe). Potraktowanie ryzyka jako dodatkowego kosztu (skutku ubocznego) projektu jest możliwe wówczas, gdy skutki jego wystąpienia nie przynoszą znacznych strat.

6. Kontrola i nadzorowanie ryzyka polega na wdrożeniu planu zarządzania ryzykiem. Ważne jest podejmowanie stałych działań związanych z monitorowaniem wykonania planów oraz ich aktualizacją. Nie należy również zapomnieć o odpowiednim dokumentowaniu monitoringu występowania ryzyka. Do tego celu mogą służyć listy kontrolne, sprawozdania z przeglądu ryzyka, karty zgłaszania wystąpienia zdarzeń powodujących ryzyko, audyty ryzyka (badające stopień przygotowania i sposób reakcji zespołu projektowego na pojawiające się ryzyka) oraz przeglądy ryzyka (ukierunkowane na badanie częstotliwości i przyczyn ryzyka, mają na celu ocenę rodzajów ryzyka, ich prawdopodobieństwa i skutków oraz strategii i metod reakcji na ryzyko).

3. Etapy realizacji projektu innowacyjnego

Każdy projekt ma niepowtarzalny charakter, co oznacza m.in., że w każdym projekcie planujemy działania adekwatnie do ich istoty, potrzeb grupy docelowej, naszych możliwości i tradycji organizacji. Są jednak pewne etapy, bez których trudno sobie wyobrazić jakkolwiek projekt – każdy wymaga etapu „inicjującego”, etapu świadczenia usług czy realizacji badań bądź kampanii (w zależności od charakteru projektu) oraz etapu zamykania projektu, w którym następuje porządkowanie dokumentacji, przygotowywanie rozliczenia końcowego i ocena. Specyfika projektów innowacyjnych realizowanych w ramach PO KL wymaga, by przestrzegane były – jednakowo dla wszystkich zdefiniowane – etapy realizacji projektów. Nie oznacza to, że projekty pozbawia się ich niepowtarzalnego charakteru, ale że wszyscy projektodawcy muszą dostosować swoje projekty do kilku zasad, o których mowa w tym rozdziale.

Zdefiniowanie etapów realizacji projektów innowacyjnych ma na celu zapewnienie koordynacji procesu testowania i upowszechniania oraz wdrażania wypracowanych produktów w ramach poszczególnych tematów.

Projekty innowacyjne w ramach PO KL muszą przewidywać realizację dwóch podstawowych etapów (rysunki 11 i 12):

- **etapu przygotowania (I);**
- **etapu wdrożenia (II).**

W końcowej fazie każdego z tych etapów będzie przeprowadzana ocena wypracowanych rozwiązań:

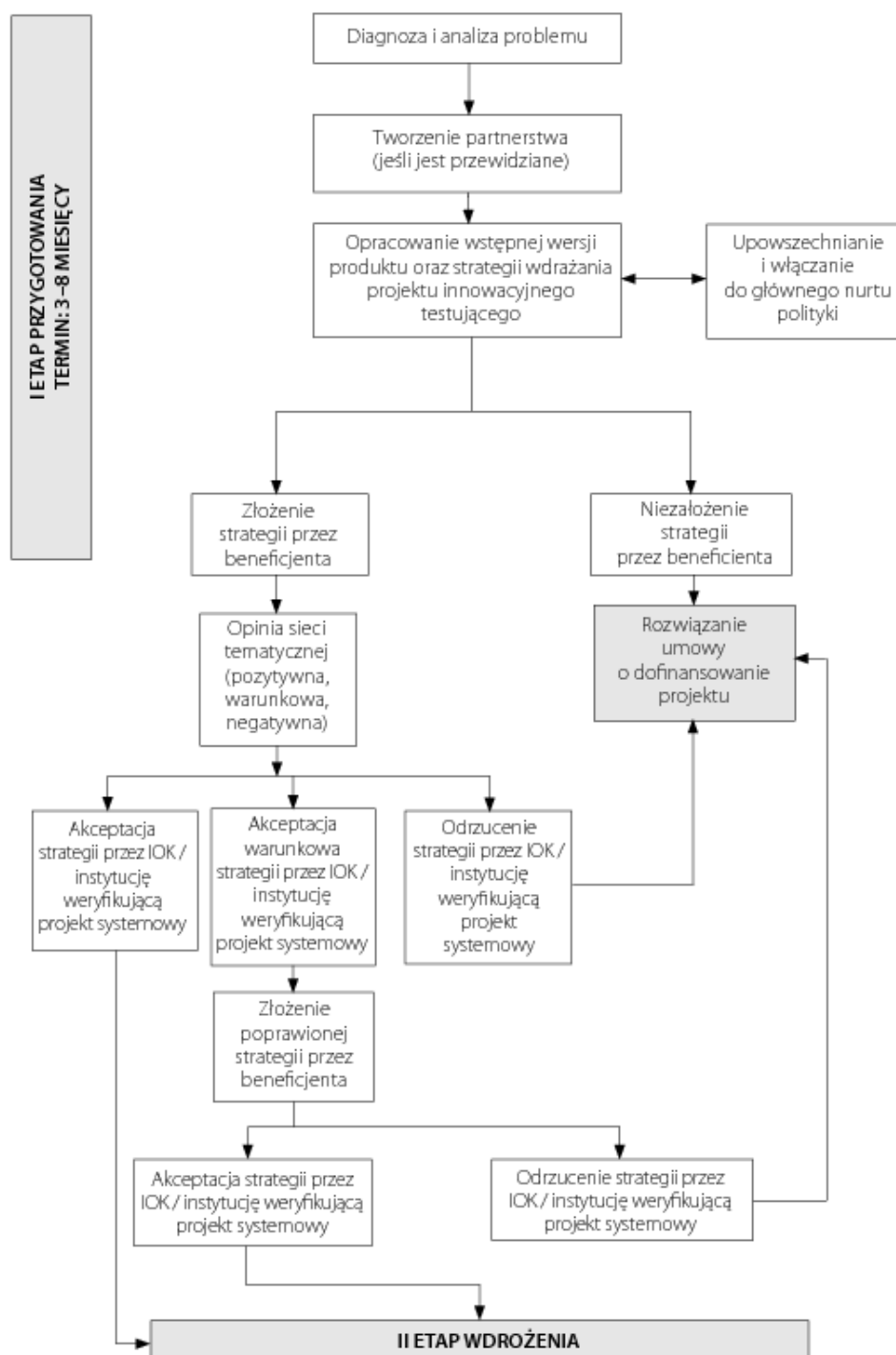
- **w ramach etapu I** – ocenie będzie podlegać przygotowana strategia wdrażania projektu;
- **w ramach etapu II** – ocenie będzie podlegać wypracowany produkt finalny.

Każdy z etapów musi się składać z określonych obligatoryjnie działań (rysunki 11 i 12). W dalszej części rozdziału omawiamy kolejne wymagane działania – ich istotę, możliwe sposoby realizacji, postulowany czas trwania. Ta prezentacja ma na celu uświadomienie projektodawcom, jakie elementy muszą wziąć pod uwagę, planując realizację swoich przedsięwzięć.

WAŻNE!

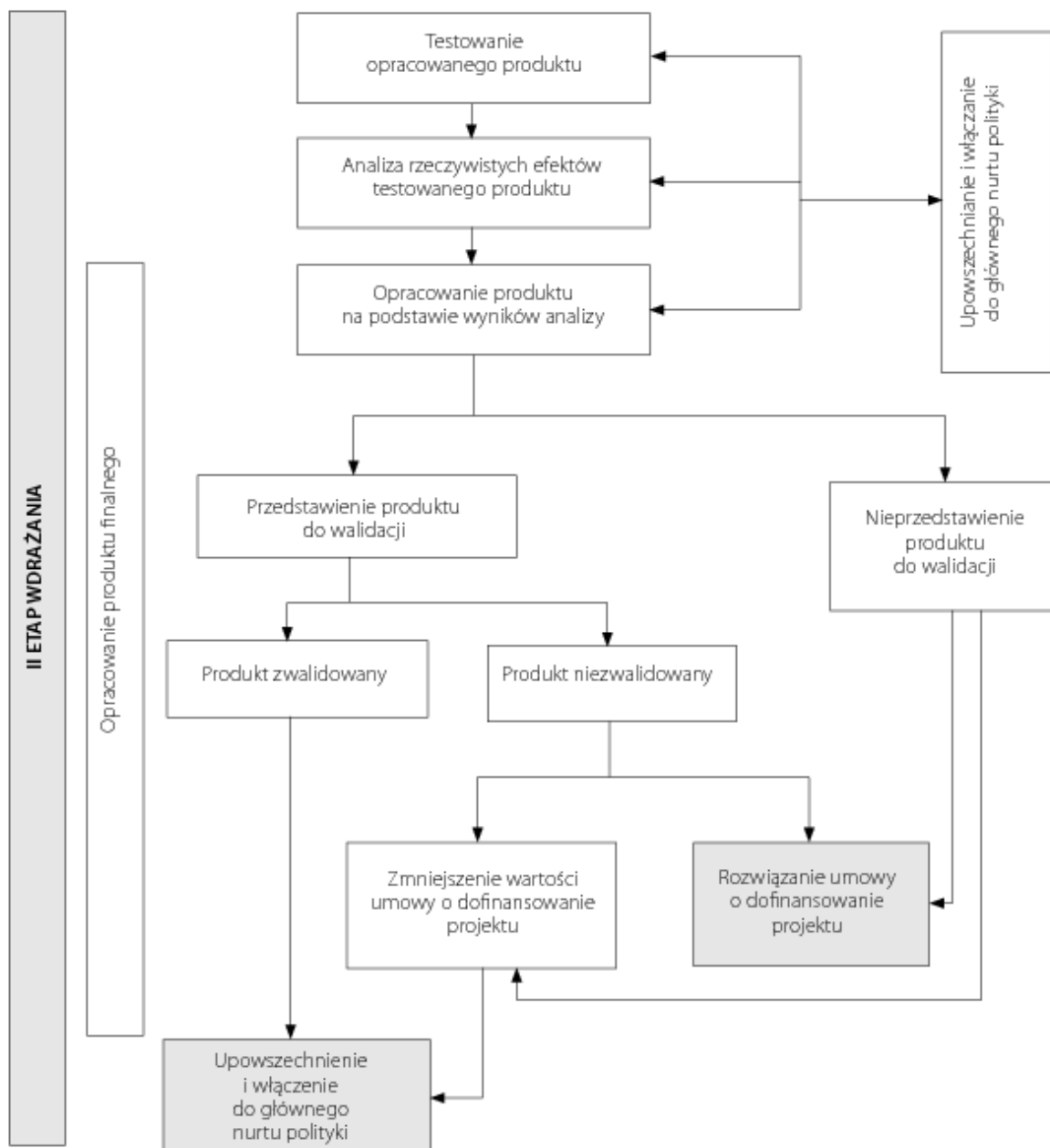
Wszystkie omówione niżej etapy i działania dotyczą innowacyjnych projektów testujących. W przypadku innowacyjnych projektów upowszechniających realizowane jest wyłącznie jedno (ostatnie) działanie, tj. upowszechnianie i włączanie nowego produktu do głównego nurtu polityki.

Rysunek 11. Przebieg etapu I – przygotowanie (termin 3–8 miesięcy)



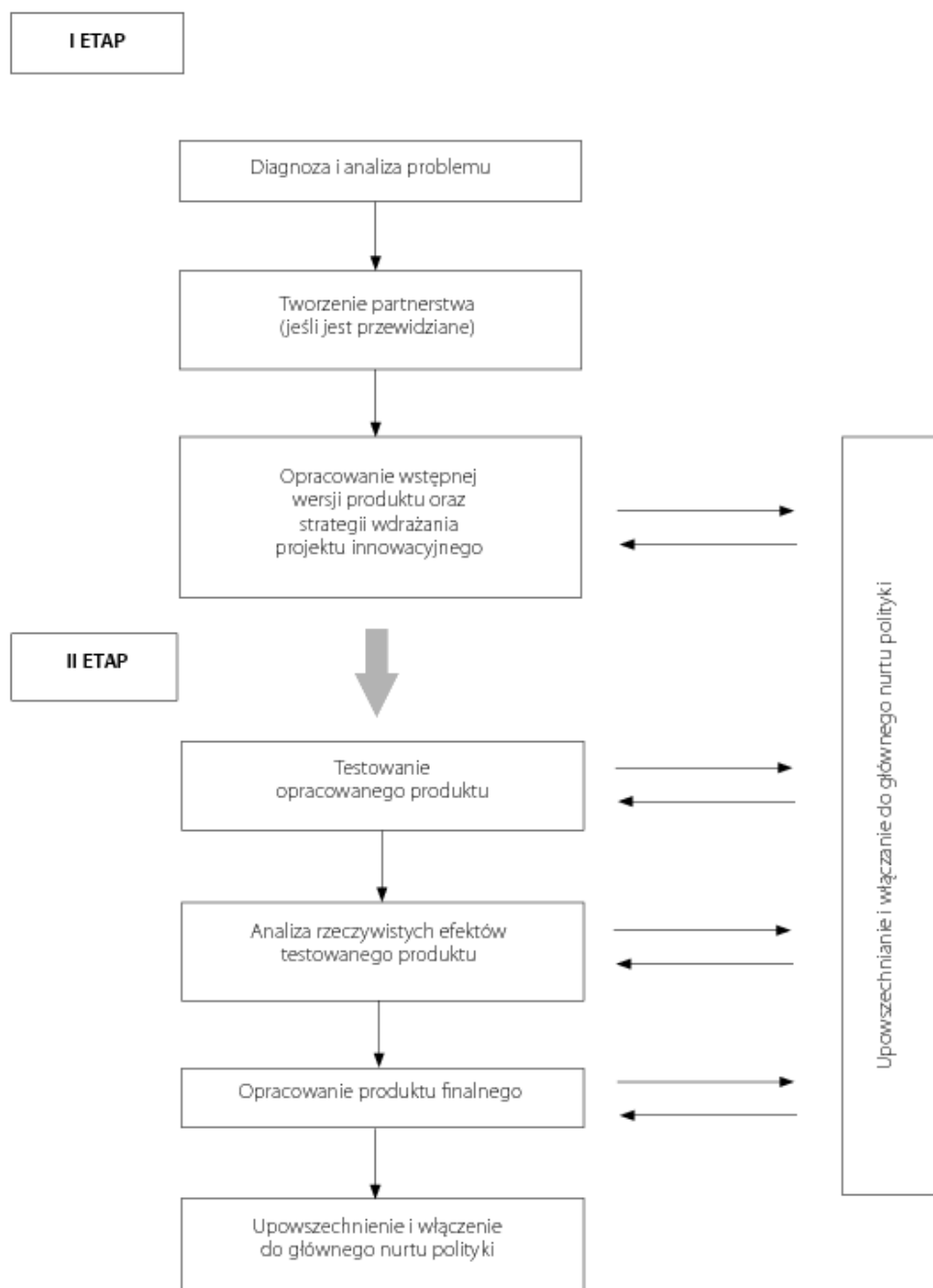
Źródło: Zasady dokonywania wyboru projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, kwiecień 2009.

Rysunek 12. Przebieg etapu II – wdrożenie



Źródło: jak do rysunku 11.

Rysunek 13. Przebieg wdrażania projektów innowacyjnych



Źródło: Wytoczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.

3.1. Etap I. Przygotowanie

Działanie 1. Diagnoza

Diagnoza problemu jest punktem wyjścia do tworzenia projektu, jednak specyfika projektów innowacyjnych sprawia, że uznaje się konieczność pogłębienia diagnozy już w trakcie ich realizacji. O ile bowiem przygotowanie projektu mającego na celu rozwiązanie znanych problemów dobrze rozpoznanych grup docelowych przy użyciu sprawdzonych rozwiązań wymaga jedynie sięgnięcia po dostępne powszechnie dane, o tyle przygotowanie nowych metod i narzędzi wspierania grup słabo rozpoznanych wymaga pogłębionej diagnozy, której przeprowadzenie bez dodatkowego wsparcia jest niemożliwe. Diagnoza ta ma na celu pogłębienie wiedzy o istocie problemów i jego przyczynach poprzez analizę istniejących wyników badań i opracowań, a także, w razie potrzeby, przeprowadzenie badań własnych.

Minimalny zakres pogłębionej diagnozy polega na przeanalizowaniu istniejących danych – analiz statystycznych i opracowań wyników badań. Są to:

- dane statystyczne krajowe/regionalne/lokalne pochodzące ze statystyki publicznej;
- dane z instytucji zajmujących się interesującą nas problematyką (Powiatowy Urząd Pracy / Ośrodek Pomocy Społecznej /instytucja szkoleniowa / inne – w zależności od tematu i szczegółowego przedmiotu zainteresowania projektodawcy);
- wyniki dostępnych badań (strony internetowe właściwych instytucji, uczelni i innych ośrodków zajmujących się badaniami – publicznych i prywatnych, baza projektów i rezultatów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, strony instytucji pośredniczących, baza danych projektów);
- wyniki ewaluacji przeprowadzonych przez instytucje pośredniczące (wdrażające), dotyczące interesujących nas typów interwencji;
- niezastąpionym swoistym źródłem są typowe wyszukiwarki internetowe, pozwalające uzyskać dostęp do cennych informacji, które nie zostały opublikowane w żadnym z wyżej wymienionych typowych miejsc (poprzez wyszukiwarki można znaleźć np. pliki z prezentacjami wyników badań i analiz prowadzonych na różne doraźne potrzeby, przedstawianymi na konferencjach czy seminariach, a nie publikowanymi).

Sięgając po dane i opracowania, powinniśmy w każdym przypadku dokonać analizy – w jakim stopniu te źródła są przydatne dla naszego projektu. Decydować będzie podobieństwo grupy/problemu/instrumentu ujętego w badaniach, aktualność danych, obszar i zasięg badania, wielkość próby, ale także rzetelność użytych metod w przypadku badań sondażowych.

Warto również poszukać wyników analiz i badań dotyczących innych krajów, pamiętając jednak, że w tym przypadku należy zachować dużą ostrożność w przenoszeniu tych wyników i doświadczeń do warunków polskich ze względu na niekiedy istotne różnice kulturowe i prawne.

Jeśli w wyniku poszukiwania, oceny i analizy istniejących danych oraz wyników badań uzyskamy pewność, że pewne kwestie nie zostały dotychczas szczegółowo rozpoznane, wówczas niezbędne jest precyzyjne zidentyfikowanie (nazwanie) naszych deficytów wiedzy i na tej podstawie zaplanowanie własnych badań.

WAŻNE!

Przygotowanie dobrego projektu wymaga przeprowadzenia analiz dostępnych danych i wyników badań przed złożeniem wniosku o dofinansowanie projektu. W fazie Diagnozy naszym zadaniem jest jedynie pogłębienie wiedzy uzyskanej w czasie prac nad projektem, zgromadzenie dodatkowych informacji oraz ich wszechstronna weryfikacja. Przygotowując projekt, powinniśmy uzyskać wstępne argumenty co do konieczności przeprowadzenia badań własnych, a poprzez diagnozę zweryfikować tę konieczność i potwierdzić (lub zmodyfikować) przyjęte założenia dotyczące własnych badań.

Przeprowadzenie badań własnych wymaga starannego przygotowania. Przede wszystkim musimy wiedzieć, jaki jest cel naszego badania oraz na jakie pytania badawcze będziemy poszukiwać odpowiedzi. Najpewniej interesować nas będzie przede wszystkim:

- Co już zrobiono w danej dziedzinie (z jakim skutkiem, jakie były przyczyny ewentualnych niepowodzeń) bądź dlaczego nie udało się nic zrobić.
- Czy problem rzeczywiście istnieje, czy dobrze go definiujemy, jakie są jego przyczyny.
- Czy i gdzie istnieją potencjalni użytkownicy, którzy chcieliby korzystać z naszego produktu oraz jakie są ich oczekiwania z nim związane.
- Ilu faktycznie jest potencjalnych użytkowników, a ilu potencjalnych odbiorców.
- Jakie doświadczenia są związane ze stosowaniem produktów podobnych do proponowanego przez nas.
- Kim są interesariusze projektu i jego potencjalni partnerzy; jakie są atuty i słabości potencjalnych partnerów.
- Jakie sposoby upowszechniania i działań włączających do głównego nurtu polityki będą najodpowiedniejsze dla danych grup docelowych.

Po opisaniu celu badania i sformułowaniu pytań badawczych musimy zdecydować, jaki zakres badania jest konieczny oraz jakie grupy powinny zostać objęte badaniem. Kolejna decyzja będzie dotyczyć wyboru metod najodpowiedniejszych do danego badania.

Biorąc pod uwagę, że wyniki badań przeprowadzanych w trakcie realizacji projektu będą najczęściej jedynie uzupełnieniem wiedzy posiadanej przez projektodawcę jeszcze przed rozpoczęciem projektu, można sądzić, że przy prowadzeniu badań szczególnie przydatne będą metody jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione (*In-Depth Interview* – IDI), zogniskowane wywiady grupowe (*Focus Group Interview* – FGI) oraz studia przypadku, sprawdzające się zwłaszcza przy objaśnianiu znanych zjawisk. Na pewno jednak w niektórych sytuacjach konieczne będzie również przeprowadzenie badań ilościowych, z wykorzystaniem ankiet rozsyłanych pocztą elektroniczną lub tradycyjną bądź prowadzonych przez telefon. Najczęściej będą to ankiety z pytaniami zamkniętymi, które są łatwiejsze do analizy i chętniej wypełniane (bo prostsze) niż ankiety z pytaniami otwartymi. Warto w takich przypadkach skorzystać ze specjalistycznego oprogramowania do realizacji badań przez Internet (CAWI) lub przez telefon (CATI), bo nie tylko jest to tańsze niż prowadzenie badań z wykorzystaniem tradycyjnych ankieterów, ale chroni przed błędami typowymi dla badań ankieterskich. Nie jest to jednak niezbędne.

Należy pamiętać, że zebrane dane ilościowe, po zweryfikowaniu ich spójności, muszą zostać obliczone i poddane analizie. Do obliczeń warto wykorzystać dostępne narzędzia informatyczne, z których najbardziej znany jest program SPSS. Nie trzeba przy tym dysponować pakietem SPSS na własność – dokonanie obliczeń z wykorzystaniem tego pakietu można zlecić jednej z wielu firm specjalizujących się w takich usługach. Można również przeprowadzić obliczenia metodami tradycyjnymi.

Jeśli projektodawcą jest instytucja, która nie ma doświadczenia w prowadzeniu badań, należy rozważyć kilka możliwości realizacji tej fazy projektu:

- utworzyć partnerstwo z instytucją doświadczoną w prowadzeniu badań społecznych;
- zatrudnić do realizacji tej fazy projektu ekspertów;
- zlecić przeprowadzenie badań wyspecjalizowanej instytucji (pamiętając jednak, że zlecenie badań i odbiór ich wyników wymaga pewnej wiedzy o naturze badań, co oznacza, że w pracach nad projektem musi uczestniczyć przynajmniej jedna osoba zdolna do merytorycznej obsługi zlecenia).

Niezależnie od trybu realizacji badań trzeba pamiętać, że już na etapie diagnozy należy i warto włączyć przedstawicieli grup docelowych projektu – ich wiedza o przedmiocie badania jest nieoceniona i nie powinna zostać pominięta.

Udział grup docelowych (*empowerment*)

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 wspierane dzięki zastosowaniu tego produktu). Z tego względu w projektach innowacyjnych za szczególnie ważne uznaje się szerokie zaangażowanie grup docelowych w ich realizację, poczynając od faz opracowania analizy problemu (przedstawiciele grup docelowych stanowią znakomite źródło informacji o problemie) i opracowania wstępnej wersji produktu, 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).

Udział grup docelowych może mieć dwojaki charakter – udziału bezpośredniego w pracach projektowych oraz udziału w zewnętrznych konsultacjach. Udział bezpośredni może np. przybierać postać:

- udziału w partnerstwie instytucji reprezentujących przyszłych użytkowników;
- udziału ekspertów reprezentujących przyszłych użytkowników oraz przyszłych odbiorców usług (o ile to możliwe);
- udziału ekspertów w roli recenzentów wszelkich wyników częściowych przewidzianych w projekcie;
- udziału 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.

Dobór przedstawicieli grup docelowych powinien gwarantować pozyskanie osób autentycznie reprezentatywnych dla środowisk oraz mających wiedzę i doświadczenie przydatne do pełnienia roli reprezentantów środowiska.

Aby produkt rzeczywiście odpowiadał na potrzeby, warto włączać grupy docelowe do projektu w jak najwcześniejszej jego fazie – jeszcze na etapie tworzenia projektu.

Niezależnie od tego, kto ostatecznie będzie prowadził badania w projekcie, wynikiem jego prac musi być raport końcowy z badania. Typowy raport z badań ma następującą strukturę:

- Wprowadzenie – wyjaśnienie celu badania.
- Opis zastosowanej metodologii i okoliczności towarzyszących badaniu.
- Wyniki badania.
- Rekomendacje – włączając w to nawet rezygnację z realizacji projektu; wskazówki dotyczące partnerstwa (czy zawiązywać partnerstwo, ewentualni partnerzy), produktu, testowania, upowszechniania oraz włączania do głównego nurtu.

Osoby nie mające doświadczenia badawczego często mają obawy przed zgłaszaniem uwag do raportu, uznając się za mało kompetentne. Czytając raport, czują, że nic on nie wnosi do ich wiedzy, że zawiera same ogólne stwierdzenia, ale obawiają się polemizować ze specjalistą. Jest to postawa niewłaściwa. Zdarza się bowiem, że za specjalistę podaje się ktoś, kto ma niewiele większe od nas doświadczenie. Bywa, że nawet specjalista podejrze do badania mniej sumiennie. Raport nie ma służyć „odhaczeniu” zadania zatytułowanego „Diagnoza”, ale lepszemu ukierunkowaniu prac w projekcie. Aby tak się stało, musi być użyteczny.

WAŻNE!

Nawet jeśli brakuje nam doświadczenia w prowadzeniu badań, to zawsze mamy prawo do dyskusji z wykonawcą badania o tym, czy na pewno uwzględniono w nim wszystkie istotne aspekty i źródła, a zwłaszcza o tym, czy raport jest przejrzysty, szczegółowy i użyteczny. Mamy prawo wymagać objaśnień fachowych określeń i nadmiernie skomplikowanego słownictwa, które wcale nie stanowi o „naukowości” badania.

Realizacja etapu I nie może trwać dłużej niż 8 miesięcy i zakłada się, że nie powinna trwać krócej niż 3 miesiące. W tym czasie oprócz przeprowadzenia diagnozy mamy doprowadzić do powołania i uruchomienia partnerstwa (jeśli jest przewidziane)²⁸, sporządzić wstępną wersję produktu finalnego,

²⁸ Jeśli w Planie Działania wskazano, że kryterium dostępu jest złożenie projektu w partnerstwie, wówczas musi ono zostać powołane przed złożeniem wniosku, zaś na etapie Działania 2 może zostać poszerzone, o ile taka potrzeba zostanie stwierdzona

rozpocząć działania upowszechniające i włączające, a ponadto przygotować strategię wdrażania projektu. Biorąc pod uwagę pełny zakres działań w etapie I i przyjmując, że przeciętnie będzie on trwał do ok. 5 miesięcy, możemy przyjąć, że na fazę diagnostyczną powinniśmy przewidzieć od 2 do 3 miesięcy. To oczywiście nie jest zalecenie, ale jedynie szacowanie na wysokim poziomie ogólności – kalkulacja czasowa każdorazowo musi zależeć od konkretnego zadania i wykonującego je zespołu. Należy jednak pamiętać, że przeznaczenie na badania zbyt krótkiego czasu spowoduje pośpiech badaczy i stosowanie nie zawsze odpowiednich (byle tylko „szybkich”) metod badawczych, a przeznaczenie czasu zbyt długiego będzie się łączyć z nieuzasadnionymi kosztami.

Jeśli zdecydujemy się na zlecenie zadania wyspecjalizowanej firmie, wówczas będziemy mieli do czynienia z podwykonawstwem, a jeśli jesteśmy jednostką sektora finansów publicznych, to dodatkowo będziemy musieli przestrzegać przepisów prawa zamówień publicznych. Jeśli projektodawcą jest inna instytucja, to obowiązuje ją zasada konkurencyjności w przypadku wydatków powyżej 14 tys. euro netto (tak jak w przypadku projektów zwanych standardowymi).

WAŻNE!

Podwykonawstwo musi zostać przewidziane na etapie składania wniosku o dofinansowanie projektu i wyraźnie zaznaczone we wniosku, zarówno w punkcie 3.7, jak i w szczegółowym budżecie projektu.

Abyśmy jednak wiedzieli, czy obowiązuje nas ta zasada lub który z trybów przewidzianych w prawie zamówień publicznych wybrać, musimy znać wartość zamówienia. Przygotowując projekt i wniosek o dofinansowanie projektu, musimy tę wartość oszacować wstępnie. Realizując projekt, powinniśmy ponownie oszacować wartość badania, bo z jednej strony od poprzedniego szacowania upłynie już około pół roku, a z drugiej – dopiero w fazie realizacji znamy ostateczne szczegóły badania.

Oszacowanie wartości zamówienia wymaga sporządzenia szczegółowego opisu wymagań wobec badania. Opis ten obejmuje:

- cele badania;
- przedmiot i zakres badania;
- pytania i kryteria badawcze;
- rekomendowane minimum metodologiczne i wielkość próby;
- wymagania dotyczące raportów.

Oczywiście może się okazać, iż wartość zamówienia będzie na tyle niska, że nie będzie konieczne stosowanie zasady konkurencyjności, a w przypadku obowiązku stosowania prawa zamówień publicznych – będzie możliwe zastosowanie „trybu z wolnej ręki”. Jednak nawet w tym przypadku, w celu zapewnienia wysokiej jakości i użyteczności wyników badania, sugeruje się przeprowadzenie konkursu ofert, opartego na porównaniu ich jakości. Oferty potencjalnych wykonawców powinny zawierać koncepcję badania, zdefiniowanie jego celów, dobór narzędzi oraz podejście do doboru prób. Trzeba wyraźnie podkreślić, że stosowanie zasady konkurencyjności lub przepisów dotyczących zamówień publicznych nie oznacza, że cena jest decydującym kryterium, ale jedynie, że jest kryterium rozstrzygającym dla ofert o jednakowych parametrach jakościowych. Warto zastrzec w ogłoszeniu, że oferty mogą być składane jedynie przez wykonawców mających określone doświadczenie w prowadzeniu badań oraz dysponujących doświadczonym zespołem ekspertów.

Dobłą praktyką jest oczekiwanie od wykonawcy badania, by wraz z raportem złożył syntetyczną prezentację najważniejszych wyników i rekomendacji oraz przedstawił ją w formie prezentacji multimedialnej. Dokonanie prezentacji powinno się odbyć przy udziale wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektu. Po prezentacji powinna zostać przeprowadzona dyskusja zespołu nad wpływem wyników badań na podejście do realizacji projektu.

Na zakończenie etapu diagnozy będziemy zatem dysponować udokumentowaną i usystematyzowaną, pogłębioną wiedzą o dziedzinie objętej projektem. Niezależnie od tego, czy przeprowadzane były dodatkowe badania, czy tylko dokonano analizy już dostępnych wyników, w efekcie Działania 1 powinien zostać sporządzony raport ze zrealizowanych prac, zawierający najważniejsze ustalenia wraz z rekomendacjami dla projektu. Na podstawie tych rekomendacji zespół realizujący projekt powinien podjąć decyzję o przebiegu dalszych prac. Raport musi mieć trwałą i przejrzystą formę, tak aby możliwe było korzystanie z zawartych w nim informacji w dowolnym momencie realizacji projektu.

Działanie 2. Tworzenie partnerstwa (działanie nieobligatoryjne)

Ros Tennyson, autorka *Poradnika Partnerstwa*²⁹, we wstępie do swojej książki stwierdza: „O partnerstwie mówi się łatwo, znacznie trudniej jest wdrażać je w życie. Budowanie inicjatyw partnerskich wymaga odwagi, cierpliwości i determinacji. Współpraca partnerska rzadko okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, czasem może nawet stać się frustrującym rozczarowaniem, bardzo odległym od początkowo pokładanych w nim nadziei i oczekiwań.” Dalej pisze jednak „Sukcesy wielu inicjatyw partnerskich działających w różnych częściach świata stanowią dowód na to, że międzysektorowa współpraca może być efektywna i trwała, jeśli zostanie odpowiednio zaplanowana i jest zarządzana w systematyczny i przemyślany sposób”.

Projekty innowacyjne nie muszą być realizowane w partnerstwie, stąd nieobowiązkowy charakter tego działania. To od projektodawcy zależy, czy zdecyduje się na samodzielną realizację projektu, czy też postanowi poszukiwać partnerów w celu zwiększenia swego potencjału. Być może przeprowadzona diagnoza uświadomi projektodawcy, że partnerstwo zwiększa jego szanse na sukces w osiągnięciu zakładanych celów projektu, a może w toku diagnozy zwróci uwagę na instytucję, którą uzna za atrakcyjnego partnera. Oczywiście możliwe jest też, że projektodawca już na etapie przygotowywania projektu postanowi nawiązać partnerską współpracę i w jej wyniku wniosek o dofinansowanie projektu składany będzie w partnerstwie. Do zawiązywania partnerstwa mogą też zachęcać Instytucje Pośredniczące, poprzez określenie w Planie Działania odpowiedniego kryterium dostępu lub strategicznego.

Niniejszy opis dotyczy tworzenia partnerstwa już na etapie realizacji projektu, ale przedstawione zasady mają charakter uniwersalny, mogą więc być zastosowane również do tworzenia partnerstwa przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Projektodawcy, którzy zawiążą partnerstwo na etapie składania wniosku, mogą ten etap wykorzystać (jeśli stwierdzą taką potrzebę) do rozszerzenia partnerstwa lub doprecyzowania zasad współpracy.

Czym jest partnerstwo? Oto kilka definicji:

„Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy („partnerzy”) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści” (z raportu na Zgromadzenie Ogólne ONZ w 2003 roku);

„Porozumienie międzysektorowe, w którym jednostki, grupy czy organizacje zgadzają się wspólnie pracować, dzieląc zarówno ryzyko, jak i korzyści w celu wypełnienia zobowiązania lub podjęcia określonych zadań” (Forum Liderów Biznesu Księcia Walii);

„Ludzie i organizacje z połączenia sektora publicznego, prywatnego i społecznego, którzy angażują się w dobrowolny, przynoszący wzajemne korzyści, nowatorski związek dla podjęcia wspólnych celów społecznych poprzez połączenie swoich zasobów i wiedzy” (Centrum Kopenhaskie);

„Trzy lub więcej organizacji – reprezentujących sektor publiczny, prywatny i społeczny – działające razem, poprzez wnoszenie swojego odmiennego wkładu na rzecz realizacji wspólnej wizji z jasno określonymi celami i wytycznymi. Celem partnerstwa powinno być osiągnięcie czegoś więcej niż tylko sumy poszczególnych części” (Centrum Biznesu i Społeczeństwa w Ashridge);

„Układ pomiędzy dwoma lub więcej stronami, które postanowiły pracować wspólnie dla osiągnięcia wspólnych i/lub kompatybilnych celów i w którym: dzielona jest władza i odpowiedzialność; wspólne inwestowanie zasobów, dzielone obciążenia i podejmowane ryzyko; i w idealnym przypadku, wspólne korzyści” (Rodal & Mulder, 1993).

Przytoczone definicje łączy kilka wspólnych elementów, wskazujących na najważniejsze aspekty partnerstwa:

²⁹ R. Tennyson, *Poradnik Partnerstwa*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2006 (www.epce.org.pl/epce/publikacje.htm).

- dobrowolność;
- wspólny cel i wspólne działanie;
- wspólne korzyści i wspólne ryzyko, przy czym warto zwrócić uwagę, że oprócz korzyści wspólnych każdy na ogół odnosi też korzyści indywidualne – to one są najczęściej bezpośrednim motywem przystąpienia do partnerstwa.

Partnerstwo oznacza takie same prawa wszystkich partnerów – wkład każdego jest jednakowo ważny. Niezwykle istotne jest przestrzeganie zasady przejrzystości, otwartości i uczciwości.

Możliwość realizowania projektów w partnerstwie została określona w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju³⁰. Artykuł 28a tej ustawy wymienia ogólne zasady realizacji projektów partnerskich oraz zasady wyboru partnerów spoza sektora finansów publicznych przez projektodawców należących do sektora finansów publicznych. Zgodnie z przepisami ustawy partnerami w projekcie są „podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt”.

Jak każda inna forma ludzkiego działania, tak też partnerstwo ma wady i zalety.

Jako najważniejsze zalety partnerstwa można wymienić:

- wzajemne poznawanie się różnych instytucji oraz wymiana doświadczeń między nimi, przeniesienie doświadczeń i wiedzy;
- wzmocnienie własnej skuteczności poprzez wspólne działanie;
- dostęp do innych metod działania, do dodatkowej wiedzy i umiejętności, co umożliwia generowanie większej liczby pomysłów, a więc stwarza szanse na większą innowacyjność;
- dostęp do większej puli zasobów, wiedzy i umiejętności – partnerstwo stanowi swego rodzaju nowy podmiot, który jest silniejszy niż pojedynczy wykonawca, oraz umożliwia podejmowanie się bardziej skomplikowanych zadań;
- poznawanie, a dzięki temu lepsze rozumienie innych kultur organizacyjnych.

Największymi wadami partnerstwa są:

- utrudnione zarządzanie, spowodowane odmiennością kultur organizacyjnych poszczególnych partnerów;
- wydłużenie (a czasem wręcz przedłużanie) procesów decyzyjnych ze względu na konieczność uzgadniania każdej istotnej decyzji;
- ponoszenie przez każdego z partnerów odpowiedzialności za błędy i zobowiązania pozostałych;
- trudność zsynchronizowania osobistych preferencji i stylów pracy partnerów;
- tworzenie partnerstwa wymaga wiele czasu i cierpliwości;
- każdy z partnerów ryzykuje utratą autonomii;
- każdy z partnerów ryzykuje utratą reputacji w razie niepowodzenia;
- każdemu z partnerów grozi drenaż zasobów.

Nie ma „złotych” zasad, jeśli chodzi o wielkość partnerstwa – mogą je tworzyć już dwie instytucje (łącznie z projektodawcą). Warto jednak pamiętać, że im liczba partnerów jest większa, tym trudniej jest wypracować model współpracy, a w przyszłości zarządzać takim partnerstwem.

Skład partnerstw powinien wynikać z potrzeb projektu; nie ma żadnych reguł czy zaleceń dotyczących „idealnego” składu partnerstwa. Z punktu widzenia specyfiki projektów innowacyjnych w ramach PO KL, warto zwrócić uwagę na dostosowanie partnerstwa do charakteru projektu. Jeśli np. projekt zajmuje się rozwiązaniami, którymi potencjalnie będą zainteresowane podmioty z różnych sektorów, to warto rozważyć powołanie partnerstwa wielosektorowego, zakładającego współpracę sektora publicznego, prywatnego i społecznego. Tego typu partnerstwo minimalizuje ryzyko niepowodzenia lub wystąpienia problemów na etapie realizacji projektu, ale przede wszystkim przyniesie wymierne efekty w ramach działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki. Jeśli efekty projektu mogą być przydatne wyłącznie w jednym sektorze, wówczas lepsze wydaje się partnerstwo jednosektorowe.

³⁰ „Dziennik Ustaw” 2006, nr 227, poz. 1658.

Łączenie różnych typów podmiotów – organizacji działających nie dla zysku, jednostek samorządowych, podmiotów prywatnych (w tym firm szkoleniowych, badawczych czy zajmujących się promocją) oraz instytucji naukowo-badawczych – musi wynikać z zakresu i charakteru projektu oraz samooceny projektodawcy.

Punktem wyjścia do podjęcia decyzji o tym, czy realizować projekt samodzielnie, czy w partnerstwie jest samoocena projektodawcy, przeprowadzona w kontekście celów i zadań projektu. Jeśli projektodawca uważa, że ma potencjał wystarczający do zrealizowania projektu samodzielnie (co najwyżej zatrudniając specjalistów do wykonywania określonych zadań, ale czując się na siłach ocenić ich jakość pracy), jest pewny swej znajomości dziedziny działania, a dodatkowo nie odczuwa potrzeby poznawania innych kultur organizacyjnych i nie lubi spędzać czasu na wielogodzinnych uzgodnieniach różnych kwestii (woli od razu przechodzić do działania) niech lepiej realizuje projekt samodzielnie, a ewentualne braki swoich umiejętności czy wiedzy uzupełnia poprzez zatrudnienie ekspertów bądź podwykonawstwo.

Jeśli natomiast projektodawca ma poczucie, że jego orientacja w dziedzinie działania nie jest doskonała, że ma ograniczenia w dostępie do danych, ludzi, instytucji zajmujących się daną dziedziną, a przy tym jest otwarty na kontakty z innymi środowiskami, cierpliwy w prowadzeniu różnych uzgodnień – to warto, by rozważył utworzenie partnerstwa.

WAŻNE!

Nie należy mylić partnerstwa z **podwykonawstwem**. W ramach PO KL nie ma żadnych ograniczeń co do **podwykonawstwa**, jeśli więc nie jesteśmy gotowi na wspólną pracę, to zrezygnujmy z partnerstwa na rzecz zlecenia wykonania usługi.

Raz jeszcze warto podkreślić – ponieważ partnerstwo ma służyć wspólnemu celowi i stanowić wspólne działanie, to nasze poszukiwanie partnera musimy dostosować do celu i do planowanych do podjęcia działań. My sami musimy mieć jasno sprecyzowane oczekiwania co do tego, kogo poszukujemy (jakiego poszukujemy doświadczenia, wiedzy, umiejętności).

Do poszukiwania partnerów można wykorzystać fazę diagnostyczną – może to być jeden z celów prowadzonych w jej ramach badań. Z drugiej strony w trakcie badań możemy natrafić na informacje o instytucji, która nas zainteresuje ze względu na dysponowanie atutami, których nam brakuje do skutecznej realizacji projektu. Ponadto w poszukiwaniu partnerów pomocne będą serwisy branżowe, bazy danych o projektach i rezultatach (przywołane w części dotyczącej źródeł informacji przydatnych do analizy dostępnych danych) oraz popularne wyszukiwarki internetowe. Dobrym, sprawdzonym sposobem poszukiwania partnerów jest także wykorzystanie kontaktów towarzyskich. Można również wykorzystać formułę otwartego naboru partnerów – poprzez ogłoszenie w prasie lub na stronie internetowej informacji o poszukiwaniu partnerów.

Zgodnie z przepisami *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* projektodawcy należący do sektora finansów publicznych mają obowiązek posługiwać się formułą otwartego naboru partnerów **(w tym ponadnarodowych)**³¹. Ogłoszenie o naborze musi określać **m.in.** cel i zakres tematyczny partnerstwa oraz oczekiwania wobec ewentualnych partnerów, tj. propozycję działań partnera, doświadczenie w realizowaniu projektów o podobnym charakterze, proponowany wkład partnera w realizację celów partnerstwa. Informację o wyborze partnera/partnerów podaje się do publicznej wiadomości poprzez „Biuletyn Informacji Publicznej”, a dokumentacja z procesu wyboru musi być dostępna na żądanie zainteresowanych stron (w tym Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia).

Gdy potencjalni partnerzy zostaną już wybrani, warto dokonać ich weryfikacji, poszukując dodatkowych informacji o danej instytucji, w tym zwłaszcza dotyczących jakości jej działania oraz skłonności do współpracy. Pomocne będą: analiza strony internetowej tej instytucji, przegląd zrealizowanych przez nią projektów i innych działań, rozmowy z osobami, które miały okazję współpracować z daną instytucją. Sposobem weryfikacji może być także zaaranżowanie pierwszego

³¹ Zgodnie z dokumentem „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, Warszawa, **23-czerweca-2009**1 stycznia 2012.

spotkania. Będzie ono trochę przypominało „randkę w ciemno” – na spotkaniu dwóch dotychczas nie znających się instytucji będzie okazja nie tylko do nawiązania kontaktu i wyjaśnienia podstawowych kwestii dotyczących ewentualnej współpracy, ale też do przyjrzenia się sobie osobom, którym być może przyjdzie razem pracować przez kolejne kilka lub kilkanaście miesięcy. Jeśli pierwsze spotkanie przyniesie zadowalające rezultaty, wówczas można przystąpić do tworzenia partnerstwa.

Faza początkowa procesu tworzenia partnerstwa koncentrować się będzie na wyjaśnieniu celów oraz wskazaniu/określeniu potencjalnych korzyści i oczekiwań. Jeśli budujemy partnerstwo składające się z więcej niż dwóch (łącznie) instytucji, można początkowo pracować osobno z każdym z partnerów, ale nie należy zanadto odkładać spotkania wszystkich potencjalnych partnerów – pozostali partnerzy także muszą się poznać i zyskać przekonanie, że mają chęć pracować nie tylko z projektodawcą, ale również z jego innymi partnerami. Podczas spotkań w tej fazie trzeba szczerze i otwarcie dyskutować o potencjalnych przeszkodach i problemach. Każdy z partnerów musi mieć świadomość, jakie korzyści może odnieść z tej współpracy oraz jakie niesie ona zagrożenia. Każdy też powinien się zastanowić, co może wnieść do partnerstwa. W grę wchodzi m.in. udostępnienie zasobów ludzkich, kontaktów, wiedzy fachowej, zapewnienie dostępu do ważnych informacji, lokalu i/lub sprzętu.

Jeśli partnerstwo jest zawiązywane we wczesnym stadium projektu – w czasie, gdy jest on dopiero tworzony – wówczas po wstępnym nawiązaniu partnerstwa powinniśmy przejść do zaplanowania i uzgodnienia działań niezbędnych do osiągnięcia celów i wspólnego opracowania planu projektu. Jeśli partnerstwo nawiązywane jest już w trakcie realizacji projektu, gdy zasadniczy plan działań jest już przesądzony, kolejnym krokiem będzie wspólny przegląd zaplanowanych zadań, dokonanie ich uszczegółowienia i niezbędnych korekt oraz podział zadań pomiędzy partnerów. Następnie należy wspólnie opracować partnerski harmonogram projektu. Harmonogram partnerski oznacza taki harmonogram, z którego jasno wynika, że każdy z partnerów odpowiada za wypracowanie/zrealizowanie określonej części projektu, a pozostali partnerzy uczestniczą w tym na różne sposoby (opiniując, konsultując, dokonując wspólnych przeglądów). Konieczne będzie też przeprowadzenie uzgodnień dotyczących podziału budżetu odpowiednio do zadań przyjętych na siebie przez poszczególnych partnerów.

Oczywiście to już wspólnie z partnerem/partnerami należy przedyskutować znaczenie wyników analiz i badań dla ostatecznego kształtu projektu.

Ostatnia faza tworzenia partnerstwa to wypracowanie zasad współpracy i podziału ról. Faza prac nad podziałem zadań faktycznie będzie się przenikać z fazą uzgadniania zasad współpracy i podziału ról, ale pokazanie ich jako odrębnych faz ma na celu zwrócenie uwagi na odrębny charakter tych działań. Mówiąc o zasadach współpracy i podziale ról, mamy na myśli uzgodnienie następujących kwestii:

- podział ról w zarządzaniu;
- struktura organizacyjna projektu;
- zasady finansowania i rozliczeń;
- wspólne procedury obowiązujące w partnerstwie, w tym zwłaszcza zasady komunikacji;
- ustalenie zasad zarządzania ryzykiem i konfliktem;
- ustalenie zasad monitoringu.

Raz jeszcze należy podkreślić, że wszelkie reguły działania partnerstwa muszą być **uzgodnione** przez wszystkich partnerów i w pełni przez nich akceptowane; nie mogą być narzucone przez lidera. Oczywiście trudno sobie wyobrazić wspólną pracę nad każdą z zasad i procedur – ktoś jeden musi wypracować projekt, który następnie zostanie poddany pod dyskusję. Wszystkie zasady może proponować lider, ale można też już na tym etapie podzielić się zadaniami w ramach partnerstwa. Niezależnie do tego, kto przygotowuje projekty zasad, bardzo istotne jest, aby wszyscy partnerzy aktywnie uczestniczyli w nadaniu im ostatecznego kształtu po to, by w przyszłości – już w trakcie realizacji projektu – gotowi byli się do nich stosować.

Projektując strukturę organizacyjną, należy oddzielić zarządzanie strategiczne, realizowane przez wszystkich partnerów w formie tzw. grupy sterującej (nazwa nie jest tu istotna) od zarządzania administracyjnego, przypisanego beneficjentowi projektu. Rolą grupy sterującej jest udzielanie beneficjentowi wsparcia w jego działaniu. Grupa sterująca odpowiada za długoterminowe zarządzanie projektem i jego monitorowanie, a więc za kontrolę realizacji projektu na poziomie strategicznym, a także weryfikację zgodności projektu z przyjętymi celami oraz utrzymaniem założonych ram zakresu, kosztów i terminów.

WAŻNE!

Niezależnie od podziału zadań i obowiązków w partnerstwie, odpowiedzialność za realizację projektu ponosi projektodawca – lider partnerstwa – jako strona umowy o dofinansowanie.

Należy wziąć pod uwagę, iż w każdej instytucji systemy podejmowania decyzji mogą być odmienne i często skomplikowane, co może wydłużać proces podejmowania decyzji w samym partnerstwie. Dla sukcesu każdego partnerstwa duże znaczenie ma dobra komunikacja. W większości partnerstw podstawową formą komunikacji jest poczta elektroniczna, która sprawdza się w kontaktach organizacyjnych i przesyłaniu dokumentów. Trzeba jednak pamiętać, że dokumenty powinny być także archiwizowane. Doskonałą formą komunikacji mogą być również chronione hasłem strony internetowe, na których przechowywane są dokumenty i jest do nich natychmiastowy dostęp. Pozwala to na ograniczenie kosztów połączeń telefonicznych oraz zapewnia wysoki stopień przejrzystości działań partnerstwa.

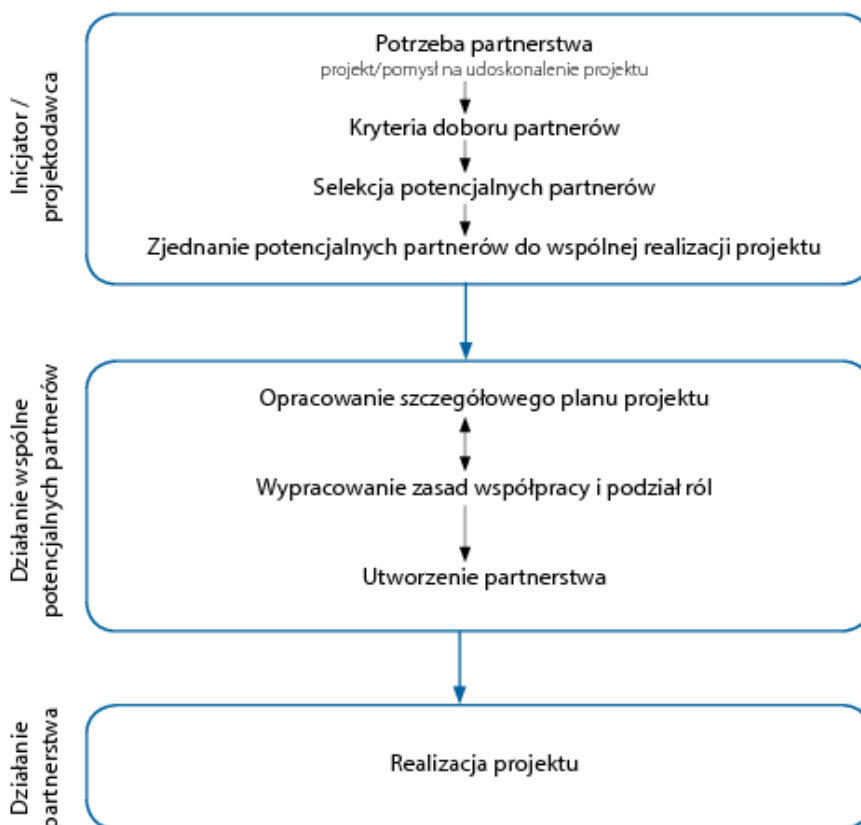
Po wypracowaniu zasad pracy partnerstwa, uzgodnieniu podziału zadań i spraw związanych z ich finansowaniem niezbędne jest zawarcie umowy partnerskiej. Musi ona odpowiadać wymaganiom zawartym w dokumencie „Zakres realizacji projektów partnerskich określony przez Instytucję Zarządzającą PO KL”, a więc zawierać następujące informacje:

- cel partnerstwa;
- odpowiedzialność lidera (projektodawcy – beneficjenta projektu) oraz poszczególnych partnerów za zobowiązania partnerstwa wobec osób trzecich;
- zadania i obowiązki partnerów w związku z realizacją projektu, wynikające z umowy o dofinansowanie projektu zawartej przez beneficjenta projektu;
- plan finansowy w podziale na wydatki wszystkich partnerów;
- zasady zarządzania finansowego, w tym przepływów finansowych i rozliczania środków;
- zasady komunikacji i przepływu informacji w partnerstwie;
- zasady podejmowania decyzji w partnerstwie (zasady wspólnego zarządzania);
- pełnomocnictwo lub upoważnienie do reprezentowania partnerów przez beneficjenta;
- sposób wewnętrznego monitorowania i kontroli realizacji projektu.

Zawierając umowę, należy skorzystać ze wzoru zamieszczonego w wyżej wymienionym dokumencie Instytucji Zarządzającej, zawierającego minimalny zakres umowy partnerskiej.

Po zawarciu umowy partnerskiej następuje realizacja zadań projektu. Od tej chwili uwaga partnerów koncentruje się na realizowaniu planu działania i wypracowaniu wspólnych produktów. Aby w pełni zachować partnerski model realizacji projektu, warto pamiętać, że współpraca opiera się na dyskusjach i wymianie poglądów. Bardzo ważną rolę pełnią okresowe, systematyczne spotkania zespołu realizującego projekt, dlatego istotna jest umiejętność ich organizowania i prowadzenia.

Rysunek 14. Tworzenie partnerstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Schimanek, *E – jak EQUAL, P – jak Partnerstwo*, Instytut Spraw Publicznych, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

Spotkanie musi mieć jasno określone cele, aktywnie angażować uczestników, przebiegać zgodnie z planem, kończyć się rozdzielaniem zadań (z jednoznacznymi terminami) oraz innymi uzgodnieniami dotyczącymi okresu do następnego spotkania, a także podsumowaniem podjętych decyzji. Warto spowodować, by kolejne spotkania prowadzili (moderowali) kolejni partnerzy. Spotkania muszą być prowadzone w taki sposób, aby wszyscy partnerzy i wszyscy członkowie zespołu mieli poczucie realnego wpływu na przebieg projektu. Przebieg spotkań musi być dokumentowany (np. w formie notatki upowszechnianej wśród wszystkich uczestników, zawierającej najważniejsze punkty z przebiegu oraz ustalenia).

Szczególną formą partnerstwa jest partnerstwo ponadnarodowe. Realizowanie projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym umożliwia projektodawcom porównanie ich podejścia do zidentyfikowanego w projekcie problemu z podejściem stosowanym w innych krajach³².

Działanie 3. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego

W tym działaniu ma powstać produkt finalny w pełnej (choć wstępnej) wersji. Na etapie tworzenia projektu najpewniej będziemy mieli przekonanie, że dokładnie znamy sytuację w dziedzinie, którą projekt się zajmuje oraz że nasza wizja produktu finalnego jest słuszna. Wyniki przeprowadzonych analiz i pogłębionych badań diagnostycznych oraz sam proces tworzenia partnerstwa (jeśli był dokonywany) zapewne potwierdzą to przekonanie, umacniając nas w słuszności podjętych prac. Musimy jednak być też gotowi na inną sytuację – że wyniki analiz i badań wykażą, iż nasza wiedza o

³² Więcej informacji na ten temat w: *Projekty współpracy ponadnarodowej – podręcznik dla projektodawców*, Warszawa 2009 [oraz *Partnerstwo bez granic*](#).

problemie nie była pełna. Będzie to wymagało ponownego przemyślenia podejścia do realizacji projektu, w tym do pomysłu na produkt finalny. Możliwych jest tu wiele sytuacji, np.:

- Właściwie zidentyfikowaliśmy problem, który dotychczas nie był rozwiązywany, jednak nasz pomysł na produkt finalny wymaga przemyślenia, ponieważ dowiedzieliśmy się o wcześniejszych negatywnych doświadczeniach ze stosowaniem podobnego produktu wobec podobnych grup. Musimy więc odpowiedzieć sobie na pytanie, czy te doświadczenia nie są dla nas ostrzeżeniem, że wytyczony kierunek prac nie jest w pełni właściwy i nie wymaga modyfikacji (uwzględnienia przyczyn wcześniejszych niepowodzeń).
- Generalnie właściwie zidentyfikowaliśmy grupę docelową, która wymaga wsparcia, a dotychczas nie wypracowano jego skutecznych narzędzi, zauważyliśmy jednak, że w grupie tej można wyodrębnić bardzo specyficzne podgrupy, o wyraźnie odrębnych cechach – być może więc należy skorygować plany dotyczące odbiorców produktu (będzie to miało wpływ na przebieg testowania, ale też upowszechniania i działań włączających do praktyki).
- Okazuje się, że grupa docelowa wykazuje się nieco innymi cechami niż stwierdziliśmy to na etapie prac nad projektem. Będzie to wymagać skorygowania założeń do produktu, tak aby uwzględnił nowe ustalenia.
- Analiza działania podobnych narzędzi pokazała, że ich skuteczność zależy w znacznej mierze od wiedzy użytkowników. Diagnoza pokazała, że wiedza ta jest mniejsza niż wskazywały na to nasze wstępne ustalenia. Oznacza to, że w produkcie finalnym powinniśmy w większym niż zakładaliśmy stopniu uwzględnić elementy dotyczące wyposażenia użytkowników w wiedzę i umiejętności dotyczące jego stosowania.

To tylko przykłady – być może żadna z tych sytuacji nie wystąpi w trakcie realizacji projektów, mogą jednak się pojawić inne. Chodzi o to, by projekty zakładały pewien poziom elastyczności, a ich autorzy i wykonawcy byli otwarci na nowe informacje, które będą do nich napływać nie tylko w wyniku badań, ale też w trakcie działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki. Byłoby bowiem wielką stratą, gdyby ostatecznie wypracowany produkt finalny okazał się narzędziem bezużytecznym. I nie chodzi tu wyłącznie o straty związane z nakładami finansowymi, znacznie poważniejsze są straty wynikające ze zbędności wykonanej pracy.

Jest to jeden z powodów, dla których w realizacji projektów innowacyjnych tak dużą wagę przywiązuje się do udziału grup docelowych oraz do działań upowszechniających – stanowią one dodatkowe źródło stałej weryfikacji słuszności obranej ścieżki realizacji projektu i jego ogólnej celowości.

We wniosku o dofinansowanie projektu należało dokonać opisu produktu finalnego. Po zakończeniu fazy diagnostycznej i dogłębnym przeanalizowaniu jej wyników można przystąpić do jego wypracowania – co jest treścią Działania 3. Zanim jednak podejmiemy związane z tym prace, warto ponownie opisać planowany do wypracowania produkt. Powinna to być praca całego zespołu zaangażowanego w realizację projektu. Dlaczego warto raz jeszcze dokonać opisu produktu, nawet jeśli wyniki badań w pełni potwierdziły pierwotne założenia. Chodzi o to, aby wszyscy członkowie zaangażowanego zespołu mieli jednakową wiedzę i przekonanie o tym, dokąd zmierza cały zespół. Poza tym możliwe jest, że na etapie prac nad projektem nie wszystkie elementy zostały zdefiniowane aż tak szczegółowo, żeby stanowić wystarczająco precyzyjne wskazówki do dalszych prac.

Warto-Należy w tę pracę włączyć także przedstawicieli grup docelowych. Mogą oni wnieść cenny wkład w ostateczną wizję **wstępnej wersji** produktu finalnego z punktu widzenia jego użytkowników i odbiorców. Opisanie produktu finalnego oznacza sporządzenie wykazu jego elementów, a następnie dokonanie szczegółowej charakterystyki każdego z nich.

Przykład

Projekt dotyczy wypracowania nowego podejścia do nauczania obsługi komputerów osób w starszych grupach wiekowych, nie mających wcześniej dostępu do komputerów. Produktem finalnym jest program nauczania wraz ze wskazówkami metodycznymi do jego realizacji. Warunkiem koniecznym stosowania tego programu jest umiejętność jego realizacji przez kadre nauczającą pracy z komputerem (z instytucji szkoleniowych), która ma bardzo różne doświadczenia z pracy z osobami ze starszych grup wiekowych. Z tego względu projektodawca zdecydował, że w skład produktu finalnego wejdzie program nauczania dla kadry nauczającej. Aby zmniejszyć koszty masowego wdrożenia produktu, przewidziano przygotowanie dodatkowo wersji e-learningowej programu.

Na produkt finalny składają się zatem:

- program szkolenia w zakresie pracy z komputerem przeznaczony dla osób ze starszych grup wiekowych;
- metoda kwalifikowania osób do nauczania z zastosowaniem programu (kryterium nie jest bowiem tylko wiek, ale także brak jakichkolwiek doświadczeń);
- wskazówki metodyczne dla trenera do realizacji szkolenia według nowego programu;
- wskazówki dotyczące warunków technicznych realizacji szkolenia;
- program szkolenia dla trenerów w wersji tradycyjnej;
- program szkolenia dla trenerów w wersji e-learningowej.

Szczegółowa charakterystyka trzeciego z wyżej wymienionych elementów mogłaby wyglądać następująco:

- Określony zostanie minimalny i maksymalny czas trwania każdej sesji.
- Określony zostanie sposób weryfikacji nabytych umiejętności na koniec każdej sesji.
- Określony zostanie sposób weryfikacji nabytych umiejętności na koniec każdego modułu szkolenia.
- Przygotowane zostaną zestawy ćwiczeń do wyboru przez trenera.
- Przygotowane zostaną zestawy plansz do zastosowania podczas szkolenia (ze wskazaniem obowiązkowych i fakultatywnych).
- Opracowany zostanie katalog problemów występujących podczas nauczania pracy z komputerem osób dorosłych, wraz z podpowiedziami sposobów rozwiązywania tych problemów.

Oczywiście możemy sobie wyobrazić znacznie prostsze produkty niż podany w przykładzie, które nie będą wymagały aż tylu elementów i aż tak wielu szczegółowych opisów.

Przykład

Gdyby projektodawca zamierzał udoskonalić instrument znany z *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, jakim są staże zawodowe, to wykaz elementów składających się na produkt finalny mógłby się przedstawiać następująco:

- Projekt zmiany w Ustawie o promocji zatrudnienia i w rozporządzeniu wykonawczym.
- Opis procedury stosowania instrumentu, na który składać się będą:
 - sposób zidentyfikowania potencjalnych uczestników (osób bezrobotnych) oraz sposób ich kwalifikowania do projektu;
 - sposób zidentyfikowania miejsc odbywania stażu, gwarantujących wyższą skuteczność;
 - opis procesu uzgadniania z pracodawcą zakresu stażu (krok po kroku);
 - ramowy program stażu.

Jeśli zapewnimy w naszych pracach udział przyszłych użytkowników, np. pracowników urzędów pracy, możemy liczyć na podpowiedzi z ich strony – co im się przyda, aby właściwie używali nowego/zmodyfikowanego instrumentu.

Tak sporządzony wykaz działań jest dobrą podstawą do rozpoczęcia prac nad harmonogramem, zgodnie z którym zostaną zrealizowane właściwe prace – tj. wypracowanie produktu. Na początek przypomnijmy, że działania to coś więcej niż zadania, na które z kolei składają się czynności.

Przykład

Hipotetyczne działanie „przygotowanie zestawów plansz” składa się z następujących zadań:

- Analiza programu szkolenia i określenie potrzeb w zakresie przygotowania plansz.
- Opracowanie koncepcji zawartości plansz.
- Przygotowanie projektów plansz.
- Poddanie projektów konsultacji z trenerami praktykami.
- Poddanie projektów konsultacji z potencjalnymi uczestnikami szkoleń.
- Dokonanie poprawek.
- Dopracowanie graficzne plansz.

Prezentacja działania powinna być przekładana na harmonogram. Sporządzenie dobrego, precyzyjnego harmonogramu wymaga bowiem sprowadzenia działań do takiego poziomu szczegółowości, abyśmy bez żadnych wątpliwości mogli przypisać odpowiedzialność i oszacować czas niezbędny do ich wykonania.

Szacowania czasu dokonujemy dla każdego zadania osobno, korzystając przy tym z własnego doświadczenia z wcześniejszego wykonywania identycznych lub podobnych prac lub z pomocy ekspertów. Ważne jest, aby ustalenia dotyczące czasu trwania zadań (działań) były dokonywane przez cały zespół, a przede wszystkim z udziałem osób, które będą za dane zadanie (działanie) odpowiedzialne. Niedooszacowanie czasu w jednym niewielkim zadaniu może się stać przyczyną niedotrzymania terminu realizacji całego projektu. Z drugiej strony przeszacowanie – choć daje poczucie bezpieczeństwa – tworząc rezerwy czasowe w projekcie, może spowodować osłabienie mobilizacji wykonawców danego działania. Należy więc dążyć do takiego określania czasu realizacji zadań (działań), aby odzwierciedlał on rzeczywiście optymalne potrzeby.

WAŻNE !

Planując czas realizacji zadań (działań), uwzględniamy tam, gdzie tylko to możliwe, czas na konsultacje z przedstawicielami użytkowników i odbiorców produktu finalnego. Uwzględniamy także czas na dokonywanie poprawek wynikających z informacji zwrotnych uzyskiwanych w toku tych konsultacji, aby udział przedstawicieli grup docelowych nie miał charakteru fasadowego.

Formą konsultacji z przedstawicielami grup docelowych mogą też być działania upowszechniające.

W przypadku projektu realizowanego w partnerstwie podział prac musi uwzględniać wspólną pracę nad produktem finalnym. Nie ulega przy tym wątpliwości, że za każde z zadań odpowiedzialny jest ktoś inny – przecież jedną z podstawowych przyczyn powołania partnerstwa była potrzeba pozyskania instytucji specjalizujących się w określonej dziedzinie. Tak więc za konkretne zadanie odpowiada partner specjalizujący się w danej dziedzinie, ale jego obowiązkiem jest stałe konsultowanie przebiegu i wyników swoich prac z pozostałymi partnerami, zaś obowiązkiem pozostałych partnerów jest aktywny udział w tych konsultacjach.

Przykład fragmentu harmonogramu projektu partnerskiego

W projekcie uczestniczy trzech partnerów: instytucja szkoleniowa jako lider, organizacja pozarządowa zajmująca się aktywizacją zawodową (partner 1) oraz organizacja pracodawców (partner 2). Projekt ma na celu zwiększenie skuteczności szkoleń w zakresie technik informacyjnych i komunikacyjnych dla grupy 50+ poprzez opracowanie nowej metodyki nauczania.

Zadanie:	Przygotowanie wstępnej wersji produktu		Wykonawcy
1	Opracowanie szczegółowej koncepcji nowej metodyki		
	1.1	Przygotowanie wstępnej propozycji metodyki	Lider
	1.2	Opiniowanie wstępnej wersji	partner 1, partner 2
	1.3	Dyskusja partnerów na temat wstępnej wersji	lider, partner 1, partner 2
	1.4	Opracowanie wersji uwzględniającej wyniki dyskusji	Lider
	1.5	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom	Lider
	1.6	Wypracowanie ostatecznego stanowiska (warsztaty partnerów)	lider, partner 1, partner 2
	1.7.	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom	Lider
2	Przygotowanie projektu metodyki		
	2.1	Przygotowanie materiałów cząstkowych – w zakresie metod dydaktycznych, – w zakresie potrzeb pracodawców i zastosowań nabytej wiedzy, – w zakresie specyficznych problemów osób 50+	lider partner 2 partner 1
	2.2	Opracowanie metodyki na podstawie materiałów cząstkowych	Lider
	2.3	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom	Lider
	2.4	Wypracowanie ostatecznego stanowiska (warsztaty partnerów)	lider, partner 1, partner 2
	2.5	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom	Lider

Numer zadania	Treść zadania	Tydzień												Wykonawcy				
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VII	IX	X	XI	XII					
1	Opracowanie szczegółowej koncepcji nowej metodyki																	
1.1	Przygotowanie wstępnej propozycji metodyki																	lider
1.2	Opiniowanie wstępnej wersji																	partner 1, partner 2
1.3	Dyskusja partnerów na temat wstępnej wersji																	lider, partner 1, partner 2
1.4	Opracowanie wersji uwzględniającej wyniki dyskusji																	lider
1.5	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom																	lider
1.6	Wypracowanie ostatecznego stanowiska (warsztaty partnerów)																	lider, partner 1, partner 2
1.7	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom																	lider
2	Przygotowanie projektu metodyki																	
2.1	Przygotowanie materiałów cząstkowych - w zakresie metod dydaktycznych i zastosowań nabytej wiedzy - w zakresie specyficznych problemów osdb 50+																	lider partner 2 partner 1
2.2	Opracowanie metodyki na podstawie materiałów cząstkowych																	lider
2.3	Uzyskanie recenzji zewnętrznych i przekazanie ich partnerom																	lider
2.4	Wypracowanie ostatecznego stanowiska (warsztaty partnerów)																	lider, partner 1, partner 2
2.5	Przekazanie ostatecznej wersji partnerom																	lider

Wstępna wersja produktu finalnego powinna zostać poddana szerszej ocenie, dlatego też w trakcie tego działania należy podjąć działania upowszechniające. Działania te mogą mieć różny charakter – można poddać konsultacji założenia produktu, a potem kolejne gotowe jego elementy. Konsultacje mogą mieć charakter seminariów z udziałem stałej grupy osób z grona potencjalnych odbiorców i użytkowników. Można też na tym etapie jedynie uwrażliwiać odbiorców działań upowszechniających na problem, którym zajmuje się projekt bądź upowszechniać informację o prowadzonych pracach i spodziewanych wynikach. Elementem działań upowszechniających może być też strona internetowa, trzeba jednak pamiętać, że nowa strona wymaga wypromowania wśród jej potencjalnych odbiorców. Bardzo istotne jest też, by strona była „żywa”, stale aktualizowana, umożliwiała swoim użytkownikom realny kontakt z pracami projektu i problemami, którymi projekt się zajmuje.

Działania upowszechniające nie powinny być traktowane jako jednostronne – ich celem jest nie tylko poinformowanie potencjalnych przyszłych użytkowników i odbiorców o produkcie, lecz przede wszystkim są okazją do zebrania opinii o tym produkcie. Z tego względu wszystkie prowadzone działania muszą przewidywać zbieranie opinii i komentarzy na temat produktu (w przypadku seminariów i konferencji może się to odbywać poprzez ankiety wypełniane przez uczestników, ale też poprzez notowanie opinii wyrażanych w toku spotkania, w przypadku strony internetowej warto np. przewidzieć formularz do zgłaszania uwag lub forum opinii).

Doświadczenia związane z realizacją podobnych projektów pokazują, że projektodawcy bardzo liczą na aktywny udział administracji publicznej (rządowej i samorządowej, najchętniej osób z wyższych szczebli hierarchii) w działaniach włączających do głównego nurtu polityki. Oczywiście nie jest to pozbawione sensu – pozyskanie przychylności takich osób zwiększa szanse na skuteczne włączenie. Nie można jednak zakładać, że przedstawiciele wyższych szczebli administracji będą w stanie aktywnie uczestniczyć we wszystkich projektach innowacyjnych; nie jest to możliwe z racji ich obciążenia innymi zadaniami. Jeśli więc uda się pozyskać takie osoby – będzie to niewątpliwie sukces projektu, szukajmy jednak alternatywnych pomysłów na prowadzenie działań włączających. W fazie opracowywania wstępnej wersji produktu wystarczy pozyskać zainteresowanie lokalnych decydentów oraz jak największego grona bezpośrednich przyszłych użytkowników i grup docelowych. Warto też w tej fazie włączyć ekspertów wchodzących w skład regionalnych (lub krajowych) sieci tematycznych.

WAŻNE!

Cele działań upowszechniających i włączających oraz specyfika ich uczestników muszą być adekwatne do fazy projektu – w fazie badania muszą się odnosić do pogłębienia wiedzy o problemie, 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 itd.

Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki, choć najintensywniej dokonywać się będzie po opracowaniu produktu finalnego, musi być prowadzone już od momentu opracowania wstępnej wersji produktu i stanowić wzmocnienie działań testujących oraz oceny użyteczności. Będzie także przydatne przy nadawaniu produktowi ostatecznego kształtu.

Jeśli w projekcie zawiązywane było partnerstwo, to czasu na opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego jest stosunkowo niewiele (2–3 miesiące). Tym większe znaczenie ma precyzyjny podział odpowiedzialności i harmonogram realizacji zadań, a także sprawny system zarządzania przedsięwzięciem.

Końcowym efektem Działania 3 będzie wstępna wersja produktu finalnego w postaci przewidzianej we wniosku o dofinansowanie projektu i doprecyzowanej/skorygowanej w wyniku Działania 1 i 2.

Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego nie oznacza przygotowania szkicu, zarysu produktu finalnego. Słowo „wstępna” stosowane jest jedynie w celu odróżnienia tej wersji od wersji ostatecznej, uwzględniającej wyniki testowania, opinie przyszłych użytkowników i odbiorców, ekspertów itp.

W przypadku produktów finalnych o dużej objętości i liczbie załączników, nie pozwalającej na przekazywanie ich drogą elektroniczną, beneficjent powinien udostępnić wstępną wersję w taki sposób, aby sekretariaty RST/KST, członkowie ST oraz eksperci mogli w łatwy sposób pobrać wymagane dokumenty i załączniki, np. z wykorzystaniem dedykowanej strony internetowej czy serwera ftp wraz z hasłem do zalogowania. Ponadto należy pamiętać o udostępnianiu dokumentów w

różnych wersjach pakietu MS Office tak, aby odbiorcy, którzy dysponują starszymi wersjami programów, mogli otworzyć i zapoznać się z wszystkimi załącznikami.

Działanie 4. Opracowanie strategii wdrażania projektu

Na zakończenie etapu I należy opracować strategię wdrażania projektu oraz przedstawić ją do oceny i akceptacji. Bez akceptacji strategii nie jest możliwe przejście do etapu II. Nie jest też wykluczone, że w wyniku oceny strategii nastąpi rozwiązanie umowy i tym samym projekt zostanie zakończony.

Strategia wdrażania projektu jest **doprecyzowaniem i uszczegółowieniem projektu** przedstawionego we wniosku o dofinansowanie, choć **może się różnić** od pierwotnych założeń na tyle, na ile wynika to z przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami oraz prac nad wstępną wersją produktu finalnego. Jest także okazją do doprecyzowania grupy docelowej. Należy jednak mieć na uwadze, że cel główny i cele szczegółowe projektu muszą być zgodne z tymi, które zostały przedstawione we wniosku o dofinansowanie projektu, zmiany mogą więc dotyczyć jedynie sposobu dojścia do celu.

Czemu służy strategia?

Strategia nie opisuje sposobu realizacji całego projektu (te treści były zawarte we wniosku o dofinansowanie i nie należy ich tutaj wprost powtarzać), lecz koncentruje się na innowacji – produkcie projektu innowacyjnego. Stanowi uporządkowany opis, w jaki sposób projektodawca zamierza sprawdzić, czy innowacja działa zgodnie z założeniami oraz jakie efekty przynosi jej zastosowanie w praktyce, a także opis podejścia do upowszechniania i włączania produktu do głównego nurtu polityki.

Strategia powinna też służyć pomocą projektodawcy w określeniu ryzyka, jakie może się pojawić w trakcie testowania produktu, a następnie w trakcie włączania go do głównego nurtu polityki. Rzeczywistość społeczna i gospodarcza jest na tyle skomplikowana, że nikt nie jest w stanie w pełni kontrolować przebiegu etapu testowania innowacji. Niemniej uświadomienie sobie zagrożeń, jakie mogą się pojawić w trakcie realizowania projektu, ich analiza (czyli odpowiedź na pytanie, jak dalece prawdopodobne jest ich pojawienie się i w jakim stopniu mogą zagrozić realizacji projektu) oraz wskazanie możliwych sposobów ich ograniczania (jeśli jest to potrzebne i możliwe) mogą zdecydowanie poprawić szanse na realizację projektu zgodnie z założeniami.

Strategia służy także instytucji finansującej projekt – poprzez ocenę strategii może ona sprawdzić, czy prace postępują zgodnie z założeniami zawartymi we wniosku o dofinansowanie bądź – jeśli następują odstępstwa od zapisów wniosku – czy mają oparcie w diagnozie. Instytucja finansująca ma też możliwość uzgodnienia z projektodawcą ewentualnych zmian w sytuacji, gdy ma zastrzeżenia, a nawet rozwiązać umowę, gdy dotychczasowy postęp i podejście projektodawcy nie rokuje nadziei na sukces.

Strategia stwarza dodatkową szansę na uspołecznienie procesu wytwarzania innowacji poprzez jej opiniowanie przez gremium partnerskie, jakim są sieci tematyczne.

Strategię należy przygotować według wzorcowego szablonu stanowiącego załącznik nr 12 do „Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”. Szablon ten zawiera minimalny zakres treści, Instytucje Pośredniczące mają prawo jego poszerzenia. Załącznikiem do strategii jest wstępna wersja produktu finalnego.

Strategia, uzgodniona między wszystkimi partnerami (w przypadku projektu partnerskiego), zostanie poddana opiniowaniu przez Krajową lub Regionalną (w zależności od Priorytetu, w ramach którego realizowany jest projekt) Sieć Tematyczną³³. Następuje to nie później niż w terminie 8 miesięcy od daty rozpoczęcia realizacji projektu. Sieć tematyczna ma 20 dni roboczych na przygotowanie i przekazanie swojej opinii do instytucji finansującej projekt, choć termin ten może zostać wydłużony zgodnie z zapisami „Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”.. Sieć bierze pod uwagę opinię wydaną przez niezależnego eksperta, który dokonując oceny strategii, posługuje się listą sprawdzającą, stanowiącą załącznik do „Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”.. Ekspert ma obowiązek sformułowania rekomendacji odnośnie do ocenianej strategii – czy można ją

³³ Informacja na temat sieci tematycznych znajduje się w załączniku 4.

przyjąć bez zastrzeżeń, czy może konieczne są korekty (jakie), czy też należy odrzucić strategię w całości.

Opinia Sieci stanowi dla instytucji finansującej projekt niewiążącą rekomendację co do akceptacji / warunkowej akceptacji lub odrzucenia strategii. Instytucja finansująca projekt podejmuje decyzję w terminie 7 dni roboczych od daty otrzymania opinii sieci tematycznej. W przypadku akceptacji warunkowej beneficjent ma obowiązek dokonania wymaganych poprawek i przedstawienia poprawionego dokumentu w terminie nie krótszym niż 5 dni, a w terminie kolejnych 7 dni roboczych instytucja finansująca projekt akceptuje lub odrzuca strategię. Niezłożenie strategii w terminie wskazanym we wniosku o dofinansowanie projektu (który, przypomnijmy, musi być zgodny z zapisami „Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL”) lub jej odrzucenie przez instytucję finansującą projekt skutkuje rozwiązaniem umowy o dofinansowanie projektu, przy czym w przypadku niezłożenia strategii umowa rozwiązywana jest w trybie natychmiastowym, a beneficjent jest zobowiązany zwrócić otrzymane środki w części lub w całości. W przypadku odrzucenia strategii umowa jest rozwiązywana w trybie natychmiastowym po podjęciu decyzji o jej odrzuceniu. Za kwalifikowane uznane zostaną wszystkie koszty dotyczące prawidłowo zrealizowanej części projektu (z wyłączeniem wydatków dotyczących zadań etapu II począwszy od działań związanych z testowaniem, o ile zostaną rozpoczęte w okresie dyskusji nad strategią).

Przygotowując harmonogram projektu, trzeba przewidzieć minimum 28 dni (roboczych) przerwy w realizacji projektu (bezpieczniej będzie przyjąć przerwę 2-miesięczną). W tym czasie nie należy zakładać realizacji zasadniczych działań projektu. Okres „zamrożenia” projektu powinien znaleźć odzwierciedlenie również w budżecie projektu, który w tym czasie powinien zakładać jedynie utrzymanie podstawowego składu zespołu projektowego i biura projektu (w budżecie projektu ponoszone będą jedynie koszty zarządzania i koszty pośrednie). Podjęcie działań na szerszą skalę formalnie jest możliwe, ale wyłącznie na ryzyko projektodawcy, podobnie jak ma to miejsce z ponoszeniem wydatków na realizację projektu przed otrzymaniem dofinansowania. Jeśli bowiem strategia nie zostanie zaakceptowana i umowa będzie rozwiązana ze skutkiem natychmiastowym, wówczas podjęte działania dotyczące dalszej części projektu trzeba będzie przerwać, a podjęte zobowiązania finansowe będą obciążać projektodawcę. Możliwe jest też, że do strategii zostaną wprowadzone zmiany podważające sens działań podjętych w okresie oczekiwania na jej akceptację.

WAŻNE!

Przygotowanie i złożenie strategii stanowi końcowy element I etapu projektu. Czas oceny i uzgadniania strategii należy przewidzieć w harmonogramie w ramach etapu przejściowego pomiędzy obowiązkowym etapem I przygotowanie a etapem II wdrożenie.

Po uzyskaniu akceptacji strategii, która modyfikuje zapisy wniosku o dofinansowanie niezbędne jest złożenie do instytucji finansującej projekt (w wyznaczonym przez nią terminie) wniosku o dofinansowanie projektu, uwzględniającego zmiany wynikające ze strategii. Wniosek ten nie podlega już ocenie, ale jedynie weryfikacji zgodności wprowadzonych zmian ze strategią.

3.2. Etap II. Wdrożenie

Do realizacji etapu II rekomenduje się przystąpić dopiero po uzyskaniu akceptacji strategii (co powinno nastąpić po około 2 miesiącach od jej złożenia). Maksymalny czas trwania tego etapu może zostać określony w dokumentacji konkursowej.

Działanie 5. Testowanie produktu

Istotną częścią projektu innowacyjnego jest poddawanie produktu działaniu w sytuacji rzeczywistej. Podczas testowania konieczne jest zapewnienie udziału przedstawicieli grup docelowych – zarówno użytkowników, jak i odbiorców produktu. Liczebność tych grup powinna być niewielka. Wielkość grup nie jest ściśle określona, ale ze względu na niepewność wyniku oraz 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 uzależnione od typu grupy i specyfiki projektu.

Grupa musi 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. Grupa ta jednak musi maksymalnie odzwierciedlać typową strukturę grupy docelowej, która w przyszłości będzie stosować innowacyjne rozwiązanie, nie może więc być przypadkowa. Rozwiązania wypracowywane w ramach projektów innowacyjnych powinny być testowane na małej reprezentatywnej grupie a nie na szeroka skalę tożsamą ze skalą faktycznego wdrożenia.

Tryb postępowania przy testowaniu jest uzależniony od charakteru produktu, często jednak będzie konieczne rozpoczęcie testowania od przygotowania użytkowników.

Przykład

Produktem finalnym mają być zalecenia dotyczące zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Na produkt składa się tekst zaleceń o charakterze kodeksu dobrych praktyk, podręcznik dobrych praktyk, program 3-dniowych warsztatów dla właścicieli przedsiębiorstw i szefów komórek kadrowych oraz program 2-dniowych warsztatów szkoleniowych przygotowujących trenerów do prowadzenia wyżej wymienionych warsztatów.

Testowanie produktu finalnego będzie polegać na:

- przekazaniu podręcznika dobrych praktyk grupie celowo dobranych właścicieli firm i szefów komórek kadrowych (firmy mikro, małe i średnie; z różnych branż, o zróżnicowanej strukturze zatrudnienia): – zebranie opinii czytelników na temat zawartości poradnika (użytych argumentów, języka tekstu, jego przejrzystości i użyteczności);
- zorganizowaniu i przeprowadzeniu kilku warsztatów dla trenerów (2 grupy po 8 osób każda):
 - zebranie opinii trenerów prowadzących warsztaty na temat ich przebiegu, odbioru przez uczestników, racjonalności harmonogramu, doboru treści, celowości zastosowanych ćwiczeń,
 - zebranie opinii uczestników na temat przebiegu warsztatów, przekazywanych treści i zastosowanych ćwiczeń;
- zorganizowaniu i przeprowadzeniu przez przeszkolonych trenerów kilku warsztatów dla przedsiębiorców (3 grupy do 8 osób każda – osoby, które otrzymały podręcznik i kodeks dobrych praktyk): – zebranie opinii trenerów prowadzących warsztaty na temat ich przebiegu, odbioru przez uczestników, racjonalności harmonogramu, doboru treści, celowości użytych ćwiczeń, a także na temat ich oceny, czy wcześniejsze warsztaty przygotowały ich do tego zadania; – zebranie opinii uczestników na temat przebiegu warsztatów, czasu ich trwania i doboru treści;
- przekazaniu kodeksu dobrych praktyk tej samej grupie osób: – zebranie opinii na temat użyteczności i jakości opracowania;
- zebranie opinii odbiorców produktu (pracowników firm) o zmianach, jakie nastąpiły w podejściu kierownictwa firmy / działu personalnego do zarządzania personelem (jak wprowadzono zasady zarządzania wiekiem).

Dobór użytkowników i odbiorców najlepiej oprzeć na zasadzie dobrowolności. Mogą to być te osoby, które uczestniczą w naszym projekcie w ramach zapewniania udziału grup docelowych. Osoby testujące produkt mogą też pochodzić z wolnego naboru w drodze ogłoszenia. Ważne jest, aby uczestniczyły w procesie testowania dobrowolnie i świadomie, ponieważ powodzenie fazy testowania jest w znacznej mierze uzależnione od ich gotowości do notowania spostrzeżeń i udziału w ocenie.

Należy ostrożnie podchodzić do kwestii płacenia przedstawicielom grupy docelowej za udział w testach. Mogą zdarzyć się takie sytuacje, w których projektodawca założy wypłacanie testerom-użytkownikom drobnych kwot jako motywatora do udziału w projekcie. Co do zasady nie jest to dobry pomysł, ale nie można go wykluczać.

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

Testowanie musi być przez cały czas monitorowane. Konieczne jest zaplanowanie procesu oceny – formularzy do notowania uwag, ankiet do badania opinii i ocen. Nie ma potrzeby tworzenia

skomplikowanego systemu oceny – ważne jest jedynie, by wszystkie opinie pojawiające się w trakcie testowania zostały zarejestrowane. Pamiętajmy jednak, że w wielu momentach w teście uczestniczą wyłącznie użytkownicy i odbiorcy, bez naszej obecności. Należy więc przewidzieć cykliczne spotkania uczestników fazy testowania z ekspertami zespołu, poświęcone dyskusjom nad wszelkimi pojawiającymi się problemami. Eksperti zespołu projektowego muszą być w każdej chwili gotowi do udzielania wsparcia osobom przeprowadzającym test. Muszą też być gotowi do dokonywania korekt w produkcie finalnym, jeśli w trakcie testowania ujawnią się jego istotne wady. Takie zmiany muszą jednak być dokonywane w sposób kontrolowany, nie mogą być zupełnie spontaniczne. W przeciwnym wypadku trudno będzie stwierdzić, jaki właściwie produkt był testowany.

W tej fazie działania upowszechniające i włączające są mniej intensywne, konieczne jest bowiem skoncentrowanie się zespołu na testach. Przejawem upowszechniania będą prace związane z testowaniem, w które będą włączeni zarówno odbiorcy, jak i użytkownicy. Ponadto należy dopilnować aktualizacji informacji na stronie internetowej projektu (jeśli taka jest przewidziana).

Działanie 6. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu

Badanie rzeczywistych efektów testowanego produktu obejmuje dwa elementy:

- zgromadzenie wszystkich danych z fazy testowania (opinie osób przeprowadzających test – przedstawicieli obu grup docelowych, opinie obserwatorów ze strony zespołu projektowego, ocena skutków stosowania produktu) i ich ocenę;
- ewaluację zewnętrzną produktu finalnego.

Moment zlecenia ewaluacji zewnętrznej zależy od beneficjenta, jednak sama ewaluacja zewnętrzna powinna być prowadzona bezpośrednio po zakończeniu testowania. Po zakończeniu testowania beneficjent przygotowuje ocenę zebranego materiału, czyli przeprowadza analizę rzeczywistych efektów testowania uwzględniającą wyniki ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej przez ewaluatora zewnętrznego.

Dodatkowym sposobem oceny rzeczywistych efektów są w tej fazie działania upowszechniające i włączające do głównego nurtu polityki. Powinny one być w tym czasie bardziej intensywne – warto np. 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 grupy docelowej odbiorców (np. osoby bezrobotne). Warto także umożliwić zgłaszanie uwag przez Internet, najlepiej umieszczając na stronie internetowej specjalnie w tym celu przygotowany formularz do zgłaszania uwag (ułatwi to porządkowanie i analizę uwag).

W *Słowniku języka polskiego PWN* ewaluacja zdefiniowana jest jako „ustalenie wartości i ceny czegoś, ocenianie, oszacowanie”. Kath Aspinwall stwierdza, iż „Najprościej ewaluację można określić jako ustalanie wartości czegoś. Ewaluacja jest częścią procesu podejmowania decyzji. Obejmuje wydawanie opinii o wartości działania poprzez systematyczne, jawne zbieranie i analizowanie o nim informacji w odniesieniu do znanych celów, kryteriów i wartości”³⁴.

Ewaluacja służy ustaleniu, czy zostały osiągnięte zamierzone cele, a także poprawie istniejącego stanu rzeczy, usprawnieniu działania/produktu. 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.

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/produkt. Pozwoli to na postawienie szczegółowych pytań badawczych, a następnie określenie metod i narzędzi badawczych, a także źródeł informacji i sposobów analizy zebranych danych.

Można wyróżnić następujące etapy procesu ewaluacji:

1. Określenie tematu ewaluacji (co będzie podlegało ewaluacji).
2. Sformułowanie pytań kluczowych (czyli tych, na które szukamy odpowiedzi).

³⁴ K. Aspinwall i in., *Co to jest ewaluacja?*, w: H. Mizerek (red.), *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów*, Wydawnictwo MG, Olsztyn 1997.

3. Sformułowanie kryteriów wartościowania.
4. Zidentyfikowanie źródeł potrzebnych informacji (np. dobór próby przy badaniu ankietowym, miejsc, w których można znaleźć konieczne dokumenty itp.).
5. Wybranie metod pracy (np. badanie ankietowe, wywiady, obserwacja, analiza dokumentów).
6. Opracowanie narzędzi (formularze ankiet, wytyczne do wywiadów itd.).
7. Realizacja badania.
8. Formułowanie wniosków i rekomendacji.
9. Przygotowanie raportu.
10. Dyskusja zlecającego ewaluację z ewaluatorem nad wynikami i rekomendacjami.

Ze względu na specyfikę projektów innowacyjnych – nastawionych na wypracowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań – ewaluacja produktu finalnego powinna przede wszystkim zmierzać do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, czy wypracowany produkt (proponowane podejście) faktycznie jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowane dotychczas. Powinniśmy otrzymać odpowiedź na pytanie, czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub przynajmniej efektywne), co wpływa na jego skuteczność (czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki), czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami.

Podstawowymi kryteriami stosowanymi w ewaluacji są:

- Adekwatność (czy produkt odpowiada realnym potrzebom?).
- Efektywność (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?).
- Skuteczność (czy produkt jest skuteczny, czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?).
- Oddziaływanie/wpływ (czy wdrożenie produktu będzie skutkowało zwiększeniem szans na osiągnięcie celów PO KL?).
- Trwałość efektów (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?).

Najczęściej stosowanymi metodami gromadzenia danych w ewaluacji są 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 benchmarking (czyli ocena produktu poprzez porównanie go z innym o podobnych celach), który w przypadku projektów innowacyjnych wydaje się wart rekomendacji.

Przykład

W przedstawionym wcześniej przykładzie zaleceń dotyczących zarządzania wiekiem można porównać poglądy na temat zarządzania wiekiem w grupie uczestniczącej w fazie testowania oraz w identycznej grupie, która w testowaniu nie uczestniczyła. Jeśli poglądy osób uczestniczących w testowaniu będą wyraźnie inne niż nieuczestniczących i będą odzwierciedlały treści zawarte w poradniku, w zaleceniach i podczas warsztatów, będzie można uznać, że produkt jest skuteczny.

Inna możliwość to porównanie poglądów uczestników testowania z poglądami osób, które uczestniczyły w innym szkoleniu z zakresu zarządzania wiekiem (jednym z wielu oferowanych na rynku). Skuteczność produktu zostanie potwierdzona wówczas, gdy poglądy uczestników testu będą silnie wyrażały zgodność z przekazywanymi treściami³⁵.

Jak już wspomniano, ewaluacja produktu finalnego musi być zlecona na zewnątrz niezależnemu ewaluatorowi (firmie/ osobie zajmującej się ewaluacją). W tym przypadku mają zastosowanie wszystkie zasady opisane przy zlecaniu badań (Działanie I, etap I).

Raport z ewaluacji powinien zawierać następujące elementy:

- Opis celów badania oraz jego przedmiotu i zakresu.

³⁵ Powyższe nie wyczerpuje podejścia do ewaluacji w podanym przykładzie, ale odnosi się jedynie do możliwego wykorzystania benchmarkingu

- Pytania i kryteria badawcze.
- Zastosowana metodologia.
- Opis przebiegu badania i ograniczeń (problemów napotkanych w toku jego realizacji).
- Opis wyników badania.
- Wnioski i rekomendacje, przy czym rekomendacje muszą mieć charakter praktyczny i odnosić się do projektu. Oznacza to, że ewaluator musi się skupić na sformułowaniu pod adresem projektodawcy rekomendacji dotyczących dalszych prac nad produktem. Powinny to być przede wszystkim rekomendacje odnoszące się do zmian w produkcie finalnym, mogą jednak także dotyczyć działań upowszechniających czy włączających do głównego nurtu polityki.

Należy pamiętać, że ewaluator musi otrzymać od nas wszelkie niezbędne dane i materiały, a więc przede wszystkim komplet dokumentów/materiałów składających się na produkt finalny, dokumenty charakteryzujące kolejne etapy jego powstawania, a także informacje o uczestnikach procesu wytwarzania produktu i jego testowania. W interesie naszego projektu i jego wyniku końcowego jest, aby ewaluacja uwzględniła wszystkie niezbędne elementy, musimy więc zapewnić, że tak się stanie (w części, która jest od nas zależna). Musimy także liczyć się z tym, że ewaluator będzie chciał przeprowadzić z nami wywiady indywidualne, dotyczące wszystkich kwestii mających wpływ na określoną postać produktu finalnego.

Ostatecznym wynikiem tego działania powinien być raport z wewnętrznej analizy wyników testowania (dokonanej przez zespół projektowy) oraz raport ewaluatora.

Po zakończeniu testowania produktu i dokonaniu oceny jego rzeczywistych efektów przychodzi czas na przemyślenie ostatecznego kształtu produktu finalnego. Jeśli testowanie będzie przebiegać sprawnie, osoby testujące produkt wyrażą pozytywne opinie, a raport z ewaluacji potwierdzi skuteczność produktu, wówczas można przystąpić do kolejnego działania, które w takim przypadku będzie polegać jedynie na dopracowaniu produktu od strony redakcyjnej i graficznej. Jeśli jednak we wcześniejszych fazach pojawiały się problemy, a ewaluator sformułował zastrzeżenia i rekomendacje, to ¹¹ Powyższe nie wyczerpuje podejścia do ewaluacji w podanym przykładzie, ale odnosi się jedynie do możliwego wykorzystania benchmarkingu. niezbędny będzie wówczas szerszy zakres prac. Pamiętajmy także, iż cennym źródłem wiedzy o dotychczasowej jakości i użyteczności produktu będą informacje i komentarze uzyskiwane podczas przeprowadzonych do tego momentu działań upowszechniających i włączających, przypominamy więc, że muszą być one gromadzone w sposób systematyczny i uporządkowany.

Działanie 7. Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego

Prace nad ostateczną wersją produktu finalnego warto rozpocząć od serii spotkań warsztatowych zespołu pracującego nad tym produktem, z udziałem przedstawicieli grup docelowych zaangażowanych w prace projektowe; warto także uwzględnić udział ewaluatora. Wynikiem spotkań powinna być decyzja o tym, jakie zmiany należy wprowadzić.

Kolejnym krokiem jest dokonanie podziału zadań i sporządzenie harmonogramu prac (tak jak na etapie przygotowywania projektu).

Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego oznacza szczegółowe opracowanie wszelkich materiałów mających się składać na ten produkt (raporty, programy szkoleń, podręczniki itp. – w zależności od rodzaju produktu; oczekuje się, że w każdym przypadku powstanie „instrukcja stosowania produktu”, której kształt i charakter będą wynikać z jego specyfiki).

Przykład

We wcześniej podanym przykładzie produkt finalny składał się z kilku elementów: podręcznika, kodeksu dobrych praktyk, programu warsztatów dla przedsiębiorców i programu warsztatów dla trenerów. Aby w przyszłości produkt był prawidłowo stosowany, należy (obowiązkowo) sporządzić opis zasad jego użytkowania. Będzie to np. opis informujący przyszłych użytkowników o tym, dla kogo jest przeznaczony podręcznik i kodeks, wskazanie, że należy je przekazywać podczas warsztatów, a także informacje o tym, jak dobierać grupy uczestników warsztatów, jakie wymagania minimalne powinni spełniać trenerzy prowadzący warsztaty itd.

Jeśli zakres zmian jest znaczący, dobrze jest przewidzieć recenzje produktu pod kątem jego spójności, zgodności z założonymi celami, a także spełnienia rekomendacji wynikających z testowania, ewaluacji oraz opinii uczestników działań upowszechniających i włączających. Biorąc zaś pod uwagę planowany szeroki zakres udostępniania produktu do użytku, należy także zadbać o jego poprawność pod względem językowym i technicznym – warto więc uwzględnić czas na dokonanie korekty językowej oraz przygotowanie oprawy graficznej.

WAŻNE!

Projektując harmonogram projektu, musimy zarezerwować czas na dokonanie poprawek w produkcie finalnym. Nie należy traktować tego zadania jako kosmetycznego. W całym okresie realizacji projektu musimy być otwarci na uwagi i gotowi na zmiany.

Działanie 8. Walidacja produktu finalnego

Produkt finalny (wskazany w strategii produkt przeznaczony do upowszechnienia w jego pełnej postaci) podlega walidacji, tzn. ocenie jego zgodności z założeniami, a także trafności i użyteczności. Walidacji dokonuje Sieć Tematyczna (odpowiednio do Priorytetu – Krajowa lub Regionalna). Beneficjent przygotowuje opis produktu finalnego zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik do „Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”. Wzór ten może zostać rozszerzony przez instytucję finansującą projekt.

~~Beneficjent, na podstawie analizy efektów testowania, opracowuje produkt i przekazuje jego opis do sekretariatu właściwej sieci tematycznej (oraz do instytucji weryfikującej projekt systemowy/IOK drogą elektroniczną) celem dokonania walidacji przez sieć tematyczną. Dokumenty przekazywane są do sekretariatu sieci tematycznej zarówno w wersji papierowej, jak i elektronicznej w terminie zgodnym z harmonogramem realizacji projektu. Beneficjent przekazuje produkt wraz z opisem jego stosowania do sekretariatu właściwej Sieci Tematycznej w terminie nie krótszym niż na 60 dni roboczych przed zaplanowanym rozpoczęciem ostatniej fazy realizacji projektu dotyczącej upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.~~ Walidacja odbywa się w terminie 30 dni roboczych od daty przekazania produktu przez beneficjenta, przy czym termin ten może zostać wydłużony przez instytucję finansującą projekt. Przekazanie produktu oznacza przekazanie wszystkich dokumentów/opracowań składających się na produkt finalny, zgodnie z opisem w części dotyczącej Działania 7.

W procesie walidacji wykorzystywany jest „Arkusze oceny produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego” stanowiący załącznik do „Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”. Arkusz wypełniany jest przez jednego niezależnego eksperta. Na podstawie jego oceny i dyskusji Sieć Tematyczna wydaje pozytywną lub negatywną ocenę walidacyjną o produkcie. W tym momencie może również wskazać rekomendacje w zakresie dalszych działań upowszechniających i włączających. Sieć przekazuje swą ocenę do instytucji finansującej projekt, która na podstawie tej oceny podejmuje decyzję o dalszych losach projektu.

Szczegółowe informacje na temat stanowiska, jakie może zająć instytucja finansująca projekt, zostały wskazane w „Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”. W tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę beneficjenta na fakt, iż w przypadku, gdy nie przekaże on produktu do walidacji lub gdy produkt nie zostanie zwalidowany, instytucja finansująca projekt może między innymi rozwiązać umowę o dofinansowanie projektu lub zmniejszyć jej wartość. W przypadku produktu, który nie uzyskał walidacji, instytucja finansująca projekt może podjąć negocjacje z projektodawcą w celu uzgodnienia zmiany w podejściu do upowszechniania produktu – tak, by projektodawca skoncentrował się na upowszechnianiu informacji o założeniach projektu, jego przebiegu i możliwych przyczynach braku skuteczności uzyskanego produktu. W sytuacji, gdy umowa ulega rozwiązaniu za kwalifikowalne zostaną uznane wydatki odpowiadające prawidłowo zrealizowanej części projektu.

Czas przeznaczony na walidację musi zostać uwzględniony w harmonogramie projektu jako okres ograniczonego działania przez projektodawcę (2 miesiące) – analogicznie jak w przypadku czasu przeznaczanego na ocenę strategii wdrażania projektu.

Działanie 9. Upowszechnianie produktu oraz włączanie go do głównego nurtu polityki

Jak wynika z opisu wcześniejszych działań obu etapów, już od momentu opracowywania wstępnej wersji produktu finalnego konieczne jest prowadzenie działań upowszechniających i włączających, stanowią one jednak dopełnienie właściwej treści działań projektu. Po pozytywnym przejściu walidacji następuje realizacja zasadniczej części działań upowszechniających i włączających. Jest to ta faza realizacji projektu, w której następuje pełne upowszechnienie produktu finalnego wśród grup docelowych (w wymiarze przewidzianym w założeniach projektu) i decydentów oraz przekazanie go do powszechnego stosowania w sposób zgodny z założeniami projektu, adekwatny do charakteru produktu.

Należy zwrócić uwagę na różnicę między upowszechnianiem i włączaniem do głównego nurtu polityki. Celem upowszechniania jest szerokie poinformowanie o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych, włączenie zaś służy zapewnieniu, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany. Zważywszy na zasadnicze cele projektu innowacyjnego związane z włączeniem do polityki wypracowanego rozwiązania - działania upowszechniające nie mogą stanowić zasadniczej części projektu, ale powinny mieć charakter uzupełniający, tj. służyć procesowi włączenia do polityki (upowszechnianie jest jedynie procesem informowania o nowym rozwiązaniu za pomocą np. raportów, konferencji, ulotek i nie gwarantuje, że produkt finalny będzie stosowany – temu służą działania włączające).

Strategia upowszechniania i włączania produktu do głównego nurtu polityki, przygotowana na etapie składania wniosku o dofinansowanie projektu, zostanie przynajmniej cztery razy poddana przeglądowi i ewentualnym korektom: na etapie analizy wyników badań, na etapie tworzenia partnerstwa (o ile będzie ono tworzone), podczas prac nad strategią wdrażania projektu oraz podczas procesu walidacji. Pewne zmiany mogą także wynikać z oceny efektów testowania oraz występować w trakcie prac nad ostatecznym kształtem produktu finalnego.

Odrębność celów oraz znaczenia działań upowszechniających i włączających sprawia, że może być konieczne opracowanie odrębnych strategii dla obu działań. Może to jednak być też jedna strategia, ponieważ działania upowszechniające i działania służące włączeniu do polityki mogą (choć nie muszą) się w całości pokrywać. Upowszechnienie sprzyja włączeniu, ale w wielu przypadkach nie wystarczy, zwłaszcza jeśli na produkt finalny będą się składać projekty regulacji prawnych.

We wniosku o dofinansowanie projektodawca wskazał cel upowszechniania i włączania, adresatów i zasięg tych działań, a także zdefiniował działania, jakie zamierza przeprowadzić, aby osiągnąć zaplanowany cel. Określone zostało też, co będzie stanowiło o sukcesie działań upowszechniających i włączających oraz jak będzie mógł on zostać zmierzony. Skala upowszechnienia wiedzy o produkcie i zakres jego wdrożenia są bardzo istotnym weryfikatorem sensu realizacji projektu innowacyjnego.

Instrumentami realizacji działań upowszechniających i włączających są m.in. seminaria i konferencje, szkolenia, a także wydawane i rozpowszechniane publikacje oraz informacje o produkcie. W każdym przypadku konieczne jest wcześniejsze precyzyjne określenie oraz logiczne uzasadnienie, kto i w jakiej liczbie będzie odbiorcą poszczególnych instrumentów.

Biorąc pod uwagę różnicę między działaniami upowszechniającymi a włączającymi, trzeba pamiętać o właściwym doborze instrumentów do celu. Jeśli np. chcemy doprowadzić do włączenia do głównego nurtu polityki naszego pomysłu wiążącego się z wydaniem regulacji prawnych (ich wydanie leży poza możliwościami projektodawcy, choć może on przygotować nawet szczegółowe przepisy), to zorganizowanie cyklu masowych konferencji nie będzie skutecznym działaniem włączającym, choć będzie właściwym działaniem upowszechniającym. Włączeniu do głównego nurtu polityki będzie w tym przypadku lepiej służyć zorganizowanie kameralnego seminarium/prezentacji dla decydentów czy cykl spotkań z kluczowymi użytkownikami, którzy przejmą na siebie rolę „emisariuszy produktu” i zobowiążą się do dotarcia do decydentów.

Jeśli natomiast naszym celem jest przekazanie produktu do stosowania instytucjom lokalnym, wówczas konferencje mogą stanowić wartościowy element zarówno strategii upowszechniania, jak i włączania. Każdorazowo należy jednak dokonać szczegółowej analizy adekwatności metody do celu: konferencja jest wystarczająca, jeśli chcemy tylko poinformować, choć równie skuteczne, a tańsze, może być w takim przypadku rozesłanie materiałów czy przeprowadzenie akcji mailingowej.

Jeśli natomiast chcielibyśmy szczegółowo zapoznać odbiorców z produktem, dać szansę na dyskusję czy ewentualne prezentacje poszczególnych elementów produktu – wówczas zapewne najbardziej odpowiednie będą seminaria czy warsztaty w mniejszych grupach.

Aby działania upowszechniające i prowadzące do włączenia produktu do głównego nurtu polityki były skuteczne, należy starannie przemyśleć ich strategię już na etapie składania wniosku o dofinansowanie, odpowiadając sobie na pytania:

- Do kogo powinniśmy dotrzeć z informacjami o produkcie w ramach upowszechniania, co będzie treścią naszego przekazu, w jaki sposób zagwarantować zwrócenie uwagi odbiorców na nasz przekaz, jakie formy przekazu będą najbardziej adekwatne, biorąc pod uwagę wybrane grupy docelowe i treści.
- Do kogo powinniśmy dotrzeć z sugestią włączenia produktu do głównego nurtu polityki, jakie treści będziemy chcieli przekazać, jakie formy przekazu mogą być w tym przypadku najbardziej skuteczne, jakie mogą być bariery wdrożenia proponowanego przez nas rozwiązania oraz jaka jest nasza odpowiedź na te ograniczenia.
- Jaki poziom działań w ramach włączania do głównego nurtu polityki jest odpowiedni z punktu widzenia charakteru produktu – jeśli podjęcie decyzji o stosowaniu produktu finalnego leży w kompetencji organu samorządu terytorialnego, to działania włączające wystarczy skierować do decydentów z danego szczebla samorządu, jeśli zaś podjęcie takiej decyzji leży w kompetencji ministra/ posłów – wówczas działania włączające muszą sięgać szczebla centralnego.

Strategia przygotowana na etapie prac nad projektem będzie mogła ulec modyfikacji i doprecyzowaniu w toku prac nad strategią wdrażania projektu, na etapie prac nad przygotowaniem produktu do walidacji i ostatecznie w momencie uzyskania opinii instytucji finansującej projekt co do dalszych losów projektu po wydaniu oceny walidacyjnej przez Sieć Tematyczną.

Jak widać, katalog zagadnień, które trzeba brać pod uwagę projektując i wdrażając strategię upowszechniania i włączania produktu finalnego do głównego nurtu polityki jest bardzo obszerny i wymagający specjalistycznej wiedzy. To sprawia, że zespół projektowy powinien dysponować odpowiednimi specjalistami do realizacji tych zadań. Jeśli projektodawca nie dysponuje takimi osobami, warto się zastanowić nad partnerstwem z instytucją, która ma doświadczenie w realizowaniu podobnych działań. W tym przypadku formuła podwykonawstwa jest zdecydowanie mniej właściwa ze względu na fakt, że działania te są prowadzone przez cały czas realizacji projektu, a ich charakter jest ściśle związany z całym jego przebiegiem. Byłoby więc dobrze, aby osoby odpowiedzialne za tworzenie oraz realizację strategii upowszechniania i włączania uczestniczyły w projekcie przez cały okres jego wdrażania.

Działania upowszechniające i włączające w projektach realizowanych w kompetencji regionalnym mogą być prowadzone na terenie całego kraju, o ile jest to uzasadnione celami i charakterem projektu, a Instytucja Pośrednicząca nie zastrzeże w zasadach konkursu, że jest inaczej.

4. Doświadczenia z realizacji projektów innowacyjnych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL L wynikające z ewaluacji

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL była pierwszym programem, w ramach którego możliwe było wdrażanie projektów innowacyjnych na znaczną skalę. Był on poddany systematycznej ewaluacji bieżącej, w ramach której powstało szereg rekomendacji. Część z nich była adresowana do Instytucji Zarządzającej, z czego część została uwzględniona przy projektowaniu zasad wdrażania projektów innowacyjnych w ramach PO KL. Wiele rekomendacji i refleksji sformułowanych w raportach odnosi się do poziomu poszczególnych projektów i ich realizatorów. Niektóre straciły aktualność ze względu na zmiany systemowe, są jednak i takie, o których wciąż warto przypominać.

Poniżej przytaczamy garść refleksji ewaluatorów z okresu wdrażania IW EQUAL.

Partnerstwo

Projektodawcy realizujący projekty w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL stwierdzili, że:

- Podstawą skutecznego partnerstwa jest jasne określenie celu projektu oraz identyfikowanie się partnerów z tym celem.
- Istotnym warunkiem prawidłowej realizacji projektu jest dobra organizacja pracy, precyzyjny podział zadań oraz skuteczna komunikacja między partnerami.
- Ważną cechą podejścia partnerskiego jest równy udział wszystkich partnerów w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.
- Nie jest istotny styl zarządzania partnerstwem przez lidera; ważniejsze natomiast jest, by sposób zarządzania był wspólnie określony i okresowo wspólnie oceniany.
- Partnerstwo powinno być tworzone przez nie więcej niż pięć podmiotów, powyżej tej liczby znacząco rosną trudności organizacyjno-zarządcze.

Stwierdzono ponadto, że oprócz wielu korzyści partnerstwo generuje także konkretne koszty – powinno więc być zawiązywane z rozważą. Stwierdzono również, że partnerstwa cechujące się pewnym dystansem do stosowania zasady partnerstwa są bardziej skuteczne – sprawniej wdrażają projekty.

Odnotowano także skłonność do atomizacji prac projektowych – w zasadzie partnerstwa realizowały wspólny cel, ale w ramach podziału prac każdy z partnerów czuł się odpowiedzialny jedynie za swoje zadanie i nie interesował się łącznym efektem projektu (z tego powodu już w ramach prac nad wnioskiem o dofinansowanie projektu składanego przez partnerstwo oczekuje się, że przygotowywane harmonogramy będą wyraźnie odzwierciedlały partnerską pracę nad wspólnym produktem i wspólnym celem).

Na podstawie dokonanych obserwacji ewaluatorzy rekomendowali, by w ramach partnerstw doprowadzać do opracowania pisemnych procedur: dotyczących zarządzania finansowego (zasady prognozowania, dokumentowania i rozliczania wydatków), komunikacji wewnętrznej (system obiegu informacji – zakres, forma i częstotliwość przekazywania informacji między partnerami), monitorowania i oceny postępów (wskaźniki, dane potrzebne do ich obliczania, narzędzia zbierania i analizy informacji, podział zadań związany ze zbieraniem danych), zamówień publicznych (procedura postępowania, zasady dokumentowania procesu). W gruncie rzeczy rekomendacja ta odnosi się nie tylko do projektów realizowanych w partnerstwie – podobnymi zasadami powinien się kierować każdy zespół projektowy.

Cele/produkt

Ewaluatorzy podkreślali, że celem działań innowacyjnych nie powinno być jedynie tworzenie rozwiązań ciekawych, ale również użytecznych. Należy zwracać uwagę nie na samą innowacyjność, ale też na jej efektywność i użyteczność; odnotowano bowiem, że część realizatorów projektów traktowała te aspekty dość niefrasobliwie.

Myślenie w kategorii efektywności produktu oznacza myślenie o źródłach finansowania bieżących kosztów systemu stworzonego w ramach projektu, ale także o kosztach replikacji – czyli nakładach, które musiałaby ponieść kolejna instytucja zainteresowana adaptacją modelowego rozwiązania. Z tego względu rekomendowano, by od projektodawców wymagać przygotowywania swego rodzaju biznesplanu funkcjonowania tworzonego narzędzia po zakończeniu projektu.

W wyniku obserwacji projektów nastawionych na wypracowanie nowego rodzaju instytucji służącej dostarczaniu nowego typu usług ewaluatorzy stwierdzili, że: „Nie należy mieszać w projekcie celów badawczo-rozwojowych lub związanych ze świadczeniem usług z celami dotyczącymi rozwoju instytucjonalnego. Podejście zakładające najpierw budowę instytucji, a następnie wykorzystanie tej struktury w celu świadczenia usług jest możliwe, ale powinno wyraźnie definiować, co jest głównym celem projektu i zakładać formułę działania dostosowaną do tego celu. Łączne traktowanie celów instytucjonalnych i merytorycznych może doprowadzić do sytuacji, w której zadania priorytetowe realizowane są w sposób suboptymalny. Założenie, że utworzenie nowej struktury umożliwi dostarczenie lepszych, tańszych lub skuteczniejszych usług jest jedynie założeniem, które wymaga dopiero udowodnienia. W przeciwnym razie nowe narzędzie, będące jedynie środkiem do osiągnięcia zasadniczego celu, staje się nagle ważniejsze niż sam cel. Jeżeli priorytetem są zatem cele

instytucjonalne, wówczas forma, zakres i parametry programu badawczego lub usługowego są drugorzędne, zaś decyzja o sfinansowaniu kolejnej fazy projektu zależeć będzie przede wszystkim od efektów instytucjonalnych osiągniętych w pierwszej fazie. Jeżeli priorytetem jest wykonanie badań, opracowanie nowego produktu lub dostarczenie beneficjentom wysokiej jakości usług, wówczas sam fakt utworzenia nowej instytucji nie jest wystarczającym uzasadnieniem decyzji o finansowaniu programu badawczego lub usługowego”.

Monitoring i ewaluacja

Stwierdzono, że była to jedna z największych słabości wdrażanych projektów. Monitoring w znacznej części projektów miał charakter pasywny, nieusystematyzowany, nie stosowano wskaźników, gromadzone dane nie uwzględniały zróżnicowania grup uczestników projektów, co nie pozwalało na analizowanie wyników dla poszczególnych grup. Nacisk kładziony był na zadania cząstkowe, a nie na cele ogólne.

Zwrócono uwagę, że śledzenie postępów w odniesieniu do założonych wyników jest jednym z najważniejszych warunków sukcesu, a sposób gromadzenia danych i ich analizy musi w każdej chwili umożliwiać pokazanie, w jakim miejscu znajduje się projekt względem założonych celów ogólnych.

Załącznik 1. Informacja na temat Sieci Tematycznych

Sieci Tematyczne ~~mają stanowić~~ stanowią forum dialogu i komunikacji między beneficjentami realizującymi projekty w poszczególnych obszarach tematycznych a ekspertami i praktykami zajmującymi się danym obszarem. Umożliwiają one uwzględnienie w rozwiązaniach wypracowanych w ramach projektów innowacyjnych rzeczywistych potrzeb głównego nurtu polityki i praktyki. Za wspieranie i monitorowanie prac sieci tematycznych ~~będzie odpowiedzialna~~ jest Krajowa Instytucja Wspomagająca (KIW).

Głównym celem powołania sieci tematycznych w ramach PO KL jest wspieranie innowacyjności i zapewnienie odpowiedniej jakości projektom innowacyjnym. Zapewnianie odpowiedniej jakości ~~będzie się odbywało~~ odbywa się m.in. poprzez system opiniowania strategii wdrażania realizacji i walidacji produktów projektów innowacyjnych. Cel ten ~~będzie osiąganym~~ jest poprzez stworzenie forum współpracy i dialogu między podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów i upowszechnianie ich produktów, czyli m.in. takich grup docelowych jak realizatorzy projektów w poszczególnych obszarach tematycznych, eksperci i praktycy z dziedzin w tych obszarach, przedstawiciele Instytucji Pośredniczących oraz decydenci na różnych szczeblach władzy.

Krajowe Sieci Tematyczne (KST) działają na poziomie krajowym w oparciu o cztery Grupy Robocze Komitetu Monitorującego (zatrudnienie i integracja społeczna, adaptacyjność i transfer wiedzy, edukacja, dobre rządzenie). W skład każdej z czterech obszarowych KST wchodzi:

- przedstawiciele instytucji – członków grup roboczych Komitetu Monitorującego;
- przedstawiciele Regionalnych Sieci Tematycznych;
- przedstawiciele beneficjentów realizujących projekty innowacyjne w komponentie centralnym (wszyscy beneficjenci);
- eksperci, praktycy, naukowcy, przedstawiciele środowiska akademickiego, przedstawiciele organizacji pozarządowych z danego obszaru tematycznego;
- przedstawiciele ministerstw, agencji rządowych właściwych w danym obszarze wsparcia oraz innych decydentów politycznych różnego szczebla (opcjonalnie);

Do głównych zadań poszczególnych Krajowych Sieci Tematycznych należy:

- opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych realizowanych w komponentie centralnym;
- walidacja produktów projektów innowacyjnych realizowanych w komponentie centralnym;
- organizowanie seminariów, konferencji, forów i innych form spotkań będących miejscem bieżącej wymiany doświadczeń z ekspertami i praktykami;
- zapewnienie przepływu wiedzy na temat realizacji projektów na poziomie centralnym i regionalnym poprzez udział przedstawicieli Regionalnych Sieci Tematycznych w pracach Krajowych Sieci Tematycznych (w celu zapewnienia komplementarności działań);
- udział w procesie upowszechniania i włączania produktów finalnych projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki;
- współpraca z pozostałymi obszarowymi Krajowymi Sieciami Tematycznymi w celu wymiany informacji i opracowywania- dobrych praktyk w zakresie innowacji.

Składy instytucjonalne Regionalnych Sieci Tematycznych są tworzone oparciu o ustalenia Podkomitetów Monitorujących

W skład Regionalnych Sieci Tematycznych wchodzi:

- przedstawiciele instytucji – członków Podkomitetu Monitorującego;
- przedstawiciele beneficjentów realizujących projekty innowacyjne w komponentie regionalnym (udział wszystkich beneficjentów);
- eksperci, praktycy, naukowcy, przedstawiciele środowiska akademickiego, przedstawiciele organizacji
- przedstawiciele ministerstw, agencji rządowych, władz regionalnych i lokalnych właściwych w danym obszarze wsparcia oraz innych decydentów politycznych różnego szczebla (opcjonalnie);

Do głównych zadań Regionalnych Sieci Tematycznych należy:

- opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych wdrażanych w komponentie regionalnym;
- walidacja produktów projektów innowacyjnych realizowanych w komponentie regionalnym;

- organizowanie spotkań służących bieżącej wymianie doświadczeń pomiędzy wnioskodawcami a praktykami i ekspertami;
- wykonywanie dodatkowych analiz, ekspertyz niezbędnych do realizacji zadań Regionalnych Sieci Tematycznych;
- udział w procesie upowszechniania i włączania produktów finalnych projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki;
- dostarczanie niezbędnych informacji Sekretariatowi sieci tematycznych w części dotyczącej działań Regionalnych Sieci Tematycznych (m.in. do zamieszczenia na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej);

Bibliografia

1. Wydawnictwa dotyczące ogólnej tematyki zarządzania projektami

- Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Warszawa 2006.
- Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*, Wrocław 1999.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Warszawa 2001.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami*, Warszawa 2003.
- Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Gliwice 2006.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa 2003.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Gliwice 2002.
- Trocki M., Grucza B. (red), *Zarządzanie projektem europejskim*, Warszawa 2007.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Gliwice 2006.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Warszawa 2004.
- Wysocki R.K., McGarry R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005.
- Zarządzanie projektami szkoleniowymi, Warszawa 2008.

2. Zarządzanie adaptacyjne

- Highsmith J., *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Warszawa 2007.
- Schwaber K., *Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum*, Warszawa 2005.
- Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Warszawa 2004.
- Szyjewski Z., *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, Warszawa 2001.
- Warden S., Shore J., *Agile Development. Filozofia programowania zwinnego*, Gliwice 2008.
- Wróblewski P., *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków*, Gliwice 2005.
- Wysocki R.K., McGarry R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005.

3. Wydawnictwa dotyczące zarządzania ryzykiem w projektach

- Chong Y.Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Warszawa 2001.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.

4. Wydawnictwa dotyczące metodyki Project Cycle Management (PCM)

- Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Warszawa 2006.
- Manual Project Cycle Management*, EC EuropeAid 2001.
- Project Cycle Management. Handbook*, EC 2002.
- Project Cycle Management Guidelines*, EC 2004.
- Trocki M., Grucza B. (red), *Zarządzanie projektem europejskim*, Warszawa 2007.
- Zarządzanie cyklem projektu*. Podręcznik szkoleniowy (przekład z wersji angielskiej), Warszawa 2004.
- Zarządzanie cyklem projektu*, Warszawa 2007.
- Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Warszawa 2005.

Ponadto warto odwiedzić:

- www.pmi.org.pl – strona Project Management Institute Poland Chapter
- www.smpm.org.pl – strona Stowarzyszenia Project Management Polska
- www.4pm.pl – strona Project Evolution
- www.skutecznyprojekt.pl – artykuły, szkolenia, kursy, książki i oprogramowanie dotyczące zarządzania projektami
- www.nf.pl – portal wiedzy dla biznesu Nowoczesna firma
- www.mfiles.pl – Encyklopedia Zarządzania

KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA
CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH
ul. Domaniewska 39 A, 02-672 Warszawa
tel. (022) 378 31 00, fax. (022) 201 97 25
www.kiw-pokl.org.pl, www.cpe.gov.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KRAJOWA
INSTYTUCJA
WSPOMAGAJĄCA



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Program współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego