2011

Jak skutecznie wdrażać projekty innowacyjne i ponadnarodowe?

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

WUP GDAŃSK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak skutecznie wdrażać projekty **innowacyjne** i ponadnarodowe?

Raport z realizacji grantu

„Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006", w ramach sieci współpracy w obszarze tematycznym „Innowacyjność i współpraca ponadnarodowa"

Przedsięwzięcie zostało sfinansowane ze środków
Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013

Gdańsk, wrzesień 2011

Autorzy:
Agnieszka Paluch, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
dr Joanna Bogdziewicz-Wróblewska, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
Anna Daciuk, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Małgorzata Półtorak, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Aleksandra Maciaszczyk, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy
Justyna Pawłuszko, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy
Zbigniew Ratajczak, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy
Anna Surdyka, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu
Magdalena Karczewska, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu
Karolina Hemon, Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
Joanna Okos, Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
Adam Brzozowski, Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
Alina Szydłowska, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie
Justyna Kuźdowicz, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie
Bożena Bączek, Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie
Jakub Lobert, Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie
Wiesława Mrozińska, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu
Radosław Głowacki, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu

Zespół redakcyjny:
dr Joanna Bogdziewicz-Wróblewska, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
Agnieszka Paluch, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

Konsultacja merytoryczna:
Iwona Wolanin-Szułdrzyńska, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
Anna Elżbieta Strzała, Krajowa Instytucja Wspomagająca
Maciej Jamrozik, Krajowa Instytucja Wspomagająca
Beata Rybicka-Dominiak, Krajowa Instytucja Wspomagająca
Paulina Chodyra, Krajowa Instytucja Wspomagająca
Alicja Zajączkowska, PrePost Consulting

ISBN 978-83-931501-2-0
Nakład 300 egz.
Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Grant „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006" został zrealizowany ze środków Pomocy Technicznej PO KL, w ramach konkursu na tworzenie sieci współpracy w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, organizowanego przez Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, pełniący funkcję Instytucji Zarządzającej PO KL.

Okres realizacji grantu: 01.02.2010 - 31.10.2011

Instytucje biorące udział przy formułowaniu obszarów problemowych oraz wniosków merytorycznych w ramach poszczególnych seminariów:
Lider grantu: Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
Partnerzy: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie, Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy oraz Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu.

Instytucje biorące udział w spotkaniach:
Krajowa Instytucja Wspomagająca, Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego we Wrocławiu; Projektodawcy: Starostwo Powiatowe w Toruniu, Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa, Fundacja Gospodarcza Pro Europa; Ekspert: Alicja Zajączkowska PrePost Consulting.

Spis treści

Wprowadzenie 6

1 Działania informacyjno-promocyjne oraz nabór wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej 10

1.1. Działania wewnętrzne 11
1.2. Działania zewnętrzne, organizacja działań informacyjno-promocyjnych IOK 11

2 Budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnerów 18

2.1. Zasady budowania partnerstwa ponadnarodowego 18
2.2. Formy poszukiwania partnerów 19
2.3. Zarządzanie ryzykiem 20
2.4. Zarządzanie konfliktem 21

3 Ocena merytoryczna projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej 24

3.1. Uwagi ogólne 24
3.2. Organizacja prac Komisji Oceny Projektów 25

4 Proces naboru i oceny wniosków na podstawie wyników ankiet - doświadczenia Wnioskodawców oraz IOK (Lidera oraz Partnerów) 32

4.1. Wyniki ankiet, przeprowadzonych wśród Wnioskodawców ubiegających się o dofinansowanie w ramach konkursów ogłaszanych przez Lidera oraz Partnerów grantu 32
4.2. Wyniki ankiet, przeprowadzonych wśród pracowników Instytucji Organizujących Konkursy, dotyczących aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 34

5 Wdrażanie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej 38

5.1. Umowa partnerska w projektach współpracy ponadnarodowej 38
5.2. Zadania i obowiązki opiekuna projektu oraz zakres kontroli w projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej 39
5.3. Ocena Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego 40
5.3.1. Czym jest Strategia wdrażania projektu innowacyjnego? 40
5.3.2. Kto i w jaki sposób ocenia Strategię? 41
5.3.3. Załącznik do Strategii - wstępna czy finalna wersja produktu? 43
5.4. Praktyczne wskazówki do wykorzystania przeglądu okresowego jako narzędzia wspierającego proces realizacji projektu innowacyjnego 44
5.5. Krótko o walidacji 48

6 Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego 52

6.1. Co jest przedmiotem ewaluacji w projekcie innowacyjnym? 52
6.2. Na jakim etapie cyklu życia projektu innowacyjnego planujemy ewaluację zewnętrzną produktu projektu innowacyjnego testującego? 54
6.3. Kiedy podjąć współpracę z ewaluatorem zewnętrznym? - Koszt ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego a Harmonogram realizacji projektu 55
6.4. Jaki typ ewaluacji zewnętrznej zastosować - ewaluacja końcowa na zakończenie testowania, czy ewaluacja bieżąca - on going? 55
6.5. Różnice: Monitoring a Ewaluacja wewnętrzna a Ewaluacja zewnętrzna a Walidacja? 56
6.6. Zlecenie ewaluacji zewnętrznej, koncepcja badania ewaluacyjnego 56
6.7. Zarządzanie procesem ewaluacji 56

Załączniki 58

1. Program spotkania organizacyjnego, 11-12.03.2010, Gdańsk 58
2. Program seminarium „Promocja i upowszechnianie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych, innowacyjność działań informacyjno-promocyjnych oraz budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnera", 13-14.05.2010, Wrocław 59
3. Program seminarium „Promocja projektów innowacyjnych i ponadnarodowych oraz ocena formalna i merytoryczna", 16-17.06.2010, Sopot, Gdańsk 60
4. Program seminarium „Ocena merytoryczna, zawieranie umów o dofinansowanie realizacji projektów oraz umów partnerskich (także z partnerem zagranicznym) oraz wstępny etap realizacji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych", 23-24.09.2010, Gdańsk-Sobieszewo 61
5. Program seminarium „Realizacja projektów innowacyjnych i ponadnarodowych - rola opiekuna w projekcie, monitoring, kontrola, ocena strategii", 18-19.11.2010, Toruń 62
6. Program seminarium „Realizacja projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej", 29-30.03.2011, Gdańsk 63
7. Program seminarium, spotkanie grupy dot. opracowania raportu z realizacji grantu, 12-13.05.2011, Gdańsk 64
8. Program spotkania dot. opracowania raportu oraz ustalenia założeń konferencji podsumowującej realizację grantu, 16-17.06.2011, Gdańsk 65
9. Ankieta do Wnioskodawców, kwiecień 2010 66
10. Ankieta do Wnioskodawców, kwiecień 2011 68
11. Ankieta do pracowników IOK, kwiecień 2010 71
12. Ankieta do pracowników IOK, kwiecień 2011 73
13. Przegląd produktów projektów innowacyjnych, przyjętych do realizacji przez Lidera oraz Partnerów grantu 76
14. Wykaz tabel i rysunków 94

Wprowadzenie

W związku z wysokim stopniem trudności projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej (PI/PWP), realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku pozyskał środki na realizację grantu, którego celem było stworzenie sieci współpracy pomiędzy Instytucjami Pośredniczącymi (IP/IP2) oraz wypracowanie rozwiązań, dzięki którym powinna wzrosnąć jakość wdrażania w/w projektów.

W trakcie spotkań zorganizowanych w ramach grantu ustalono, że projekty innowacyjne oraz projekty współpracy ponadnarodowej (PI/PWP) stanowią spore wyzwanie zarówno dla Projektodawców, jak również dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących drugiego stopnia (IP/IP2). Podczas konsultacji, dotyczących realizacji w/w projektów Wnioskodawcy zgłaszają wiele wątpliwości, z zakresu oceny, założeń merytorycznych oraz wymogów, związanych z poszczególnymi etapami realizacji. Z problemami borykają się również pracownicy IP/IP2, odpowiedzialni za poszczególne etapy wdrażania PI/PWP. W projektach tych, częściej, niż w przypadku „projektów standardowych" występują problemy interpretacyjne, są to projekty „podwyższonego ryzyka", w których istnieje zwiększone zagrożenie niepowodzenia, a realizacji towarzyszy ciągła niepewność dot. poprawności planowanych założeń merytorycznych, czy zadań realizowanych w partnerstwie ponadnarodowym. Rozwiązania innowacyjne osiągane są poprzez stosowanie niestandardowych, często mało znanych i kosztownych metod. Co więcej, powinny one dostarczać rozwiązań systemowych, które będą funkcjonować po zakończeniu realizacji projektu, również poza obszarem pierwotnie wybranym do testowania i wdrażania innowacji.

Biorąc pod uwagę powyższe, **Wnioskodawcy często zadają sobie pytanie - czy warto podejmować się realizacji projektu innowacyjnego / projektu ponadnarodowego?**

Starając się udzielić odpowiedzi na to pytanie, należy podkreślić zalety PI/PWP.

Istotą projektów innowacyjnych jest wypracowanie produktu finalnego, który będzie mógł znaleźć zastosowanie w praktyce na szeroką skalę. Możliwość replikowania produktów wypracowanych w ramach PI daje szansę wypracowania rozwiązań systemowych, do szerokiego zastosowania tj. objęcia wsparciem znacznie większej liczby odbiorców niż w przypadku projektów standardowych.

Są to projekty wyjątkowo wartościowe, ponieważ narzędzia / schematy wypracowane w trakcie ich realizacji **mogą pomóc w rozwiązaniu u podstaw wielu problemów, z którymi borykają się mieszkańcy oraz władze poszczególnych regionów**.

Natomiast przy realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym Beneficjent zyskuje pomoc zagranicznych instytucji posiadających często znacznie większe doświadczenie oraz wiedzę ekspercką w danym obszarze problemowym.

Nadrzędnym celem stworzenia sieci współpracy w obszarze realizacji grantu była poprawa jakości wdrażania PI/PWP w PO KL poprzez wymianę doświadczeń, zdobytych

przy realizacji IW EQUAL (stanowiącej w przeszłości narzędzie wykorzystywane przez Europejski Fundusz Społeczny do wspierania międzynarodowych, innowacyjnych działań), jak również doświadczeń związanych z wdrażaniem PI/PWP w PO KL 2007-2013.

Korzystając z wiedzy oraz potencjału pracowników instytucji zaangażowanych w realizację grantu, zostały wypracowane dodatkowe narzędzia wspierania Projektodawców, Beneficjentów oraz pracowników IP/IP2 na poszczególnych etapach realizacji i wdrażania PI/PWP w ramach PO KL. Problemy Wnioskodawców i Projektodawców zostały przeanalizowane na podstawie informacji zawartych w ankietach, wypełnionych przez podmioty aplikujące o środki na realizację PI/PWP w konkursach ogłoszonych przez Lidera i Partnerów grantu oraz na podstawie informacji uzyskanych bezpośrednio od Projektodawców, którzy wzięli udział w spotkaniach.

Dyskusje w gronie IP/IP2 z różnych regionów, Projektodawców, przedstawicieli KIW oraz pozostałych zaproszonych gości okazały się skutecznym sposobem na problemy występujące przy realizacji PI/PWP. Rekomendacje zawarte w niniejszym opracowaniu zostały wypracowane przy uwzględnieniu zróżnicowanych doświadczeń oraz podejścia instytucji spełniających różne funkcje w procesie realizacji i wdrażania projektów, co pozwoliło uniknąć jednostronnego spojrzenia na występujące problemy. Dzięki wymianie doświadczeń zyskano możliwość zrozumienia jakie działania są skuteczne, a które się nie sprawdzają i przede wszystkim jakie są tego przyczyny.

Dzięki nawiązanej współpracy zostały wypracowane narzędzia wspomagające proces wdrażania i realizacji PI/PWP, dotyczące:

- organizacji procesu promocji i naboru,
- skuteczności działań związanych z poszukiwaniem partnerów,
- nowych technik wspierania Wnioskodawców,
- organizacji KOP i oceny merytorycznej,
- współpracy opiekuna z Beneficjentem,
- współpracy pracowników poszczególnych komórek IP/IP2, zaangażowanych we wdrażanie,
- oceny Strategii wdrażania projektu innowacyjnego,
- przeprowadzenia przeglądu okresowego,
- ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego.

Nawiązana współpraca będzie kontynuowana również po zakończeniu realizacji grantu, poprzez stałą wymianę informacji dotyczących PI/PWP pomiędzy instytucjami które przystąpiły do realizacji grantu. Pracownicy zajmujący się naborem, realizacją i wdrażaniem projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL, będą wspólnie omawiać problemy, występujące w przyszłości przy wdrażaniu tego typu projektów.

Wypracowane rekomendacje są próbą przyjęcia wspólnych standardów w procesie wdrażania PI/PWP wśród partnerów grantu, mogą również służyć za wzorzec dla pozostałych IP/IP2 w kraju.

W celu „osadzenia" rozwiązań wypracowanych w ramach grantu we właściwym kontekście, w opracowaniu znajdują się również odniesienia do informacji zawartych w dokumentach programowych oraz w dostępnych opracowaniach eksperckich dot. wdrażania i realizacji PI/PWP.

Działania informacyjno-promocyjne oraz nabór wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Rozdział 1. Działania informacyjno-promocyjne oraz nabór wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej (PI/PWP) podobnie jak wszystkie inne przedsięwzięcia finansowane ze środków unijnych podlegają wymogom, dotyczącym informacji i promocji PO KL. Działania te stanowią obowiązkowy element wdrażania w/w projektów.

Zasady prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych zawarte są w następujących dokumentach:

- „Strategii Komunikacji Funduszy Europejskich na lata 2007-2013",
- „Planie komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013",
- „Wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji",
- „Wytycznych dotyczących oznaczania projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki".

Od 2010 r. dostępne są w tym zakresie również rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) „Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL".

Od skuteczności działań informacyjno-promocyjnych podejmowanych przez IOK, dot. konkursów na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, zależy jakość złożonych wniosków, a następnie jakość projektów realizowanych w danym obszarze tematycznym oraz korzyści z nich płynące dla poszczególnych regionów.

Do roku 2010 nie było wytycznych dla Instytucji Organizującej Konkurs (IOK), zawierających rekomendacje dot. działań informacyjno-promocyjnych na potrzeby konkursów na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, a działania informacyjno-promocyjne podejmowane w takiej samej formule jak dla konkursów „standardowych" okazały się niewystarczające.

Z badań przeprowadzonych przez KIW wynika, że IOK w procedurze konkursowej dot. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej wykorzystywały standardowe narzędzia informacyjno-promocyjne, zgodne z Planem Komunikacji PO KL, na które składały się: infolinia, własne strony internetowe, spotkania z potencjalnymi projektodawcami, warsztaty, organizacja konferencji i szkoleń dla potencjalnych wnioskodawców, konsultacje indywidualne, artykuły prasowe, spoty TV i radiowe, działalność Punktów Informacyjnych.

W efekcie, w ramach konkursów na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej, ogłaszanych w roku 2009, wystąpił problem z naborem - zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym. Zainteresowanie ze strony wnioskodawców było niewielkie, w ramach poszczególnych konkursów, ogłoszonych przez Partnerów grantu wpływały średnio 2-4 wnioski, zawierano maksymalnie 1 umowę [1]. **Mała liczba podmiotów aplikujących o środki na realizację projektów PI i PWP, wiąże się z brakiem odpowiedniej strategii informacji i promocji w odniesieniu do w/w projektów**.

Jak wynika z ankiet przeprowadzonych wśród podmiotów ubiegających się o dofinansowanie realizacji projektu, wnioskodawcy mieli problem z przygotowaniem wniosku poprawnego pod względem formalnym oraz merytorycznym (więcej informacji dot. wyników ankiet znajduje się w rozdziale 4). Jednocześnie, podczas spotkań przeprowadzonych w ramach realizacji grantu, jak również na podstawie informacji pozyskanych z ankiet, **zostały zidentyfikowane problemy wewnętrzne IP/IP2, dotyczące organizacji procesu wdrażania projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej, w tym etapu promocji i naboru wniosków.**

Uczestnicy grantu przyjęli, że należy podjąć działania w kierunku zwiększenia zainteresowania potencjalnych wnioskodawców tematyką konkursów ogłaszanych na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej poprzez szeroką, a jednocześnie ukierunkowaną akcję informacyjno-promocyjną, z zastosowaniem metod wykra-

[1] Informacje pochodzą z ankiet, przeprowadzonych wśród pracowników IOK (Partnerów grantu) w roku 2010

czających poza dotychczasowe formy tych działań. Ponadto wnioskodawcy wymagają specjalnego przygotowania do aplikowania o środki w ramach ogłaszanych konkursów z zakresu niniejszej tematyki, podobnie jak pracownicy IP/IP2, odpowiedzialni za PI/PWP na poszczególnych etapach wdrażania.

W związku z powyższym zostały wyodrębnione działania wewnętrzne oraz działania zewnętrzne, które powinny zostać przeprowadzone przez IOK, aby zminimalizować możliwość ponownego wystąpienia powyższych problemów

1.1. Działania wewnętrzne

Uczestnicy seminariów, realizowanych w ramach grantu zwrócili uwagę, że **pracownicy IP/IP2 nie są wystarczająco przygotowani do przeprowadzenia oceny wniosków oraz do pełnienia roli opiekuna PI/PWP, czują się niepewnie w tej tematyce oraz mają problemy interpretacyjne**. Pracownicy IP/IP2 na co dzień mają wiele obowiązków, związanych z wdrażaniem projektów standardowych, w związku z tym, jeżeli w danym momencie nie biorą oni bezpośrednio udziału przy wdrażaniu PI/PWP - **nie dysponują czasem na śledzenie na bieżąco dokumentów oraz aktualnych opracowań z zakresu PI/PWP.**

W celu skutecznego wykonywania zadań z zakresu wdrażania PI i PWP, konieczne jest stworzenie właściwych warunków, mających na celu zwiększenie zaangażowania pracowników IP/IP2 w bieżące problemy przy realizacji w/w projektów (nie tylko we własnej instytucji) tj. umożliwienie pozyskiwania przez nich szerszej wiedzy i informacji z zakresu niniejszej problematyki. Pracownicy IP/IP2, którzy będą odpowiedzialni za wdrażanie PI/PWP na danym etapie realizacji powinni zostać wcześniej odpowiednio przygotowani do swoich nowych obowiązków.

Rekomenduje się, **aby już po podjęciu decyzji dot. potrzeby realizacji PI i/lub PWP** tj. wyodrębnieniu w/w projektów w Planie Działania, **wyznaczyć pracowników którzy będą odpowiedzialni za poszczególne etapy wdrażania w/w projektów** tj. informację i promocję, ocenę formalną, ocenę merytoryczną, wdrażanie (opiekunowie), kontrolę. Wyznaczeni pracownicy powinni **uczestniczyć w szkoleniach i w spotkaniach** z zakresu problematyki PI i PWP (grupy robocze, sieci tematyczne, konferencje). Powinni oni również **spotykać się regularnie we własnym gronie**, aby omawiać aktualne problemy dotyczące wdrażania, wymieniać informacje, dyskutować o problemach występujących w innych województwach (**wymiana informacji w ramach sieci współpracy IP/IP2, nawiązanej podczas realizacji grantu**) oraz konsultować wątpliwości z pracownikami KIW. Taki sposób organizacji wdrażania PI/PWP spowoduje, że pracownicy IP/IP2 będą pewniej poruszali się w tematyce w/w projektów, pozwoli na zapewnienie im kompleksowej wiedzy oraz umożliwi lepsze i szybsze reagowanie na problemy, występujące przy realizacji PI/PWP. Ponadto, mając na uwadze potrzebę przyjęcia jednolitego podejścia dot. sposobu postrzegania innowacyjności oraz interpretacji tematu / tematów PI, w ramach danego konkursu, pracownicy Punktu Informacyjnego oraz członkowie Komisji Oceny Projektów powinni wziąć udział w szkoleniu, zorganizowanym specjalnie na potrzeby konkursu. W sytuacji braku możliwości zorganizowania w/w szkolenia zaleca się zorganizowanie spotkania wewnętrznego dot. w/w kwestii, z udziałem pracowników Punktu Informacyjnego oraz członków Komisji Oceny Projektów.

1.2. Działania zewnętrzne, organizacja działań informacyjno-promocyjnych IOK

Tematyka projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej wymaga również podjęcia szerszych działań, skierowanych do potencjalnych Projektodawców. **Należy zidentyfikować instytucje w regionie, które mogą uczestniczyć w realizacji i upowszechnianiu projektów w danym obszarze tematycznym, a następnie przeprowadzić odpowiednio zaplanowaną akcję informacyjno-promocyjną, tj. stworzyć plan działań informacyjno-promocyjnych specjalnie na potrzeby konkursu** dot. realizacji PI i PWP. W tym celu powinno się przede wszystkim zidentyfikować odbiorców planowanych działań oraz określić terminy ich realizacji. Akcja informacyjno-promocyjna powinna obejmować działania opisane poniżej.

Tabela 1. Rekomendowany plan działań informacyjno-promocyjnych IP/IP2 dot. naboru wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Termin wykonania	Działania
2-3 miesiące przed ogłoszeniem konkursu	Rozpoczęcie intensywnej kampanii informacyjno - promocyjnej. Zorganizowanie konferencji z udziałem potencjalnych Projektodawców, Partnerów oraz instytucji uczestniczących w upowszechnianiu wypracowanych rezultatów. **Należy uwzględnić wszystkie instytucje, które będą odgrywały znaczącą rolę w realizacji i upowszechnianiu wypracowanych rozwiązań.** Trzeba m.in. ustalić które instytucje w regionie, są odpowiedzialne za realizację zadań z zakresu problematyki określonej w PD. Warto także zwrócić się do podmiotów, które bardzo angażują się w regionie w realizację różnego typu przedsięwzięć i posiadają cenne doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, jeszcze z poprzedniego okresu programowania. Na liście gości należy zebrać kontakty i adresy e-mail potencjalnych Wnioskodawców/ Partnerów tj. instytucji wyrażających chęć nawiązania wzajemnej współpracy. Można również stworzyć bazę, która umożliwi określenie profilu, obszaru działalności, a także predyspozycji wnioskodawców. W sytuacji braku możliwości zorganizowania konferencji należy dotrzeć do w/w poszczególnych grup indywidualnie, poprzez przekazanie informacji o konkursie: władzom regionu (np. na Zarządzie Województwa), poszczególnym powiatom (np. na Konwencie Starostów), dyrektorom Powiatowych Urzędów Pracy. Planując akcję informacyjno-promocyjną, na tym etapie należy uwzględnić również pozostałe podmioty, w tym uczelnie wyższe działające na terenie regionu (publiczne i prywatne) i inne instytucje, które realizują ważne/ciekawe przedsięwzięcia w danym obszarze tematycznym, np. poprzez zorganizowanie spotkania w siedzibie IOK. W celu skutecznego dotarcia do wszystkich grup należy informację nt. planowanego konkursu rozpropagować poprzez: • zainteresowanie tematyką mediów regionalnych; • zamieszczenie artykułu w biuletynie Urzędu Marszałkowskiego; • zamieszczenie informacji np. na stronie internetowej IP/IP2, Urzędu Marszałkowskiego, organizacji pozarządowych (www.ngo.pl), KIW; • spotkania z przedstawicielami Regionalnych Ośrodków EFS, w celu włączenia ich w działania na rzecz propagowania informacji nt. konkursu; • informację nt. planowanego konkursu można przekazać również podczas spotkań, dotyczących innych konkursów regionalnych, organizowanych zarówno w ramach własnej instytucji, lub innych instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy w województwie.
Ogłoszenie konkursu	Dokumentacja konkursowa musi obejmować określone elementy wskazane w *Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*, które zawierają informacje nt. przedmiotu konkursu. Niemniej jednak dokumentacja konkursowa odnosi się do wielu aktów prawnych i dokumentów programowych, zawiera specyficzne słownictwo, obejmuje dużą liczbę załączników i wzorów dokumentów - jest więc obszerna. Wymogi określające zakres informacji zamieszczanych obligatoryjnie w tym dokumencie, nie uwzględniają elementów, bazujących na dotychczasowym doświadczeniu, które mogą wnioskodawcom dodatkowo ułatwić przygotowanie wniosku aplikacyjnego.

Termin wykonania	Działania
Ogłoszenie konkursu	**Pomocnym byłoby więc przygotowanie przez IOK dokumentu, zawierającego praktyczne wskazówki dla wnioskodawców**, m.in.: • listę najczęściej popełnianych błędów, • pytania i odpowiedzi, • w których konkretnie rozdziałach dokumentów wymienionych w dokumentacji konkursu należy szukać szczegółowych informacji, • omówienie / wyjaśnienie kryteriów wyboru projektów. Dokument ten powinien być napisany jasnym, zrozumiałym językiem, powinien posiadać czytelną konstrukcję i powinien być w miarę krótki. Ponadto, informacje, na które wnioskodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę muszą zostać wyróżnione w tekście w taki sposób, aby przyciągały uwagę. W przygotowaniu dokumentacji konkursowej PI/PWP należy uwzględnić rekomendacje KIW (Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów innowacyjnych w ramach PO KL w latach 2007-2013 oraz Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie współpracy ponadnarodowej PO KL w ramach PO KL w latach 2007-2013).
1 tydzień po ogłoszeniu konkursu	**Spotkanie ogólne z Wnioskodawcami** - przedstawienie zasad aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej w ramach konkursu oraz **zebranie od uczestników zagadnień**, które ich zdaniem wymagają omówienia podczas warsztatów dla wnioskodawców.
3 tygodnie po ogłoszeniu konkursu	**Warsztaty dla Wnioskodawców** zainteresowanych aplikowaniem o środki na realizację projektów w ramach konkursu.
1-2 miesiące po ogłoszeniu konkursu	**Spotkania indywidualne** z Wnioskodawcami, prowadzone **wg. wcześniej zaplanowanego harmonogramu spotkań**, tj. po wcześniejszym określeniu potrzeb wnioskodawcy i umówieniu wizyty w IOK. Taka formuła pozwoli pracownikom IOK przygotować się do spotkania z wnioskodawcą oraz wcześniejszego ustalenia czy występują jakieś specyficzne problemy np. problemy interpretacyjne, dotyczące planowanego projektu.
min. 2 miesiące po ogłoszeniu konkursu	Rozpoczęcie naboru wniosków.

Ustalono, że niskie zainteresowanie Wnioskodawców ogłaszanymi konkursami, mogło być spowodowane problemem ze zrozumieniem istoty projektów innowacyjnych. **W związku z tym podczas spotkań oraz warsztatów z Wnioskodawcami należy przedstawić najważniejsze informacje, dotyczące specyfiki projektów innowacyjnych**. Ponadto Wnioskodawcę trzeba nakierować tak, aby przed złożeniem wniosku do IOK sam sprawdził, czy uwzględnił wszystkie zasady i wskazówki dot. przygotowania wniosku. Z tego punktu widzenia, ważne jest zamieszczanie w dokumentacji konkursowej dokumentu pomocniczego np. w formie listy sprawdzającej, zawierającego praktyczne wskazówki dla Wnioskodawców dot. konkretnego konkursu. Instytucja Organizująca Konkurs powinna zwracać Wnioskodawcom szczególną uwagę na konieczność spełnienia określonych kryteriów formalnych i merytorycznych warunkujących uzyskanie dofinansowania.

Podczas w/w spotkań należy w szczególności omówić następujące zagadnienia (odpowiednio, w zależności od specyfiki konkursu - projekty innowacyjne i/lub ponadnarodowe):

1. **Lista najczęściej popełnianych błędów formalnych.** Ustalono, że Wnioskodawcy ubiegający się o środki na realizację w/w projektów popełniają często typowe błędy formalne, w wyniku których wnioski są odrzucane na etapie oceny formalnej. W związku z tym warto byłoby przedstawić im listę najczęściej popełnianych błędów (jak w przypadku standardowych konkursów) oraz zwrócić uwagę, aby przed złożeniem wniosku do IOK sami prześledzili, czy spełnia on wszystkie wymogi określone w dokumentacji.
2. **Różnice formalne przy wypełnianiu wniosku** o dofinansowanie projektu innowacyjnego, w odniesieniu do projektu standardowego.
3. **Istota projektu innowacyjnego:** w tym punkcie należy przedstawić zarówno ogólne zasady, dotyczące realizacji projektów innowacyjnych, jak również informacje na bardziej zaawansowanym poziomie. Ważne jest, aby przy omawianiu tego punktu odnieść się do specyfiki w/w projektów, w kontekście tematu wskazanego w Planie Działania. Jednocześnie należy podkreślić, iż sukcesem projektu innowacyjnego będzie upowszechnienie i wprowadzenie do polityki/praktyki wypracowanych w jego ramach rozwiązań. W związku z tym już na etapie przygotowania projektu wnioskodawcy powinni zagwarantować, aby od samego początku w realizację projektu zaangażowani byli przedstawiciele grup docelowych, tj. instytucji, które w przyszłości będą użytkownikami i/lub odbiorcami produktu projektu innowacyjnego. W ten sposób wszelkie działania, planowane we wniosku, będą miały swoje praktyczne uzasadnienie. Ponadto należy poinformować Wnioskodawców, że projekty innowacyjne podlegają ponownej ocenie w trakcie realizacji projektu (ocena strategii wdrażania projektu innowacyjnego, walidacja produktu finalnego). Pozytywna ocena decyduje o dalszym finansowaniu projektu. W tym czasie następuje „zawieszenie" w realizacji głównych działań przedsięwzięcia, co w praktyce sprowadza się do utrzymania biura i podstawowego personelu projektu (ponoszenie kosztów zarządzania oraz kosztów pośrednich).
4. **Omówienie poszczególnych punktów oceny merytorycznej**, tj. na co Wnioskodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę podczas przygotowania założeń merytorycznych realizacji projektu - m.in. potencjał badawczy Wnioskodawcy.
5. **W jaki sposób poszukiwać partnerów ponadnarodowych (bazy, pomoc IOK i KIW).**
6. **Najważniejsze elementy umowy o współpracy ponadnarodowej.**
7. Na zakończenie należy poinformować Wnioskodawców o korzyściach płynących z realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej oraz o możliwości skorzystania z pomocy IOK, KIW i ROEFS przy przygotowaniu wniosku aplikacyjnego, a także o roli IP/IP2 w procesie realizacji w/w projektów (tj. pomoc i współpraca, ale jednocześnie trzeba zwrócić uwagę, że projekt realizowany jest przez Projektodawcę i to on ponosi główny ciężar podejmowanych decyzji). Należy pamiętać, że w przypadku niepowodzenia projektu innowacyjnego testującego, informacja na temat przyczyn niepowodzeń powinna zostać upowszechniona. W związku z tym, że w przeważającej większości Wnioskodawcy informacje na temat konkursów innowacyjnych czerpią ze stron IOK, prezentacje z warsztatów z zakresu dokumentacji konkursowej należy zamieszczać na stronie internetowej IOK.

Na spotkania informacyjne, dot. konkursów na realizację PI/PWP **należy zapraszać organizacje mające potencjał, zrzeszające w danym regionie instytucje, które realizują wspólne inicjatywy w obszarze tematycznym**,

wskazanym dla danego konkursu w Planie Działania. Organizacje te niejednokrotnie podejmują wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, a także współpracują z instytucjami z innych krajów. W sytuacji już funkcjonującego partnerstwa Projektodawcy łatwiej będzie pokierować wspólnymi zadaniami w ramach projektu, dodatkowo Partnerzy nie potrzebowaliby czasu na „dotarcie się" i wzajemne zorganizowanie dot. uwarunkowań instytucjonalnych.

Na spotkania w sprawie dokumentacji konkursowej z potencjalnymi projektodawcami warto także zapraszać **podmioty które realizowały projekty w PIW EQUAL. Korzystnie byłoby również zaprosić eksperta, który może podpowiedzieć wnioskodawcom jakie działania innowacyjne mogą być realizowane w danym obszarze tj. gdzie jest luka i „czym można ją zapełnić"**.

Tabela 2. Wyniki naboru wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej (IOK: ogółem Lider oraz Partnerzy)

	2009	2010	1.01- 30.06. 2011
Liczba ogłoszonych konkursów	10	19	18
Liczba złożonych wniosków	29	100	25
Liczba wniosków poprawnych formalnie	21	97	13

Tabela 3. Wpływ na praktykę

Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu organizacji działań informacyjno-promocyjnych oraz naboru wniosków, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
• Wypracowane propozycje usprawnień dot. promocji i naboru PI/PWP są wykorzystywane przy konkursach, ogłaszanych przez instytucje biorące udział w realizacji grantu; • Krajowa Instytucja Wspomagająca w kwietniu 2010 r. przygotowała dokument „Model strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej na poziomie regionalnym PO KL" zawierający praktyczne wskazówki dotyczące planowania oraz realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL; • Krajowa Instytucja Wspomagająca we wrześniu 2010 r. przygotowała dokument „Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Rekomendacje Krajowej Instytucji Wspomagającej dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia." Rekomendacje te uwzględniają m.in. zalecenia wypracowane podczas seminariów przeprowadzonych w ramach realizacji grantu; • Krajowa Instytucja Wspomagająca w styczniu 2011 r. opublikowała „Zalecenia dotyczące spotkań z potencjalnymi projektodawcami projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach procedury konkursowej PO KL". Zalecenia te są m.in. wynikiem współpracy KIW z instytucjami biorącymi udział w realizacji grantu. Jest to zbiór rekomendacji, zawierający proponowany „scenariusz" spotkania z wnioskodawcami oraz zbiór „narzędzi" pozwalających na skuteczne dotarcie do projektodawców.

Budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnerów

Rozdział 2. Budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnerów

2.1. Zasady budowania partnerstwa ponadnarodowego

Partnerstwo ponadnarodowe oznacza wspólną realizację działań przez Projektodawcę z co najmniej jednym partnerem zagranicznym, pochodzącym z kraju członkowskiego Unii Europejskiej (bez względu na to, czy realizuje on projekt współfinansowany z EFS czy nie) lub z kraju nie będącego członkiem UE.
Daje ono możliwość wykorzystania międzynarodowego doświadczenia i wiedzy zagranicznych partnerów, przetestowania i udoskonalenia istniejących w ich krajach metod, wspólnego opracowania nowych produktów, a także znalezienia lepszego, bardziej nowatorskiego rozwiązania konkretnej sytuacji problemowej.

Prawdziwe partnerstwo wykracza poza doraźną współpracę, wymaga m.in określenia, co poszczególni partnerzy starają się osiągnąć i w jaki sposób dziedziny, którymi się zajmują wzajemnie się uzupełniają.

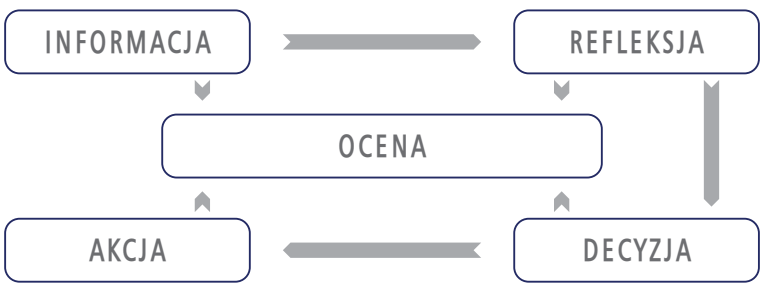
Istotą partnerstwa jest:

- dobrowolność uczestnictwa (liczy się motywacja - zarówno samej organizacji, jak i osób indywidualnych),
- równość (równy wkład, podział zadań i obowiązków, zaangażowanie),
- wspólne cele, odpowiedzialność i korzyści.

Proces nawiązywania i utrzymywania kontaktów wewnątrz partnerstwa wymaga czasu, wysiłku i zaangażowania zasobów, jednak korzyści płynące ze wspólnej realizacji przedsięwzięć rekompensują włożony trud. Wnioskodawcy przy nawiązaniu w/w współpracy mogą napotkać szereg problemów. Zgodnie z rekomendacjami z badania „Ewaluacja bieżąca Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006", podmioty zaangażowane w realizację projektów partnerskich powinny m.in. ustalić odpowiednie regulacje, dotyczące wspólnej realizacji poszczególnych etapów przedsięwzięcia czy opracować wspólny słownik pojęć występujących w projekcie.

Podczas spotkań realizowanych w ramach grantu omówiono najważniejsze aspekty związane z procesem budowania partnerstwa. Nawiązywanie stosunków partnerskich składa się 5 etapów.

Rysunek 1. Pięć etapów budowania partnerstwa



1. Etap informacji

Rozpoczynając współpracę warto zebrać kluczowe informacje o potencjalnych partnerach, które obejmują m.in.:

- poznanie motywacji partnerów,
- określenie oczekiwań dotyczących korzyści wynikających ze współpracy,
- poszerzenie wiedzy o partnerach – poznanie kraju partnera, specyfiki regionu, miasta/wsi, sektora działalności, wielkości organizacji partnerskiej,
- określenie doświadczenia w zarządzaniu projektami unijnymi oraz doświadczenia w ramach problematyki podejmowanej w projekcie,
- zidentyfikowanie dostępnych zasobów: ludzie, czas, miejsce, budżet,
- ustalenie, czy partnerstwo będzie zrównoważone: równy wkład, korzyści, zaangażowanie.

2. Etap refleksji

Po zebraniu niezbędnych informacji trzeba zastanowić się nad dalszymi kwestiami, bez których trudno mówić o udanej współpracy. Do wypracowania schematu

przyszłych działań należy określić m.in.:

- wspólne cele,
- działania możliwe do realizacji,
- harmonogram współpracy (terminy, jak długo?, jak często?),
- podział zadań (kto co robi?),
- zobowiązania poszczególnych stron,
- strategię komunikacji (w jaki sposób?, jak często?),
- osoby odpowiedzialne za koordynację i monitorowanie współpracy,
- planowany budżet.

3. Etap decyzji

Kluczowe elementy tego etapu to:

- opis wspólnego przedsięwzięcia, które ma zostać zrealizowane: cele, plan i etapy działania,
- określenie harmonogramu,
- konkretny podział ról i zadań,
- ustalenie szczegółów koordynacji, monitoringu i oceny,
- podpisanie umowy o współpracy.

4. Etap działania (akcja)

Po zaakceptowaniu przez wszystkich partnerów kształtu współpracy, może się ona rozpocząć. Na tym etapie będą mieć znaczenie m.in.:

- sprawny system komunikacji i przepływ informacji w partnerstwie,
- bieżący monitoring, pozwalający skorygować niezadawalający rozwój wydarzeń,
- informowanie w wynikach współpracy partnerów, współpracowników i zwierzchników.

5. Ocena

Ocena nie jest samodzielnym etapem, gdyż monitorowanie jakości partnerstwa konieczne jest we wszystkich fazach. Na początku współpracy powinny zostać zdefiniowane kryteria ewaluacyjne i przestrzegane zgodnie z zapisami umowy partnerskiej. Pod koniec etapu akcji należy przewidzieć ostateczną ocenę obejmującą wszystkich zainteresowanych. Zarówno osiągnięcia, jak i jakość wykonanej pracy należy podsumować. Wyniki aktualnego partnerstwa mogą otwierać nowe perspektywy współpracy.

Partnerstwo opiera się przede wszystkim na zaufaniu. Liczy się otwartość i szczerość we wzajemnych relacjach. Ważne są dobre kontakty interpersonalne, ponieważ partnerstwo tworzą konkretni ludzie, reprezentujący współpracujące instytucje. **Powstaje zatem pytanie jak znaleźć właściwego partnera, zainteresowanego współpracą?**

2.2. Formy poszukiwania partnerów

Kluczem do sukcesu realizacji projektu we współpracy ponadnarodowej jest znalezienie odpowiedniego partnera, który będzie zaangażowany w realizację przedsięwzięcia. Istnieje wiele narzędzi pomocnych w procesie poszukiwania partnerów na szczeblu ponadnarodowym. Wśród nich można wymienić między innymi:

- punkty kontaktowe ds. innowacyjności i współpracy ponadnarodowej
- Międzynarodowe Punkty Kontaktowe w ramach EFS
- EsfCoNet - European Social Fund Cooperation Network: www.esfconet.provincia.tn.it/
- międzynarodowe fora poszukiwania partnerów
- bazy poszukiwania partnerów takie jak:
  - www.equal.org.pl
  - www.transnational-toolkit.eu
  - www.leonardo.org.pl
  - www.adam-europe.eu/adam/homepageView.htm
  - Fisching Pool - baza opracowana i administrowana przez KIW
- Sieci Współpracy tzw. Learning Networks: www.transnationality.eu/welcome
- Kontakty własne / powiązania instytucjonalne
- Pomoc IOK/ KIW

Podmioty ubiegające się o wsparcie na realizację projektu w partnerstwie ponadnarodowym, odpowiadając na pytania zawarte w ankietach przeprowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, zwróciły uwagę na występujące trudności dotyczące nawiązania partnerstwa. Problemy dotyczące nawiązania współpracy ponadnarodowej były również przedmiotem dyskusji podczas spotkań, realizowanych w ramach grantu.

Ustalono, że zasadniczym problemem jest kwestia znalezienia właściwego Partnera. Jako główne źródło pozyskania partnera zagranicznego Wnioskodawcy podawali w większości własne kontakty oraz wcześniejszą współpracę, natomiast bardzo rzadko korzystali z dostępnych baz, zawierających wykaz instytucji, które mogą stać się Partnerami w ramach projektów współpracy ponadnarodowej. Wnioskodawcy uzasadniali powyższe tym, że nie dysponują wiarygodnymi informacjami nt. instytucji umieszczonych w bazach. W związku z powyższym,

Rysunek 2. Główne formy poszukiwania partnerów

podczas spotkań w ramach grantu ustalono, że **istnieje potrzeba podjęcia szerszych działań na rzecz wsparcia Wnioskodawców w procesie poszukiwania Partnerów do współpracy przy realizacji projektów współpracy ponadnarodowej a także ustalania zasad współpracy**. Dostępne bazy zawierają informacje nt. podmiotów, które mogą stać się Partnerami projektów ponadnarodowych, trudno jednak na ich podstawie stwierdzić czy poszczególne instytucje partnerskie będą rzetelnie wywiązywać się ze swoich obowiązków w ramach projektu. Wnioskodawcy powinni mieć możliwość uzyskania szerszych informacji nt. Partnera ponadnarodowego, za pośrednictwem instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO KL, dlatego uzgodniono, że IP/IP2 w porozumieniu z KIW będą realizować pomoc dla Wnioskodawców, zarówno w procesie poszukiwania Partnerów, jak również ustalania zasad współpracy. **Krajowa Instytucja Wspomagająca w porozumieniu z IOK może starać się o uzyskanie opinii nt. zagranicznej instytucji deklarującej gotowość nawiązania partnerstwa w ramach projektu współpracy ponadnarodowej**. Mogłoby to zachęcić potencjalnych Wnioskodawców do nawiązania partnerstwa ponadnarodowego.

Wyniki ankiet pozwoliły również zidentyfikować problemy Projektodawców podczas budowania partnerstwa. Przede wszystkim zwracano uwagę na problemy instytucjonalne. W następnej kolejności wymieniono:

- **brak/zbyt ogólne informacje, w jaki sposób zawiązać partnerstwo,**
- **brak informacji, gdzie szukać partnera,**
- **problemy językowe**.

KIW opracował także broszurę „Partnerstwo bez granic", dostępną na stronie internetowej, która prezentuje praktyczne podejście do tych kwestii.

2.3. Zarządzanie ryzykiem

Uczestnicy grantu zauważyli, że skoro ryzyko jest wpisane w realizację każdego projektu, to tym bardziej w procesie budowania partnerstwa ponadnarodowego trzeba więc brać pod uwagę możliwość jego wystąpienia. Tym samym podczas realizacji działań z udziałem partnera ponadnarodowego niezbędne jest wyodrębnienie działań, związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Cechą ryzyka jest możliwe do określenia prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć negatywny lub pozytywny wpływ na projekt, jak również skutków, jakie one wywołają. W celu skutecznego zarządzania ryzykiem w projekcie współpracy ponadnarodowej należy zdefiniować konkretne czynniki ryzyka, w największym stopniu zagrażające prawidłowej realizacji projektu. Wymieniono następujące czynniki ryzyka:

- różnice kulturowe,
- dobór partnerów,
- zasady funkcjonowania partnerstwa,
- realizacja projektu,
- budżet.

W trakcie seminariów omówiono również definicję zarządzania ryzykiem oraz jego etapy. Zarządzanie ryzykiem to system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia wpływu ryzyka na osiągnięcie celów oraz rezultatów projektu, które umożliwią podejmowanie decyzji dotyczących działań zapobiegawczych lub też minimalizujących skutki wystąpienia ryzyka i jego wpływ na projekt. Obejmuje ono m.in. następujące etapy:

1. Identyfikacja ryzyka - określenie zdarzeń, które mogą być powodem wystąpienia ryzyka oraz zakresu wskazanych zagrożeń (organizacyjne, programowe, kulturowe).

2. Klasyfikacja ryzyka – ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak również określenie stopnia ryzyka: wysokie, średnie, niskie.
3. Pomiar ryzyka – polega na ocenie ryzyka i przypisaniu wartości liczbowych ryzyka w odniesieniu do całego projektu, a także do jego najistotniejszych elementów. Jego efektem jest zrozumienie źródeł i stopnia ryzyka.
4. Planowanie metod reagowania na ryzyko, do których należą:
   - unikanie ryzyka – polega na wyborze innych rozwiązań niż pierwotnie planowano,
   - transfer ryzyka – przeniesienie odpowiedzialności za realizację części projektu lub też konsekwencji związanych z danym ryzykiem na inną grupę interesariuszy,
   - łagodzenie ryzyka – podejmowanie działań zmierzających do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub też skutków wystąpienia ryzyka,
   - akceptacja ryzyka – pogodzenie się z wystąpieniem ryzyka i wkalkulowanie w realizację projektu jego konsekwencji (odpowiednie rezerwy budżetowe i ramy czasowe).
5. Kontrola i nadzorowanie ryzyka polegające na wdrożeniu planu zarządzania ryzykiem.

2.4. Zarządzanie konfliktem

Partnerstwo niesie ze sobą również możliwość wystąpienia konfliktów pomiędzy partnerami. Konflikt pojawia się, gdy dwoje lub więcej osób sprzeciwia się sobie, ponieważ ich potrzeby, chęci, cele i wartości są rozbieżne. Towarzyszy mu uczucie gniewu, frustracji czy niepokoju. Do najczęstszych powodów konfliktów zaliczono:

- różne potrzeby, cele i wartości,
- różne rozumienie pojęć, procesów, produktów i rezultatów,
- różne oczekiwania dotyczące wyników pracy,
- niechęć do dyskutowania o sprawach spornych.

Zidentyfikowanie źródeł konfliktów jest ważne, ponieważ ich skutkami mogą być:

- brak postępów w realizacji projektu,
- opóźnienia w realizacji poszczególnych etapów projektu,
- blokowanie nowych pomysłów i koncepcji,
- zła, niepełna wymiana informacji,
- przerwanie realizacji projektu.

Chociaż pojęcie konfliktu budzi w większości z nas negatywne skojarzenia, to starano się spojrzeć na konflikt z dwóch stron: jako na niebezpieczeństwo i szansę. Przekonywano, że w każdym konflikcie tkwi potencjał pozytywnej zmiany, gdyż może być przydatnym narzędziem w procesie nabywania umiejętności. Może też dostarczyć technik radzenia sobie z problemami. Konfliktem można zarządzać poprzez rozwijanie i stosowanie konkretnych umiejętności, tj. efektywna komunikacja, rozwiązywanie problemów, negocjowanie z uwzględnieniem interesów obu stron. Zarządzanie konfliktem pozwala zrozumieć jego źródła, przekształcić negatywne emocje w poczucie panowania nad sytuacją, wzmocnić pozytywne relacje międzyludzkie, a w efekcie - doprowadzić projekt do szczęśliwego finału.

Tabela 4. Wpływ na praktykę

Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu budowania partnerstw oraz form poszukiwania partnerów, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
• Prezentacja pracowników Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku dot. zasad budowania partnerstwa, jak również dyskusje dot. problemów związanych z realizacją projektów współpracy ponadnarodowej, prowadzone podczas spotkań w ramach realizacji grantu, poszerzyły wiedzę przedstawicieli IP/IP2 biorących udział w spotkaniach, co w pozytywny sposób wpłynęło na praktykę oraz współpracę z Projektodawcami, realizującymi w/w projekty; • Badanie ankietowe przeprowadzone w ramach grantu potwierdziło trudności Wnioskodawców przy poszukiwaniu partnerów zagranicznych do współpracy przy realizacji projektów ponadnarodowych. Ustalenia dot. w/w problemów są spójne z założeniami Modelu regionalnego ponadnarodowego forum partnerskiego, opracowanego przez Krajową Instytucję Wspomagającą.

Ocena merytoryczna projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Rozdział 3. Ocena merytoryczna projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

3.1. Uwagi ogólne

Jak wynika z informacji zawartych w Rozdziale 1, zasadniczy wpływ na jakość merytoryczną PI/PWP złożonych w ramach danego konkursu, mają działania informacyjno-promocyjne, podejmowane przez IP/IP2. Jeżeli wnioskodawcy dysponują pełną wiedzą nt. wymogów konkursowych oraz problematyki PI/PWP, przygotowane projekty lepiej odpowiadają na potrzeby regionu w wybranym obszarze tematycznym, natomiast lepsza organizacja działań przewidzianych do realizacji w ramach poszczególnych projektów, w sposób pozytywny wpłynie na doprowadzenie ich do szczęśliwego finału, tj. wypracowania i upowszechnia innowacyjnych produktów.

W odniesieniu do projektów innowacyjnych - wyjaśnienie / ekspertyza dot. tematu / tematów projektów innowacyjnych oraz oczekiwania IP/IP2 związane z zakresem merytorycznym PI, wybranych dla danego konkursu, powinny zostać uwzględnione przy tworzeniu dokumentacji konkursowej lub dokumentów pomocniczych do dokumentacji. **Pojęcie innowacyjności powinno być tożsame na etapie informacji i promocji, a następnie oceny PI**.

Istotny problem przy ocenie merytorycznej PI stanowi ocena części badawczej. W związku z tym osoby oceniające w/w projekty powinny dysponować wiedzą z zakresu realizacji badań. Mając na uwadze powyższe, **w skład KOP powinni zostać powołani eksperci i/lub pracownicy IP/IP2, którzy mają doświadczenie badawcze i posiadają wiedzę z tego zakresu**. Osoby te powinny brać udział przy ocenie każdego projektu, jako drugi oceniający. Ponadto, w przypadku konkursów na poziomie regionalnym, **oceniający powinni dobrze orientować się w sytuacji regionu w danym obszarze wsparcia EFS**, aby właściwie ocenić wnioski na realizację PI, a w szczególności projekty, które oferują wsparcie podobne do przedsięwzięć, które już są realizowane - zarówno na terenie tego samego regionu, jak również na terenie innych regionów / województw.

Sytuacja w danym obszarze tematycznym w poszczególnych regionach może się znacząco różnić. W celu podjęcia właściwej decyzji oraz dokonania prawidłowej oceny projektów innowacyjnych złożonych w odpowiedzi na dany konkurs, niezbędne jest także **aby członkowie KOP posiadali pełną wiedzę o wszystkich projektach innowacyjnych, realizowanych w innych województwach**. Zgodnie z interpretacją Instytucji Zarządzającej PO KL (IZ PO KL) do obowiązków oceniających oraz przewodniczącego KOP, należy aktualizowanie wiedzy w tym zakresie. Jeżeli oceniający nie zweryfikowali, czy podobny projekt jest już realizowany, istnieją przesłanki do uznania oceny za wadliwą lub niepełną (ocena innowacyjności proponowanych rozwiązań). W celu uzyskania informacji o aktualnie realizowanych PI/PWP można posłużyć się bazą Beneficjentów prowadzoną przez KIW. KIW prowadzi rejestr realizowanych PI/PWP, w tym bazę beneficjentów obu typów tych projektów. Dane uzyskanie przez KIW przesyłane są przez Instytucje Pośredniczące, następnie w razie zaistnienia zmian w projekcie, uzupełniane. Baza funkcjonuje w formule zbiorczej bazy projektów, a szczegółowe informacje o poszczególnych projektach umieszczone są w zakładce Projekty w podziale na województwa oraz komponent centralny PO KL.

Podczas oceny merytorycznej projektów innowacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę na zaangażowanie grup docelowych - odbiorców i użytkowników, przy formułowaniu założeń merytorycznych. Działania te mają kluczowe znaczenie przy ocenie użyteczności produktu / produktów, wypracowanych w ramach projektu.

W projektach innowacyjnych, a zwłaszcza **w przypadku projektów współpracy ponadnarodowej / z komponentem ponadnarodowym**, ocenie podlega również partnerstwo, a dokładnie sposób zaangażowania partnerów na poszczególnych etapach realizacji projektu. **Istotą projektów współpracy ponadnarodowej oraz**

partnerstw powoływanych na potrzeby realizacji pozostałych projektów partnerskich, jest **rzeczywiste partnerstwo** (a nie podwykonawstwo) **oraz wartość dodana, wynikająca z tej współpracy**. W treści merytorycznej wniosku, wnioskodawca musi wykazać określoną wartość dodaną wynikającą z tej współpracy, czyli korzyści i efekty, których nie mógłby osiągnąć bez udziału partnera / partnerów. Z logiki wniosku musi jednoznacznie wynikać, że udział Partnera / Partnerów jest Wnioskodawcy niezbędny, w celu zaspokojenia potrzeb projektu i rozwiązania problemów regionu. Ocenie podlega również opis zadań w podziale na partnerów i lidera projektu, potencjał partnerów, a także jak będzie realizowane zarządzanie partnerstwem.

Podczas oceny wniosku należy dokonać również oceny potencjału finansowego Projektodawcy i możliwości zrealizowania przez niego projektu.

Podsumowując ogólne uwagi dot. oceny merytorycznej PI/PWP, istotne jest aby projekty te były oceniane całościowo, a nie fragmentarycznie. W założeniach merytorycznych w/w projektów istotne są wszystkie etapy realizacji projektu. W przypadku PI oceniane są zarówno działania związane z fazą badawczą, „pomysł na projekt", opis innowacyjności, zaangażowanie grup docelowych i Partnerów, ogólna spójność projektu, jak i szanse na wdrożenie i upowszechnienie wypracowanych rozwiązań do praktyki/polityki. Jeżeli jeden z w/w elementów zostanie niewłaściwie przygotowany a projekt uzyska dofinansowanie, zwiększa się ryzyko negatywnej oceny strategii wdrażania projektu oraz walidacji produktu finalnego.

3.2. Organizacja prac Komisji Oceny Projektów

Szczegółowe zasady oceny merytorycznej zawarte są w *Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*. Jednak ze względu na specyficzny charakter PI/PWP, w ramach grantu wypracowano dodatkowe rekomendacje służące usprawnieniu procesu oceny merytorycznej w/w projektów. Wskazówki zostały wypracowane na podstawie zidentyfikowanych problemów, pojawiających się w trakcie etapu oceny merytorycznej w/w projektów.

1. Istotnym etapem przeprowadzenia konkursu, rzutującym na późniejszą ocenę merytoryczną wniosków jest odpowiednie przygotowanie Dokumentacji Konkursowej. **W trakcie tworzenia ww. Dokumentacji na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej Instytucja Organizująca Konkurs powinna zwrócić szczególną uwagę na podział wag punktowych w poszczególnych częściach Karty oceny merytorycznej**. Poprzez odpowiedni dobór wag punktowych IOK wskazuje na istotne, z jej punktu widzenia elementy wniosku. Taki podział punktowy daje większą możliwość wyłonienia projektów najlepszych z punktu widzenia zakresu merytorycznego, nie zaś tylko wniosków poprawnie napisanych technicznie, ale nie wnoszących istotnych zmian społecznych. Ważne jest także zwrócenie uwagi na takie aspekty jak potencjał i doświadczenie Wnioskodawcy w danym obszarze działania. Potencjał instytucji powinno się oceniać na podstawie zaangażowanego personelu, a nie wyłącznie poprzez pryzmat całej instytucji. W ocenie projektów innowacyjnych najważniejszy jest „pomysł", opis innowacyjności w stosunku do dotychczasowych rozwiązań, szanse na wdrożenie innowacyjnego rozwiązania do polityki/praktyki, zaangażowanie grup docelowych oraz ogólna spójność projektu, logika projektowa. W związku z tym oceniający powinni najpierw szukać w projektach zamysłu innowacyjnego, ustalić istotę projektu.

2. **W skład Komisji Oceny Projektów powinni w miarę możliwości wchodzić pracownicy IOK oraz eksperci posiadający wiedzę z zakresu obszaru, jakiego dotyczy konkurs na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej** np. w obszarze wsparcia EFS - Zatrudnienie i integracja społeczna wskazanym byłby udział pracowników pionu rynku pracy (Priorytet VI) lub polityki społecznej (Priorytet VII), jak również doświadczenie uzyskane przy wdrażaniu bądź realizacji projektów innowacyjnych realizowanych ze środków UE, w tym PIW EQUAL 2004-2006. Ponadto członkowie KOP powinni mieć już doświadczenie w ocenie projektów standardowych, aby dostrzegać różnice i podobieństwa w ocenie tych projektów od oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

3. **Przed rozpoczęciem prac Komisji, w przypadku dostępności środków finansowych, wskazanym byłoby zorganizowanie przez IOK szkolenia dla KOP przeprowadzonego przez wyspecjalizowanego trenera w zakresie oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej** (IOK planując konkurs na projekty innowacyjne w Planie Działania powinna założyć w Rocznym Planie Działania Pomocy Technicznej PO KL środki na organizację takiego szkolenia). Najlepiej jeżeli trener współpracuje z Krajową Instytucją Wspomagającą i przeprowadza szkolenia także dla innych IP/IP2, wówczas jest możliwość, aby w ocenie wniosków obowiązywał podobny standard. **W przypadku, gdy w ramach danego konkursu ocenianych merytorycznie jest niewiele wniosków IOK powinna**

rozważyć organizację szkolenia po rozpoczęciu prac KOP (np. w ciągu 10 dni). W takim przypadku członkowie KOP oceniający wnioski winni zapoznać się wcześniej z ocenianymi przez nich wnioskami, aby trener przeprowadzający szkolenie mógł, w razie konieczności doradzić w rozstrzygnięciu konkretnych problemów i ewentualnie skonsultować indywidualne przypadki.

W przypadku zorganizowania szkolenia dla członków KOP przed rozpoczęciem prac komisji, ewentualne wątpliwości i problemy dotyczące oceny konkretnych projektów rozwiązywane są podczas posiedzeń pośrednich KOP.

4. W trakcie seminariów, przeprowadzonych w ramach grantu pierwotnie ustalono, że najbardziej odpowiednią formą oceny merytorycznej PI/PWP jest organizacja KOP w trybie stacjonarnym. Natomiast po kolejnych doświadczeniach dot. organizacji oceny merytorycznej w/w projektów uznano, że należy jednak **rekomendować organizację KOP w trybie „półstacjonarnym".** Rekomendacja ta wynika z faktu, iż projekty te są bardziej skomplikowane (a także dłużej trwające, droższe) niż projekty standardowe, osoba oceniająca z jednej strony musi mieć czas, aby spokojnie zapoznać się z ocenianym projektem oraz z problemem, jaki w wyniku realizacji projektu wnioskodawca zamierza rozwiązać. Członek KOP oceniający wniosek musi także mieć odpowiednio dużo czasu, by zweryfikować z innych źródeł dane, założenia projektu, a przede wszystkim innowacyjność proponowanego rozwiązania. Z drugiej strony członek KOP powinien mieć możliwość przedyskutowania kwestii problematycznych i niejasnych w ocenie z innymi członkami KOP i Przewodniczącym podczas posiedzeń stacjonarnych. Dlatego tryb półstacjonarny wydaje się być optymalnym rozwiązaniem.

W przypadku braku możliwości zorganizowania posiedzenia KOP w trybie półstacjonarnym (ewentualnie stacjonarnym) w miarę potrzeb zgłaszanych przez członków KOP, Przewodniczący powinien korespondencyjnie poinformować członków KOP nt. wymogów i oczekiwań IOK w odniesieniu do projektów składanych w danym konkursie, w tym przekazać objaśnienia odnośnie istoty konkursu i rozumienia innowacji.

Niezależnie od przyjętego trybu posiedzeń KOP Przewodniczący KOP powinien być zawsze dostępny dla członków KOP w przypadku pojawienia się powtarzających się problemów przy ocenie projektów innowacyjnych/współpracy ponadnarodowej, a także w celu omówienia rozbieżności w ocenie poszczególnych członków KOP.

5. Przewodniczący KOP powinien inicjować spotkania, w których będą brali udział wszyscy członkowie:

- **Pierwsze spotkanie powinno mieć na celu wyjaśnienie Tematu** (w przypadku **projektów innowacyjnych testujących) oraz pozostałych istotnych wymogów konkursowych, a także ujednolicenie rozumienia zapisów karty oceny merytorycznej projektu**. Wszyscy członkowie KOP powinni mieć wspólną wiedzę nt. wymogów i oczekiwań IOK w odniesieniu do projektów składanych w danym konkursie. Warto zapytać członków KOP, jak definiują projekty innowacyjne w danym Temacie, czy znają jakieś ciekawe zrealizowane bądź realizowane projekty. Członkowie KOP powinni zrobić rozeznanie rynku pod kątem ewentualnego istnienia i funkcjonowania rozwiązań proponowanych w ocenianych projektach. Jest to niezbędne dla oceny innowacyjności proponowanego w konkretnym projekcie rozwiązania. Pierwsze spotkanie powinno pozwolić na ustalenie wspólnego podejścia do innowacji wśród oceniających;
- **Powinny odbywać się systematyczne spotkania, w celu omówienia zidentyfikowanych powtarzających się problemów przy ocenie projektów innowacyjnych/współpracy ponadnarodowej, a także w celu omówienia rozbieżności w ocenie poszczególnych członków KOP**. W celu uzyskania jak najlepszej jakości oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej należy ustalić odpowiednie standardy oceny i minimalizowanie znaczących rozbieżności w ocenie czy sytuacji nieprawidłowej oceny wniosku, jednak z zastrzeżeniem, że ocena wniosków odbywa się z zachowaniem zasady bezstronności.

W sytuacji wystąpienia trudności w ocenie zalecany jest kontakt z KIW oraz ewentualnie z Partnerami w ramach sieci współpracy, którzy mogą mieć podobne doświadczenia w konkretnych przypadkach.

6. Zgodnie z *Zasadami dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*w skład KOP mogą zostać powołani także w charakterze obserwatorów bez prawa do oceny, przedstawiciele innych instytucji - eksperci w danej dziedzinie. IOK powinna korzystać z tych możliwości, aby ekspert mógł udzielić osobom oceniającym wyjaśnień lub konsultacji, np. czy rozwiązania zaproponowane przez projektodawcę są rzeczywiście innowacyjne na danym terenie.

Spotkanie z ekspertem (KOP pośredni) winno być zorganizowane w terminie około 10 dni od rozpoczęcia prac KOP, po wstępnym zapoznaniu się osób oceniających z zakresem merytorycznym zawartym we wniosku. W przypadku wystąpienia dalszych wątpliwości spotkania takie należy powtarzać cyklicznie.

7. W przypadku niewielkiej liczby ocenianych merytorycznie wniosków, a także w wyniku zidentyfikowania przez osoby oceniające projektów skomplikowanych, których ocena jest szczególnie trudna, IOK powinna skorzystać z możliwości, którą przewidują *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL* tj. z opinii eksperta, który nie został powołany do składu KOP, w ramach której oceniany jest dany projekt. W takim przypadku należy skorzystać z usług eksperta, który charakteryzuje się nie tylko wiedzą z zakresu oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, ale jest także specjalistą z zakresu tematyki merytorycznej konkursu. W przypadku wystąpienia trudności, związanych ze znalezieniem eksperta w danym obszarze tematycznym, istnieje możliwość pozyskania w/w informacji z KIW.

8. Istotnym etapem jest także proces negocjacji, wynikający z kwestionowania przez oceniających zakresu merytorycznego, jak i poszczególnych pozycji w budżecie projektu. Z doświadczeń Partnerów wynika, że po wyłonieniu konkretnych projektów do realizacji, najbardziej efektywnym sposobem weryfikacji i wyjaśnienia kwestii problemowych (w tym dotyczących budżetu), jest **prowadzenie negocjacji ustnych z projektodawcą**. **Podczas dwustronnych spotkań i dyskusji istnieje możliwość wspólnego wypracowania najlepszego kształtu ostatecznego projektu**. Negocjacje ustne pozwalają ponadto na skrócenie czasu, w jakim podpisana zostanie umowa o dofinansowanie realizacji projektu. Należy zwrócić szczególną uwagę, iż z przeprowadzenia negocjacji (każdego spotkania!) sporządzany jest protokół, podpisywany przez obie strony, aby wykluczyć jakiekolwiek rozbieżności interpretacyjne.

Rysunek 3. Organizacja prac Komisji Oceny Projektów, dot. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

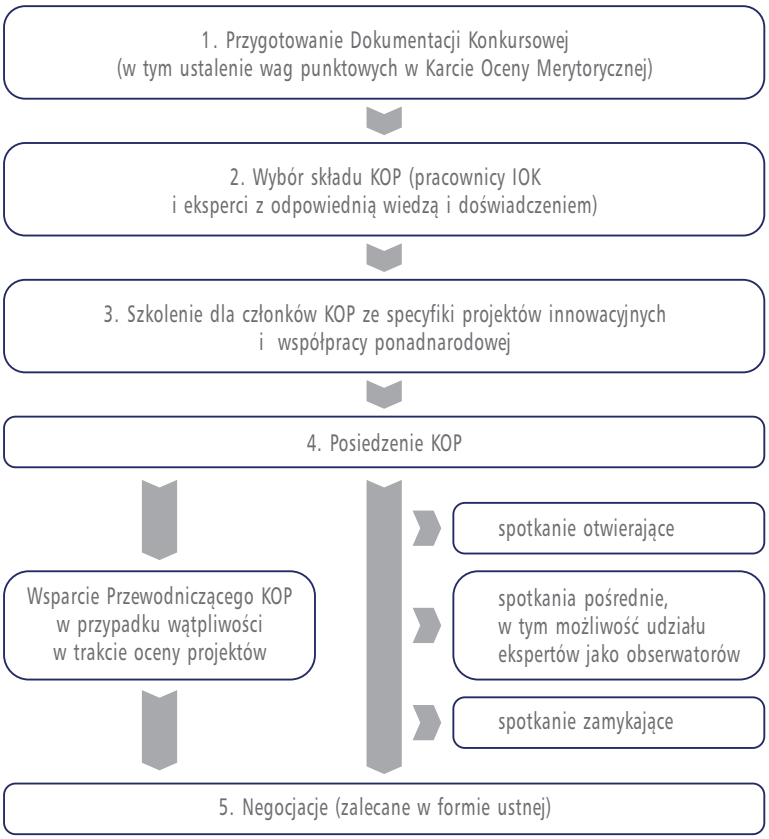


Tabela 5. Wyniki oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej (IOK: ogółem Lider oraz Partnerzy)

	2009	2010	1.01-30.06.2011
Liczba wniosków skierowanych do oceny merytorycznej	21	93	17
Liczba wniosków poprawnych merytorycznie	8	23	6
Liczba zawartych umów	7	16	10

Analizując wyniki oceny merytorycznej PI/PWP w poszczególnych latach należy pamiętać o tym, że projekty te są specyficzne, a przygotowanie PI/PWP wysokiej jakości stanowi wyjątkowe wyzwanie.

Jak wynika z w/w tabeli, od 2009 r. zwiększyła się liczba wniosków skierowanych do oceny merytorycznej, zawieranych jest również coraz więcej umów na realizację PI/PWP, W dalszym ciągu występuje jednak procentowo duży udział projektów, które uzyskały negatywną ocenę merytoryczną.

Niemniej jednak na przestrzeni porównywanych okresów, projekty kierowane do oceny merytorycznej zawierają coraz mniej błędów, są lepiej przygotowane. Ponadto kluczowy wpływ na końcową liczbę punktów, podczas oceny merytorycznej, oprócz zapisów samego ocenianego wniosku, ma także ocena projektu w kontekście wsparcia oferowanego przez pozostałych projektodawców. Powyższe ma na celu wybór najlepszych projektów, najlepiej odpowiadającym potrzebom grup docelowych oraz przynoszących najlepsze efekty w odniesieniu do poniesionych nakładów.

W odniesieniu do informacji dot. roku 2011 - aktualnie trwa nabór wniosków. Informacje zawarte w tabeli dotyczą konkursów ogłoszonych w roku 2010, dla których ocena merytoryczna została przeprowadzona w pierwszym półroczu 2011 r.

Dzięki zastosowaniu dodatkowych rozwiązań dot. oceny merytorycznej PI/PWP przez instytucje biorące udział w realizacji grantu, uzyskano poprawę jakości oceny projektów składanych w ramach poszczególnych konkursów oraz wsparcie merytoryczne dla osób dokonujących oceny.

Tabela 6. Wpływ na praktykę

Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu oceny merytorycznej, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
• Wypracowane propozycje usprawnień dot. organizacji prac KOP oraz oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej są wykorzystywane przez instytucje biorące udział w realizacji grantu; • Dokument „Rekomendacje dotyczące usprawnienia procesu oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL" wypracowany podczas spotkań w ramach realizacji grantu, został zamieszczony na stronie Krajowej Instytucji Wspomagającej rekomendacji jako zalecenia KIW; • Krajowa Instytucja Wspomagająca opracowała również „Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej".

Satisfied
you would change:

Proces naboru i oceny wniosków na podstawie wyników ankiet - doświadczenia Wnioskodawców oraz IOK (Lidera oraz Partnerów)

Rozdział 4. Proces naboru i oceny wniosków na podstawie wyników ankiet - doświadczenia Wnioskodawców oraz IOK (Lidera oraz Partnerów)

Celem przeprowadzenia wśród Wnioskodawców ankiet dotyczących aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej było z jednej strony zorientowanie się z jakiego rodzaju problemami borykają się „projektodawcy innowacyjni" i „ponadnarodowi", z drugiej zaś potrzeba pozyskania informacji, mogących pomóc IP/IP 2 w poprawie jakości wdrażania PI/PWP.

Przedmiotowe ankiety zostały przeprowadzone dwukrotnie: po raz pierwszy na początku realizacji Grantu (maj 2010 r.), drugi raz natomiast rok później (maj 2011 r.), po wypracowaniu rozwiązań i wdrożeniu ich przez uczestników Grantu. Zarówno za pierwszym jak i drugim razem ankiety zostały wysłane do Wnioskodawców aplikujących o środki do Partnerów oraz Lidera Grantu.

4.1. Wyniki ankiet, przeprowadzonych wśród Wnioskodawców ubiegających się o dofinansowanie w ramach konkursów ogłaszanych przez Lidera oraz Partnerów grantu

Wyniki ankiet przeprowadzonych wśród Wnioskodawców w roku 2010 oraz 2011.

I. Status prawny Wnioskodawców

Nie istnieje żadna reguła co do statusu prawnego Wnioskodawców. Projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej składane są przez: uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, firmy prywatne, spółki cywilne i kapitałowe, powiatowe urzędy pracy, izby rzemieślnicze.

II. Doświadczenie w aplikowaniu o środki unijne

Z ankiety przeprowadzonej w 2010 r. wynikało, iż wszyscy Wnioskodawcy posiadali doświadczenie w aplikowaniu o środki unijne, z czego 50% w PO KL, 25% w PIW EQUAL, pozostali w ZPORR, SPO RZL, PO IG, Leonardo da Vinci. Jak wynika z ankiety, przeprowadzonej w roku 2011 r., nie wszyscy Wnioskodawcy składający projekty innowacyjne aplikowali wcześniej o środki unijne. Natomiast spośród Wnioskodawców posiadających doświadczenie 82% przyznało, iż ubiegało się o dofinansowanie projektów w ramach PO KL. Pozostali sięgali po środki unijne w ramach PIW EQUAL, ZPORR, SPO RZL, PHARE, RPO.

III. Źródła informacji o rozpoczęciu naboru wniosków oraz źródła pozyskiwania dokumentów/ wytycznych

Zarówno ankietowani w 2010 r. jak i 2011 r. przyznali, iż głównym źródłem informacji o naborze wniosków są: strony internetowe urzędu/ instytucji, ogłoszenia w prasie oraz ROEFS-y. Odpowiednie dokumenty i wytyczne pozyskiwane są ze stron internetowych instytucji ogłaszających konkurs. W poprzednim roku połowa ankietowanych wskazała także stronę internetową Krajowej Instytucji Wspomagającej, natomiast w tym roku 23% Wnioskodawców przyznało, iż korzysta z ww. źródła informacji.

IV. Działania informacyjno – promocyjne, z których korzystali Wnioskodawcy

Ankieta przeprowadzona w 2010 r. ujawniła, iż Wnioskodawcy oczekują od IP/IP2 większego wsparcia w procesie aplikowania. Okazało się także, iż standardowe działania informacyjno – promocyjne w przypadku projektów innowacyjnych i ponadnarodowych nie odnoszą oczekiwanych rezultatów. Dlatego też w ramach spotkań grantowych podjęto próbę wypracowania skutecznych narzędzi, nie tylko zwiększających zainteresowanie konkursami innowacyjnymi wśród potencjalnych projektodawców, ale także stanowiących wsparcie na etapie opracowywania wniosków projektowych (szerzej w Rozdziale I). Zaproponowane przez IOK dodatkowe działania

cieszyły się ogromnym zainteresowaniem. Jak wynika z ankiet przeprowadzonych w roku 2011. Wnioskodawcy skorzystali w głównej mierze ze szkoleń, konsultacji indywidualnych, warsztatów. Wydaje się, iż ww. działania przyniosły oczekiwane rezultaty, ponieważ w roku 2011 spadła liczba wniosków odrzuconych na etapie oceny formalnej w porównaniu z rokiem poprzednim.

V. Formy wsparcia zaproponowane przez Wnioskodawców

Mając na uwadze specyfikę oraz stopień skomplikowania projektów innowacyjnych i ponadnarodowych zapytano w ankietach jaka forma pomocy/ informacji byłaby w opinii Wnioskodawców najbardziej przydatna. Wśród odpowiedzi znalazły się:

- konsultacje indywidualne dot. dostosowania planowanych rozwiązań do aktualnych wymogów formalnych,
- upowszechnienie realizowanych projektów przez IOK,
- stworzenie forum wymiany doświadczeń, stosowanych praktyk oraz wypracowanych wstępnych i finalnych produktów projektów przez innych realizatorów,
- konsultacje indywidualne poprawności konkretnego projektu,
- przykładowy wniosek,
- infolinia,
- konsultacje indywidualne,
- dalsze szkolenia w tym wyjaśniające niejasności i najczęściej popełniane błędy,
- podręcznik,
- jasna, czytelna dokumentacja konkursowa.

VI. Doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych i/lub współpracy ponadnarodowej

W większości przypadków Wnioskodawcy nie posiadali doświadczenia w realizacji projektów innowacyjnych i/ lub współpracy ponadnarodowej. Z ankiet wynika, iż częściej ci właśnie Projektodawcy uzyskiwali negatywną ocenę formalną. Aczkolwiek niejednokrotnie wspomniany brak doświadczenia nie stanowił przeszkody w pomyślnym przejściu procesu naboru i oceny wniosków.

VII. Problemy podczas wypełniania formularza wniosku

Podobnie jak w roku 2010 Wnioskodawcy wskazywali, iż najwięcej trudności w trakcie wypełniania wniosku sprawiły im problemy interpretacyjne dotyczące planowanych zapisów, skomplikowane procedury, zbyt krótki okres na przygotowanie i złożenie wniosku i niewystarczająca liczba znaków przewidziana w poszczególnych punktach wniosku.

VIII. Powody uzyskania negatywnej oceny formalnej lub merytorycznej

Zdaniem Wnioskodawców główną przyczyną uzyskiwania negatywnej oceny formalnej okazały się skomplikowane procedury oraz błędy popełniane przy wypełnianiu wniosku. Natomiast jako główny powód nieuzyskania dofinansowania Wnioskodawcy wskazywali zbyt małą alokację przeznaczoną na konkursy innowacyjne. Wśród pozostałych przyczyn nieuzyskania dofinansowania znalazły się także: niespełnienie kryteriów horyzontalnych, niska ocena innowacyjności projektu, projekt nie wpisał się w temat konkursu, duża rozbieżność w ocenach ekspertów wskazująca na słabą orientację w tematyce konkursu. 23% ankietowanych Wnioskodawców przyznało, iż wniosło środki odwoławcze od negatywnej oceny wniosku.

IX. Pozyskiwanie partnerów zagranicznych

Podstawowym sposobem poszukiwania partnera zagranicznego do projektu są własne kontakty Wnioskodawców oraz źródła prywatne. Żaden z ankietowanych nie wskazał, iż przy poszukiwaniu partnera zagranicznego skorzystał z baz partnerów dostępnych w Internecie czy z pomocy instytucji, w której ubiegał się o środki.

X. Problemy w nawiązaniu partnerstwa zagranicznego

Do największych przeszkód w nawiązywaniu i tworzeniu partnerstwa zagranicznego należą: problemy instytucjonalne, brak informacji gdzie należy szukać partnera, brak doświadczenia i informacji w jaki sposób nawiązać partnerstwo oraz

problemy językowe. Nie bez znaczenia są także różnice kulturowe oraz mentalne.

4.2. Wyniki ankiet, przeprowadzonych wśród pracowników Instytucji Organizujących Konkursy, dotyczących aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Wyniki ankiet przeprowadzonych w IOK w roku 2010 oraz 2011.

I. Problemy zidentyfikowane podczas naboru i oceny wniosków

- trudności Wnioskodawców ze zrozumieniem idei innowacyjności i tematów innowacyjnych oraz umiejętnym wyrażeniem jej we wniosku aplikacyjnym,
- niezrozumienie przez Wnioskodawców idei współpracy ponadnarodowej,
- błędy formalne powodujące odrzucenie wniosku,
- w opinii niektórych członków KOP czas na ocenę wniosków był zbyt krótki.

II. Dodatkowe działania informacyjno-promocyjne zastosowane przez uczestników Grantu w trakcie naboru oraz ocenie wniosków innowacyjnych i ponadnarodowych

Wszyscy uczestnicy Grantu skorzystali z wypracowanych wspólnie rozwiązań dot. informacji i promocji konkursów innowacyjnych (szerzej Rozdział 1). Podejmowane działania miały charakter zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny. Prawie we wszystkich instytucjach przed ogłoszeniem konkursów wyznaczeni zostali pracownicy odpowiedzialni za poszczególne etapy wdrażania projektów innowacyjnych i ponadnarodowych. Działania zewnętrzne skupiały się przede wszystkim na dodatkowym wsparciu Wnioskodawców poprzez organizowanie spotkań ogólnych, indywidualnych, a także warsztatów, na których omawiano zagadnienia problematyczne m.in. z zakresu wypełniania wniosku o dofinansowanie. Ponadto niektóre instytucje przygotowały do dokumentacji konkursowej dodatkowy dokument, zawierający praktyczne wskazówki dla Wnioskodawców, który, mając na uwadze specyfikę projektów innowacyjnych, niejednokrotnie okazywał się być bardzo pomocny. W związku z koniecznością „wypromowania innowacyjności" wśród potencjalnych wnioskodawców, uczestnicy Grantu podejmowali dodatkowe działania organizując konferencje i seminaria, przeprowadzając regularne spotkania poświęcone tematyce innowacyjności tzw. „dni innowacyjności", stworzono na stronach internetowych dodatkowe zakładki poświęcone wyłącznie projektom innowacyjnym i ponadnarodowym.

III. Proces oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej

Uczestnicy Grantu podejmowali także działania dodatkowe na etapie oceny merytorycznej wniosków. Wszystkie instytucje zadbały o to, aby w skład KOP-ów weszli pracownicy posiadający wiedzę z zakresu obszaru, jakiego dotyczy konkurs, jak również doświadczenie uzyskane przy wdrażaniu bądź realizacji projektów innowacyjnych realizowanych ze środków UE, w tym PIW EQUAL 2004-2006. Ponadto członkowie KOP uczestniczyli w szkoleniach z zakresu oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i ponadnarodowych prowadzonych przez wyspecjalizowanych trenerów. W większości instytucji posiedzenia KOP odbywały się w trybie stacjonarnym. Zmodyfikowany nieco został także charakter obrad. Poza standardowymi elementami, posiedzenia KOP obejmowały: wyjaśnienie tematu konkursu oraz pozostałych istotnych wymogów konkursowych oraz ujednolicenie rozumienia zapisów karty oceny merytorycznej, tak aby wszyscy oceniający posiadali wspólną wiedzę nt. wymogów i oczekiwań IOK w odniesieniu do projektów składanych w danym konkursie. Powyższemu służyły także systematyczne spotkania KOP w trakcie których omawiano zidentyfikowane powtarzające się problemy oraz rozbieżności w ocenie poszczególnych członków KOP. Niejednokrotnie w sytuacji wystąpienia trudności w ocenie uczestnicy Grantu kontaktowali się między sobą oraz z Krajową Instytucją Wspomagającą.

IV. Wyniki naboru oraz oceny formalnej i merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej

Jak wynika z ankiet przeprowadzonych wśród uczestników Grantu, do końca maja 2010 r. zostało złożonych łącznie 16 wniosków innowacyjnych i ponadnarodowych, z czego 8 było poprawnych pod względem formalnym, 6 - pod względem merytorycznym i tyle też zawarto umów na dofinansowanie ww. projektów. Do końca maja 2011 r. powyższe dane uległy znaczącej zmianie. Łącznie zostało złożonych 137 wniosków innowacyjnych i ponadnarodowych, z tego 110 było poprawnych pod względem formalnym, 27 - pod względem merytorycznym, ostatecznie zawarto 23 umowy na dofinansowanie ww. projektów.

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych ankiet nie można jednoznacznie stwierdzić, iż bezpośrednim skutkiem wypracowania w ramach Grantu nowych rozwiązań, a następnie ich zastosowania, jest wzrost liczby i jakości składanych wniosków innowacyjnych/ponadnarodowych. Niemniej jednak zaproponowane „ulepszenia" zostały dostrzeżone przez Wnioskodawców, którzy chętnie skorzystali z nowych form wsparcia. Przytoczone dane dot. wzrostu liczby wniosków aplikacyjnych poprawnych pod względem formalnym i merytorycznym w okresie realizacji Grantu, mogą świadczyć o skuteczności prowadzonych działań. Należy jednak pamiętać, iż na wzrost liczby składanych wniosków aplikacyjnych wpływ ma wiele czynników. Istotny jest potencjał i specyfika regionu, nie wszędzie bowiem aktywność projektodawców jest podobna. Niejednokrotnie temat konkursu może okazać się zbyt skomplikowany i trudny do „przełożenia" na konkretne działania projektowe. Ponadto Wnioskodawcy często rezygnowali z ubiegania się o dofinansowanie z uwagi na zbyt małą alokację przeznaczoną na konkurs.

Wdrażanie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Rozdział 5. Wdrażanie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

W związku z tym, że PI/PWP, są projektami ambitnymi, trudnymi, obarczonymi wysokim ryzykiem, opiekunowie muszą poświęcić znacznie więcej czasu na swoje zadania, związane z wdrażaniem w/w projektów niż w przypadku projektów standardowych, realizowanych w ramach POKL. Specyfika PI/PWP wiąże się z koniecznością indywidualnego podejścia do każdego projektu, wymaga od opiekuna większego zaangażowania w sprawy związane z jego realizacją, podjęcia ścisłej współpracy pomiędzy poszczególnymi wydziałami IP/IP2 (w szczególności pomiędzy wydziałem realizacji, monitorowania i rozliczeń projektów a wydziałem kontroli), jak również pomiędzy samym opiekunem a Beneficjentem realizującym projekt.

Zgodnie z rekomendacjami, zawartymi w Rozdziale 1, mając na uwadze dbałość o jakość wdrażania PI/PWP, należy właściwie zorganizować proces wdrażania w poszczególnych IP/IP2, tj. odpowiednio wcześniej przygotować pracowników do zadań związanych z oceną, rolą opiekuna oraz kontrolą w/w projektów.

Podejście pracowników IP/IP2 do problematyki projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej powinno być bardziej elastyczne niż ma to miejsce w przypadku projektów standardowych. Ze względu na nowatorski charakter, inny sposób realizacji, wyższy stopień trudności oraz zwiększone ryzyko osiągnięcia rezultatów, **potrzebne jest indywidualne podejście do każdego z realizowanych projektów.** IP/IP2 powinny być przygotowane na częstsze - niż występujące w projektach standardowych, zmiany oraz modyfikacje powstałe w trakcie realizacji projektów.

5.1. Umowa partnerska w projektach współpracy ponadnarodowej

Duże znaczenie w powodzeniu realizacji projektu współpracy ponadnarodowej będzie odgrywała umowa partnerska. IP/IP2 powinna pomóc Projektodawcy w doprecyzowaniu zapisów tego dokumentu. Trzeba pamiętać, iż zgodnie z zapisami *„Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”,* obowiązkiem IP/IP2 jest umożliwienie prowadzenia konsultacji roboczych z Projektodawcą w zakresie zapisów umowy współpracy ponadnarodowej. Ich celem jest przedstawienie stanowiska instytucji odpowiedzialnej za akceptację umowy współpracy ponadnarodowej i zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji, w której umowa podpisana przez wszystkich partnerów ponadnarodowych zostanie odrzucona przez IOK. Dobrą praktykę w tym zakresie stanowi także konsultowanie przez IP/IP2 „projektu” ww. umowy z KIW.

Zapisy umowy ponadnarodowej powinny poszerzać i uszczegóławiać treść wniosku o dofinansowanie, ponieważ wzór umowy nie zawiera ograniczenia liczby znaków. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji gdy projekt współpracy ponadnarodowej stanowi duże przedsięwzięcie, finansowane z różnych źródeł, a PO KL jest jedynie jednym z nich.

Umowę o współpracy ponadnarodowej należy sprawdzać pod kątem spójności zapisów zawartych w treści wniosku o dofinansowanie i budżetu projektu. Spójność nie oznacza przy tym, że zapisy powinny być identyczne (należy przyjąć pewną elastyczność wynikającą z faktu, iż od czasu przygotowania wniosku o dofinansowanie do czasu podpisywania umowy o współpracy ponadnarodowej mija co najmniej kilka tygodni). Inaczej niż wniosek o dofinansowanie, budżet zawarty w umowie ponadnarodowej uwzględnia środki wnoszone przez partnerów zagranicznych – w takiej sytuacji budżet w umowie wykazywany jest w euro. Jeżeli natomiast korzyści ze współpracy ponadnarodowej wynosi głównie podmiot polski i projekt w 100% jest finansowany z PO KL – w tym wypadku budżet w umowie może być przedstawiony w PLN. Wszystkie umowy o współpracy ponadnarodowej w ramach danego projektu powinny zostać złożone do IP/IP2 równolegle (ocena wszystkich umów o współpracy ponadnarodowej w ramach danego projektu powinna odbywać się w tym samym czasie). **Informacja ta powinna zostać przekazane wnioskodawcom przez IP/IP2**.

Etap, w którym Projektodawca negocjuje zapisy umowy o współpracy ponadnarodowej z partnerami ponadnarodowymi jest dobrym momentem, aby zwrócić beneficjentom uwagę na następujące kwestie, istotne z punktu widzenia współpracy ponadnarodowej:

- minimalne wymogi formalno-prawne dotyczące partnerstwa ponadnarodowego,
- czynniki ryzyka we współpracy ponadnarodowej,
- zarządzanie i rozliczanie współpracy ponadnarodowej,
- odpowiedzialność finansowa partnera za ewentualną winę z powodu nieosiągnięcia celu projektu (bądź wszyscy partnerzy, gdy wszyscy pracować będą na wspólny wynik).

5.2. Zadania i obowiązki opiekuna projektu oraz zakres kontroli w projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

Zgodnie z rekomendacjami z badania „Ewaluacja bieżąca Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006" opiekun projektu ma ogromny wpływ na jakość procesu wewnętrznej komunikacji. Przy wyznaczaniu opiekunów należy uwzględnić zespoły dwuosobowe, tj. opiekun projektu i „asekurujący" go zastępca. Taki zespół może odpowiadać za większą liczbę projektów. Dla połowy projektów funkcję opiekuna sprawowałby jeden członek zespołu zadaniowego, a dla pozostałych drugi. Korzyścią takiego podejścia jest możliwość zastąpienia lub płynnego przejęcia obowiązków dotychczasowego opiekuna przez jego zastępcę w sytuacji kryzysowej (zastępca posiadałby podstawowa wiedzę o nadzorowanym projekcie).

Istotne jest aby pracownika, mającego pełnić rolę opiekuna PI/PWP wdrożyć w specyfikę tych projektów, z odpowiednim wyprzedzeniem. Również współpraca opiekuna z Projektodawcą powinna zostać nawiązana przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu. Projektodawca powinien zostać oficjalnie powiadomiony kto będzie sprawował obowiązki opiekuna projektu oraz otrzymać dane kontaktowe opiekuna i jego zastępcy.

Warto pomyśleć o pierwszym spotkaniu opiekuna z Beneficjentem, w trakcie którego zostaną ustalone zasady oraz zakres dalszej współpracy. Od pierwszych kontaktów w dużej mierze będzie zależał charakter dalszej, często kilkuletniej współpracy obu stron. Beneficjent podczas takiego spotkania powinien przedstawić opiekunowi założenia/genezę projektu, opiekun zaś powinien jasno określić obszar swojego wsparcia dla Beneficjenta. Istotne jest jasne ustalenie granic współpracy ze strony opiekuna projektu, tzn. jasne określenie jego obowiązków i uprawnień, a także uświadomienie Beneficjentowi, iż - mimo wsparcia oferowanego przez opiekuna - to na Beneficjencie spoczywa odpowiedzialność za realizację projektu. **We współpracy Beneficjenta i opiekuna kluczowe jest bowiem obustronne zrozumienie**.

W celu usprawnienia realizacji PI/PWP po podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu wskazane jest przeprowadzenie szkolenia dla Beneficjentów w IP/IP2. Szkolenie to miałoby dotyczyć problemów związanych z przygotowaniem Wniosku Beneficjenta o płatność oraz kwestii związanych z bieżącą realizacją projektu (np. zmiany wytycznych i dokumentów programowych).

PI/PWP wymagają również wypracowania metod umożliwiających bieżące nadzorowanie i szybkie reagowanie w przypadku problemów przy ich realizacji, celem uchronienia Beneficjenta przed konsekwencją rozwiązania umowy. Z tego względu bardzo ważny jest stały nadzór i bieżąca współpraca z Beneficjentem. Proponuje się zatem zmianę podejścia do kontroli prawidłowej realizacji PI i przeprowadzenie pierwszej kontroli tuż po zatwierdzeniu pierwszego Wniosku Beneficjenta o płatność. Zastosowane takiego podejścia ma na celu zminimalizowanie wystąpienia potencjalnych błędów i uchybień, które w przyszłości mogłyby doprowadzić do rozwiązania umowy o dofinansowanie projektu. Należy przeanalizować kamienie milowe określone w *Strategii* i wybrać kilka terminów przeprowadzenia kontroli. Wskaźnik próby losowej kontrolowanych projektów w przypadku PI, powinien wynosić 100%. Terminy oraz charakter przeprowadzanych kontroli powinny być ustalone przez poszczególne komórki organizacji tj. nie tylko przez kontrole, ale także przez opiekunów projektów.

Dodatkowo proponuje się modyfikację *Listy sprawdzającej do kontroli na miejscu* pod kątem specyfiki PI/PWP, poprzez doprecyzowanie pytań odnoszących się do kwalifikowalności uczestników projektu, wyszczególnienie w niej grupy odbiorców i użytkowników oraz dodanie następujących pytań:

- Czy realizacja projektu odbywa się zgodnie ze strategią wdrażania projektu innowacyjnego testującego?
- Czy Strategia wdrażania projektu innowacyjnego przygotowana przez beneficjenta została zaakceptowana przez IOK?
- Czy Strategia wdrażania projektu innowacyjnego została przesłana w terminie wskazanym w zatwierdzonym wniosku o dofinansowanie?
- Czy nastąpiła walidacja produktu finalnego?

Bardzo istotnym elementem realizacji projektu innowacyjnego jest opracowanie i złożenie przez Beneficjenta strategii wdrażania projektu innowacyjnego, stanowiącej kluczowe narzędzie zarządzania projektem innowacyjnym. Zaleca się zatem aby przed jej złożeniem opiekun wysłał do Beneficjenta pismo przypominające o konieczności złożenia przedmiotowej strategii w terminie, zawierające dodatkowo propozycję spotkania w siedzibie IP/IP2. W piśmie tym warto również poinformować Beneficjenta, że przy opracowaniu strategii może on korzystać ze wsparcia Krajowej Instytucji Wspomagającej. Spotkanie to miałoby na celu przedstawienie procedury oceny strategii oraz wskazanie niezbędnych elementów, które powinny znaleźć się w strategii. Spotkanie to nie polegałoby więc na ocenie strategii lecz na przeanalizowaniu czy podjęte działania mają na celu rozwiązanie problemu, określonego w treści wniosku projektowego. W związku z tym należy przedstawić Beneficjentowi następujące dokumenty: *Minimalny wzór strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego wraz z instrukcją* oraz *Listę sprawdzająca oceny strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego,* które stanowią załączniki do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach POKL*. Jednoczenie z uwagi na fakt, iż przygotowanie strategii przez Beneficjenta i jej akceptacja przez IP/IP2 warunkują przejście do drugiego etapu realizacji i tym samym możliwość kontynuacji projektu, należy poinformować Beneficjenta o konsekwencji wynikającej z nieprzedstawienia dokumentu w wyznaczonym terminie lub braku jego akceptacji, tzn. zagrożenia dot. rozwiązania umowy o dofinansowanie projektu.

5.3. Ocena Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Istotą projektów innowacyjnych jest wypracowanie produktu finalnego, który będzie mógł znaleźć zastosowanie w praktyce na szeroką skalę. Możliwość replikowania produktów wypracowanych w ramach PI daje szansę wypracowania rozwiązań systemowych, do szerokiego zastosowania oraz objęcia wsparciem znacznie większej liczby odbiorców niż w przypadku projektów standardowych. Dzięki realizacji takiego projektu mogą zostać wypracowane nowatorskie narzędzia, dzięki którym Beneficjent może stać się prekursorem zmian w danej dziedzinie. Niezbędne jest więc przekonanie decydentów oraz interesariuszy, że warto „dać szansę" danemu projektowi. Ale aby, wprowadzić innowacyjne rozwiązanie, model bądź produkt trzeba upewnić się, czy jest to na pewno nowe i czy „zadziała". A narzędziem do tego jest m.in. *Strategia*.

5.3.1. Czym jest Strategia wdrażania projektu innowacyjnego?

Strategia doprecyzowuje i uszczegóławia zapisy wniosku o dofinansowanie. Przedstawiana jest do akceptacji na zakończenie I etapu projektu innowacyjnego. Beneficjent ma obowiązek opisania w *Strategii* dalszych zamierzeń w projekcie, tym razem znacznie bardziej szczegółowo, niż we wniosku o dofinansowanie, uzasadniając motywy każdej zmiany wobec wersji zawartej we wniosku.[2] Bez akceptacji *Strategii* nie jest możliwe przejście do kolejnego etapu realizacji PI. Jeżeli Beneficjent nie złoży *Strategii* w określonym terminie lub nie zostanie ona pozytywnie oceniona, IP/IP2 może podjąć decyzję o rozwiązaniu umowy o dofinansowanie i tym samym projekt zostaje zakończony.

Strategia ma przede wszystkim umożliwić wypracowanie produktu finalnego, który będzie odpowiadał na rzeczywiste potrzeby grup docelowych poprzez uwzględnienie opinii zainteresowanych środowisk, w tym instytucji decydujących o wdrożeniu wypracowanych rozwiązań na szerszą skalę oraz ekspertów w zakresie wsparcia projektu. Należy wspomnieć, iż *Strategia* może różnić się od pierwotnych założeń zapisanych we wniosku o dofinansowanie. Na etapie tworzenia projektu Wnioskodawcy będą mieli przekonanie, że dokładnie znają sytuację w dziedzinie, w której projekt jest osadzony oraz że produkt finalny został właściwie zdefiniowany. Jednak po fazie badawczej może okazać się, że należy dokonać istotnych modyfikacji pierwotnych założeń dot. produktu. Przy opisie *Strategii* warto ponownie zastanowić się nad planowanym do wypracowania produktem. Powinna to być praca całego zespołu zaangażowanego w realizację projektu. Warto w tę pracę włączyć także przedstawicieli grup docelowych. Mogą oni wnieść cenny wkład w ostateczną wizję produktu finalnego[3] oraz w strategię upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki. W trakcie prac nad produktem również mogą pojawić się sygnały świadczące o potrzebie innego, niż zakładano, ujęcia elementów produktu finalnego. Może to

[2] I. Wolińska, M. Dygoń, A. Siekiera: *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, Warszawa 2011 (wersja zaktualizowana), str. 122.

[3] M.Dygoń, I. Wolińka: Projekty innowacyjne Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2011 (wersja II poprawiona), str.56.

być wynikiem wpływu działań upowszechniających i włączających prowadzonych od początku realizacji projektu, grupy docelowej, która wymaga innego podejścia niż zakładano, np. bo w wyniku zastosowania zasady empowerment okazało się, że produkt finalny wymaga modyfikacji. I to właśnie odpowiedni czas by ująć te zmiany w *Strategii*.

Różnice między *Strategią* a wnioskiem muszą być skutkiem wyżej wymienionych czynników. Należy pamiętać, że nie wszystko może zostać zmienione. Jedynym elementem, który w projekcie innowacyjnym nie może ulec zmianie jest jego cel[4]. Inaczej mówiąc - zmiany dotyczyć mogą jedynie sposobu dojścia do celu.

Wszystkie inne elementy mogą na tym etapie ulec zmianie, przy czym każda zmiana musi zostać odpowiednio uzasadniona.

5.3.2. Kto i w jaki sposób ocenia *Strategię*?

Przy ocenie *Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego* duże znaczenie odgrywa **Sieć Tematyczna** (dalej ST), która ma stanowić forum dialogu i komunikacji między Beneficjentami realizującymi PI a ekspertami i praktykami zajmującymi się danym obszarem. To właśnie ST ma wspierać innowacyjność i zadbać o odpowiednią jakość PI poprzez opiniowanie *Strategii* i walidację produktów PI.

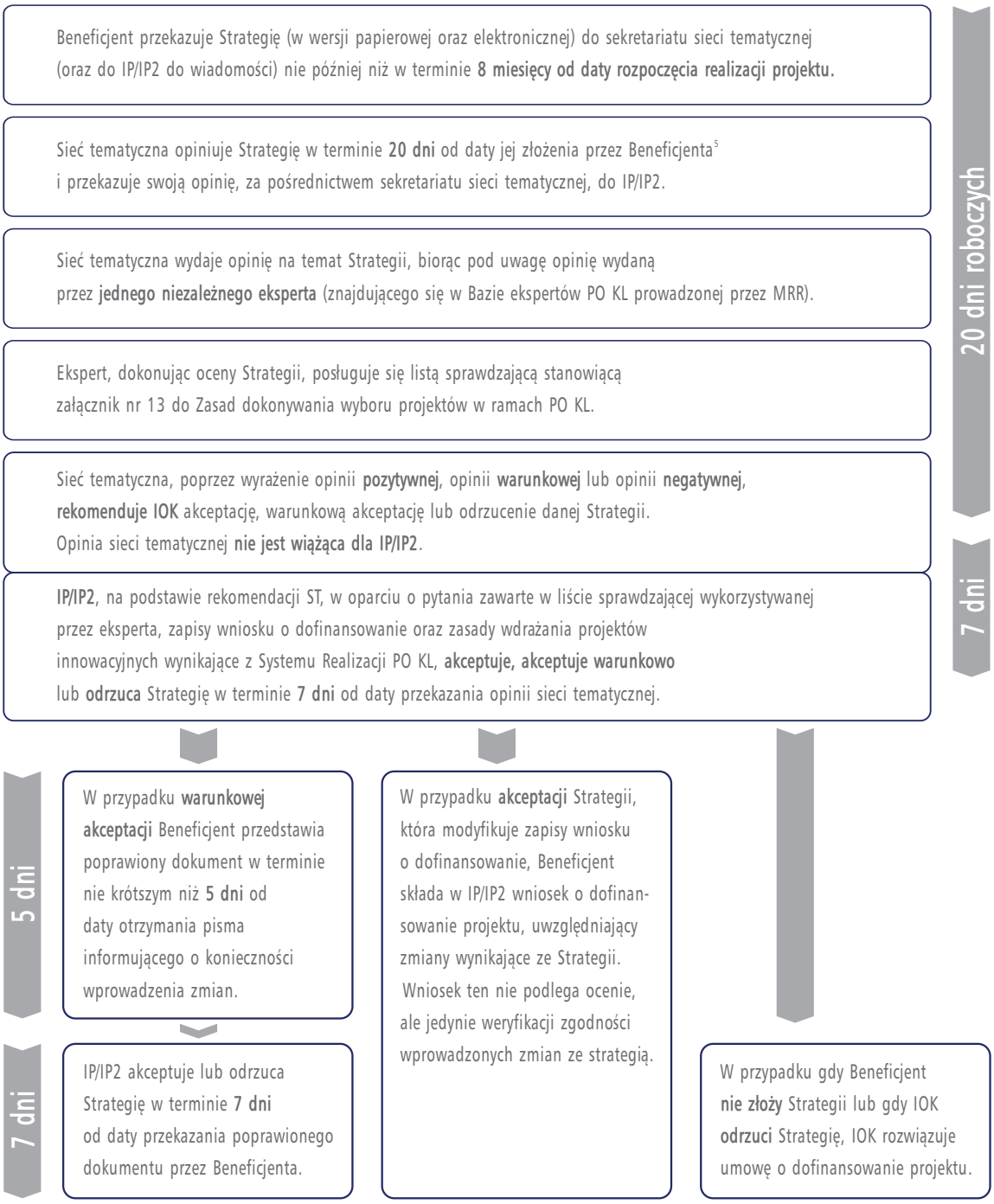
Rolą członków ST z ramienia IP/IP2 jest podjęcie wyważonej decyzji, uwzględniającej wymogi programowe z zakresu realizacji PI. Natomiast z dotychczasowych doświadczeń wynika, że podczas realizacji PI powstaje tak wiele problemów, że Beneficjenci konsultują na bieżąco z opiekunem założenia merytoryczne projektu **w bardzo szerokim zakresie**.

Podczas spotkań grantowych **ustalono wspólne podejście dotyczące roli opiekuna projektu innowacyjnego w procesie oceny *Strategii*. Członkiem ST oceniającym dany projekt z ramienia IP/IP2 nie powinien być opiekun tego projektu, ponieważ** może mieć to negatywny wpływ na obiektywną ocenę efektów realizacji danego projektu. W związku z powyższym, w przypadku gdy **opiekun jest członkiem ST, *Strategię* winien oceniać zastępca członka ST**.

W opinii osób biorących udział w pracach grantu, nie ma również potrzeby, żeby opiekun wspomagał merytorycznie Beneficjenta na posiedzeniu ST, podczas którego dokonywana jest ocena *Strategii* danego projektu. **Biorąc jednak pod uwagę dalszą ścieżkę oceny *Strategii* tj. ostateczne jej zatwierdzenie lub odrzucenie przez IP/IP2, zaleca się aby opiekun PI, którego *Strategia* jest oceniana na posiedzeniu ST, uczestniczył w posiedzeniu ST w charakterze obserwatora.**

[4] I. Wolińska, M. Dygoń, A. Siekiera*: Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, Warszawa 2011 (wersja zaktualizowana), str. 121.

Rysunek 4. Przebieg oceny Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego



[5] *Termin może zostać wydłużony wyłącznie w uzasadnionych przypadkach związanych z możliwością organizacji posiedzeń sieci tematycznej i zaplanowaniem oceny więcej niż jednej Strategii.*

Rekomendowany model oceny podczas posiedzenia Sieci może przebiegać w sposób następujący: ekspert prezentuje swoją opinię nt. *Strategii,* następnie Beneficjent odnosi się w swoim wystąpieniu do ewentualnych wątpliwości i zaleceń eksperta, na zakończenie pozostali członkowie Sieci zadają pytania ekspertowi oraz Beneficjentowi i dyskutują nad ostateczną uchwałą Sieci dot. oceny. Ekspert przedstawia swoją opinię, Sieć może ją podzielić lub nie. Na posiedzeniu Beneficjent może próbować przekonać członków ST, że zalecenia/ warunki sformułowane przez eksperta są np. niesłuszne. Jako członek Sieci, może on również przedstawić pod obrady dodatkowe materiały/ekspertyzy (po uzgodnieniu tego uprzednio z Przewodniczącym i Sekretarzem ST). Na posiedzeniu ST Beneficjent może także w ramach prezentacji *Strategii* przedstawić szczegółowe założenia produktu, a nawet sam produkt (np. funkcjonowanie specjalnej platformy internetowej, podręcznik z materiałami dla trenera i uczestnika, elementy modelu doradczego - arkusze, formularze, scenariusze rozmów, pakiet doradczy itd.).[6]

Po uzyskaniu opinii ST, zgodnie ze ścieżką opisaną w *Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL* oraz po przekazaniu do IP/IP2 rekomendacji dot. pozytywnej/warunkowej akceptacji lub odrzucenia danej *Strategii*, dokument podlega ocenie przez IP/IP2. Jak ustalono na spotkaniu grantowym w ocenie tej ze strony IP/IP2 powinny uczestniczyć następujące osoby:

- **opiekun projektu** innowacyjnego, którego *Strategia* jest oceniana,
- bezpośredni **przełożony / kierownik** opiekuna,
- **członek ST**, który z ramienia danej IP/IP2 brał udział w posiedzeniu ST na którym była oceniana *Strategia* niniejszego projektu,
- **dyrektor / wicedyrektor**, który wydaje decyzję w sprawie akceptacji, warunkowej akceptacji lub odrzucenia *Strategii wdrażania danego projektu innowacyjnego.*

Podczas spotkania, o którym mowa powyżej w IP/IP2, dot. decydującej oceny *Strategii wdrażania projektu innowacyjnego* należy porównać *Strategię*, wiedzę o projekcie którą dysponuje IP/IP2 oraz wniosek o dofinansowanie, którego nie widzą członkowie ST w trakcie oceny i zweryfikować czy zgadza się to z opinią Sieci. Wspólnie ustalono, iż ocena *Strategii* dokonywana przez IP/IP2 nie musi być przeprowadzana poprzez ponowne wypełnienie *Listy sprawdzającej oceny Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego*, wykorzystywanej przez eksperta.

5.3.3. Załącznik do *Strategii* - wstępna czy finalna wersja produktu?

Nie należy zapominać, iż do samej *Strategii* dołączany jest **załącznik, jakim jest wstępna wersja produktu finalnego.** Wstępna wersja produktu finalnego, mimo być może mylącej nomenklatury, to pełna postać produktu, gotowa do testowania. 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 ściągnąć wymagane dokumenty i załączniki, np. z wykorzystaniem dedykowanej strony internetowej czy serwera ftp wraz z hasłem do zalogowania.

Jak ustalono podczas spotkań grantowych, wstępna wersja produktu finalnego, stanowiąca załącznik do *Strategii*, ma ułatwić oceniającemu podjęcie decyzji, natomiast zasadnicza ocena powinna dotyczyć weryfikacji treści samej *Strategii*. Wstępną wersję produktu finalnego załącza się po to, aby potwierdzić, że produkt jest przygotowany do fazy testowania. Ekspert przy ocenie *Strategii* wskazuje, czy dołączona do niej wstępna wersja produktu finalnego została opracowana adekwatnie do założeń przedstawionych w *Strategii* oraz czy jest kompletna i w zaprezentowanej formie może zostać poddana testowaniu.

Ponadto, należy pamiętać, że IP/IP2 ma możliwość rozszerzenia *Listy sprawdzającej oceny Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego.* Opiekun projektu powinien wyczulić Projektodawcę, aby przygotował dokument zgodny z wzorem stanowiącym załącznik do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*, z uwzględnieniem określonej przez IZ liczby stron dla poszczególnych części *Strategii*. Natomiast Projektodawca będzie miał możliwość zaprezentowania dodatkowych informacji na posiedzeniu ST, podczas oceny *Strategii*, a także udzielenia wyjaśnień dot. wątpliwości członków ST.

Uczestnicy Grantu wyrazili potrzebę uwzględnienia w *Strategii* analizy finansowej innowacji tj. oszacowanie kosztów replikowania tj. wdrożenia wypracowanego produktu na obszarze nie objętym testowaniem. Inaczej bowiem będą przedstawiały się koszty wdrożenia produktu projektu innowacyjnego w ramach projektu, a inaczej w nowym „środowisku". W ramach grupy, która podlegała uprzednio testowaniu

[6] I. Wolińska, M. Dygoń, A. Siekiera*: Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, Warszawa 2011 (wersja zaktualizowana), str. 123.

niewątpliwie jest łatwiej. Przy ocenie *Strategii* należy zwrócić uwagę na występujące trudności w określeniu wskaźnika sukcesu tj. zdefiniowaniu sukcesu replikowania produktu wypracowanego w ramach projektu.

Ponadto w treści wniosku projektowego (w harmonogramie i w opisie projektu) powinien zostać określony termin przedstawienia *Strategii* do Sekretariatu ST. Ułatwiłoby to organizację posiedzeń, podczas których zostaną ocenione dane *Strategie*. Ustalono, że jeżeli we wniosku o dofinansowanie nie będzie takiego zapisu, należy ustalić powyższe w trakcie negocjacji.

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

5.4. Przeglądy okresowe projektu innowacyjnego

Praktyczne wskazówki do wykorzystania przeglądu okresowego jako narzędzia wspierającego proces realizacji projektu innowacyjnego

Systematycznie gromadzenie oraz analizowanie informacji o stanie realizacji rzeczowej i finansowej jest jednym z kluczowych procesów wspomagających wdrażanie projektów. W praktyce bazuje on przede wszystkim na monitoringu obrazującym postępy w realizacji założeń zawartych we wniosku aplikacyjnym, co może stanowić podstawę do ewentualnych modyfikacji działań np. w przypadku wystąpienia problemów, które nie zostały przewidziane na etapie konstruowania projektu, a w skrajnych przypadkach nawet prowadzić do rozwiązania umowy o dofinansowanie. Zazwyczaj ma on charakter ilościowy, tj. odnosi się do postępów w osiąganiu założonych wskaźników realizacji celów, co ilustrują dane zawarte w Załączniku 2 Wniosku beneficjenta o płatność. Ze względu na specyfikę projektów innowacyjnych, w tym w szczególności stopień ich skomplikowania, a także wiele potencjalnych ryzyk realizacyjnych, zasadne jest zastosowanie podejścia jakościowego, zawierającego wręcz elementy ewaluacji, a nie tylko dostarczającego dane na jej potrzeby. Bazować ono powinno przede wszystkim na partnerskiej współpracy nie tylko Beneficjenta z IP/IP2, ale również z ich otoczeniem (członkowie Sieci Tematycznej, eksperci zewnętrzni), które potencjalnie może być użyteczne dla zapewnienia właściwej realizacji projektu i jego trwałości rozumianej m.in. jako możliwość wykorzystania doświadczeń, a przede wszystkim wypracowanych produktów w przyszłości. Takim narzędziem wspomagającym proces weryfikowania, czy realizacja projektu przebiega prawidłowo jest przegląd okresowy, którego obowiązek prowadzenia Instytucja Zarządzającą zawarła w *Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Zgodnie z zapisami tego dokumentu Instytucja Wdrażająca *organizuje okresowe (co najmniej raz w roku[7]) przeglądy projektów, tj. spotkania z beneficjentem, w trakcie których weryfikowane są założenia projektu oraz postęp w jego realizacji względem założeń Strategii. Wynikiem przeglądów może być m.in. konieczność aktualizacji strategii lub decyzja Instytucji Pośredniczącej o zmniejszeniu wartości projektu, lub rozwiązaniu umowy o dofinansowanie projektu*.

Zarówno cytowane powyżej *Wytyczne...*, jak i inne powszechnie dostępne źródła (spośród których najważniejszy to opracowany przez Krajową Instytucję Wspomagającą dokument pt. *Przegląd okresowy projektów innowacyjnych testujących w PO KL – zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej)* w ograniczonym zakresie precyzują kwestie związane z przeglądami okresowymi, pozostawiając tym samym nie tylko relatywnie dużą elastyczność podejścia, ale również sporo niejasności dotyczących organizacji przeglądów przez IP/IP2. Dlatego zasadnym jest wskazanie kilku kluczowych wskazówek potencjalnie użytecznych do właściwego przeprowadzenia przeglądu okresowego, które powstały w oparciu o dyskusje prowadzone podczas seminariów, a także dotychczasowe, pionierskie, doświadczenia w tym zakresie instytucji uczestniczących w realizacji grantu.

To, czy przegląd okresowy będzie użyteczny zależy przede wszystkich od jego odpowiedniego przygotowania od strony merytorycznej. Kluczową kwestią jest w tym kontekście odpowiednie dobranie zagadnień analizowanych podczas spotkania, tak by możliwe było zarówno omówienie stanu zaawansowania realizacji projektu (w tym przede wszystkim wykonanych i planowanych działań, a także pojawiających się problemów oraz zdiagnozowanych ryzyk wraz ze sposobami minimalizacji ich znaczenia), jak i horyzontalna ocena postępu wdrażania strategii projektu pod kątem osiągnięcia założonych celów. Z uwagi na charakter projektów innowacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę na ocenę działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki, tak by zapewnić im trwałość minimalizując tym samym ryzyko nieefektywnego wydatkowania środków publicznych, co często zarzuca się takim projektom.

[7] Oznacza to, że przegląd okresowy pojedynczego projektu innowacyjnego musi być przeprowadzany z częstotliwością co najmniej raz na 12 miesięcy.

Przygotowując się do spotkania warto przygotować odpowiedni formularz zawierający najważniejsze kwestie do omówienia[8], który powinien uwzględniać specyfikę i aktualny etap realizacji danego projektu. Dobrą praktyką jest przekazanie Beneficjentowi odpowiednio wcześniej zestawienia zagadnień omawianych podczas spotkania, aby mógł się właściwie przygotować, dysponując wszystkimi niezbędnymi informacjami i dokumentami (w tym również dotyczącymi postępów w finansowej realizacji projektu). Analogicznie warto rozważyć przesłanie podstawowych informacji o projekcie innymi uczestnikom spotkania, tak by podnieść wartość merytoryczną przeglądu okresowego.

O przebiegu spotkania, a w dalszej perspektywie jego użyteczności, decydują jednak głównie uczestnicy, bo to od ich wiedzy, a przede wszystkim zaangażowania, zależy jaka będzie faktyczna wartość przeglądu okresowego. Należytą wagę należy zatem przykładać do odpowiedniego ich doboru, tak by w poszczególnych spotkaniach w miarę możliwości uczestniczyły wszystkie kluczowe osoby dla procesu wdrażania projektu ze strony Beneficjenta (osoba zarządzająca projektem, księgowa, kluczowi eksperci dla poszczególnych zadań merytorycznych) i Instytucji Wdrażającej (opiekun merytoryczny projektu, przedstawiciele wydziałów odpowiedzialnych bezpośrednio za obsługę projektów EFS, w tym rozliczenia finansowe, monitoring, kontrolę, ewaluację, jak i komórek mogących z racji wykonywanych zadań aktywnie włączyć się w proces upowszechniania i włączania rezultatów projektu). Nie mniej ważny jest udział przedstawicieli Sieci Tematycznej. Jak pokazuje dotychczasowa praktyka osoby te z uwagi na fakt, że nie są bezpośrednio zaangażowane we wdrażanie projektu, mogą wnieść wiele cennych spostrzeżeń bazujących m.in. na swojej wieloletniej aktywności w obszarze, w którym realizowany jest dany projekt. Ich wiedza i doświadczenie są potencjalnie bardzo przydatne nie tylko w fazach projektu związanych bezpośrednio z przygotowaniem, testowaniem i oceną produktu, ale również na etapie upowszechniania i włączania. Dla zapewnienia odpowiedniego przebiegu spotkania wskazane jest, by w kolejnych przeglądach w miarę możliwości uczestniczyły te same osoby, gdyż w istotny sposób ułatwia to prowadzenie dyskusji. Oczywiście grono to może być rozszerzane o dodatkowe osoby, których udział jest wskazany ze względu np. na aktualnie występujące problemy w trakcie realizacji projektu.

Obok kwestii ściśle merytorycznych istotne są również inne, bardziej techniczne aspekty związane z organizacją przeglądu okresowego. Jednym z kluczowych czynników jest odpowiednie dobranie terminu takiego spotkania. Ta z pozoru błaha kwestia w praktyce okazuje się bardzo istotna. Ustalając termin przeglądu okresowego należy brać pod uwagę przede wszystkim dwa czynniki:

1. **Stan realizacji projektu** - wskazane jest, by terminy przeglądów okresowych nie wynikały np. z przyjętego zwyczajowo w danej instytucji harmonogramu (np. co roku w grudniu), ale były ściśle uzależnione od postępów w realizacji projektu i pokrywały się z kluczowymi dla niego etapami. Takie podejście z jednej strony daje możliwość podsumowania zakończonych faz, z drugiej zaś właściwe zaplanowanie kolejnych, w tym wprowadzenie ewentualnych korekt w planowanych działaniach. Wstępny, ramowy harmonogram spotkań okresowych można przygotować na etapie podpisywania umowy o dofinansowanie, przy czym powinien on być aktualizowany stosownie do ewentualnych odchyleń faktycznego stanu realizacji projektu od założonych pierwotnie terminów (ryzyko wystąpienia takich sytuacji w przypadku projektów innowacyjnych jest szczególnie wysokie), analogicznie jak ma to miejsce w przypadku harmonogramu płatności.

2. **Dostępność kluczowych osób**, w tym nie tylko przedstawicieli obu stron umowy o dofinansowanie, ale również innych interesariuszy, których udział jest wskazany ze względu na możliwość wykorzystania ich doświadczenia i eksperckiej wiedzy w celu podniesienia jakości realizowanych w ramach projektu działań. Jak wykazują dotychczasowe doświadczenia ta kwestia w praktyce ma duże znaczenie, dlatego warto poświęcić trochę czasu na etapie organizowania spotkania na znalezienie takiego terminu, który odpowiadałby jak największej liczbie kluczowych osób. Należy to robić z odpowiednim wyprzedzeniem, tak by potencjalni uczestnicy przeglądu (a więc osoby często zaangażowane na wielu polach, jak choćby członkowie Sieci Tematycznych) mieli nie tylko możliwość uczestnictwa, ale również odpowiedniego przygotowania się do przeglądu okresowego (m.in. zapoznanie się z niezbędnymi do tego materiałami).

[8] Przykładowy wzór arkusza przeglądu okresowego projektu innowacyjnego znajduje się w opracowaniu KIW pt. *Przegląd okresowy projektów innowacyjnych testujących w PO KL – zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej*.

Miejsce spotkania powinno być tak dobrane by jego lokalizacja ułatwiała udział jak największej liczbie uczestników (w tym przedstawicieli Sieci Tematycznej i IP, jeśli stroną umowy jest IP II). Samo pomieszczenie powinno być odpowiednie dla zakładanej liczby uczestników, umożliwiając prowadzenie im swobodnej dyskusji. Z oczywistych względów należy dążyć do ograniczenia kosztów, dlatego przeglądy okresowe będą zazwyczaj odbywały się w siedzibie Instytucji Wdrażającej lub Beneficjenta.

Przegląd okresowy powinien zostać należycie udokumentowany, tym bardziej, że zgodnie z Wytycznymi *w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* jego wynikiem może być m.in. konieczność aktualizacji strategii lub decyzja Instytucji Wdrażającej o zmniejszeniu wartości projektu, lub rozwiązaniu umowy o dofinansowanie. W tym celu Instytucja Wdrażająca (w praktyce będzie to najczęściej opiekun projektu) sporządza stosowny protokół/notatkę, którego załącznikiem powinien być arkusz przeglądu okresowego. Wskazane jest wstępną wersję tego dokumentu przesłać obiegiem do akceptacji wszystkim uczestnikom spotkania, tak by mieli możliwość wniesienia uwag (jest to również okazja do zebrania ewentualnych dodatkowych wniosków i rekomendacji, do czego zawsze warto zachęcać). Ostateczna wersja protokołu/notatki po jej podpisaniu powinna zostać przekazana do wiadomości wszystkich interesariuszy, w tym w szczególności członków Sieci Tematycznej.

Jak wykazuje dotychczasowa „praktyka wdrażania" przegląd okresowy może być bardzo użytecznym narzędziem wspierającym proces zarządzania i realizacji projektu, a nie tylko kolejnym obowiązkiem narzuconym przez Instytucję Zarządzającą, który dodatkowo przez niektórych traktowany jest wyłącznie jako kolejna forma kontroli skutkująca nawet decyzją o rozwiązaniu umowy o dofinansowanie. Jednak aby tak było w praktyce istotne jest właściwe jego przygotowanie i przeprowadzenie, a w dalszej perspektywie wykorzystanie, co ułatwić mogą powyższe wskazówki. Ze względu na ich dość ogólny (ale przy tym bardzo praktyczny) charakter, a także potencjalnie duże zróżnicowanie potrzeb (ze względu na specyfikę poszczególnych projektów innowacyjnych, jak i instytucji zaangażowanych w ich realizację), nie należy ich traktować jako ścisłe zalecenia, ale jako pewne drogowskazy, ułatwiające poruszenie się na niejednokrotnie bardzo krętej i wyboistej drodze jaką są realia wdrażania projektów innowacyjnych.

Tabela 7. Organizacja zadań IP/IP2, dot. przeglądów okresowych PI

1. Skład osobowy	• **Ze strony Beneficjenta**: osoba zarządzająca projektem, księgowa, kluczowi eksperci dla poszczególnych zadań merytorycznych; • **Ze strony IP/IP2**: opiekun merytoryczny projektu, przedstawiciele wydziałów odpowiedzialnych bezpośrednio za obsługę projektów EFS, w tym rozliczenia finansowe, monitoring, kontrolę, ewaluację, jak i komórek mogących z racji wykonywanych zadań aktywnie włączyć się w proces upowszechniania i włączania rezultatów projektu; • **Inne kluczowe osoby**: użytkownicy, członkowie Sieci Tematycznej; • Istotne jest, aby w miarę możliwości, w poszczególnych przeglądach dot. danego projektu, zapewnić udział tych samych osób, co w istotny sposób usprawnia spotkanie oraz ułatwia prowadzenie dyskusji.
2. Termin przeglądu okresowego	• Zgodnie z zapisami *Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, IP/WP2 organizuje przeglądy okresowe co najmniej raz na rok (tzn. raz na 12 miesięcy); • Ustalany indywidualnie dla każdego projektu, ściśle uzależnione od postępów w realizacji PI; • Terminy przeglądów okresowych powinny pokrywać się z terminami kluczowych etapów realizacji projektu; • Ustalany w taki sposób, aby zapewnić możliwość wzięcia udziału kluczowych interesariuszy.
3. Miejsce spotkania	• Lokalizacja powinna zostać ustalona w taki sposób, aby w spotkaniu wzięło udział jak najwięcej zaproszonych uczestników (zazwyczaj spotkanie odbywa się w siedzibie IP/IP2); • Pomieszczenie powinno być odpowiednie do planowanej liczby uczestników, co umożliwi prowadzenie swobodnej dyskusji.
4. Niezbędne wymogi formalne	• Przegląd okresowy powinien zostać udokumentowany poprzez sporządzenie stosownego protokołu / notatki (np. przez opiekuna projektu), do którego załącznikiem będzie arkusz przeglądu okresowego; • Projekt protokołu / notatki wraz z załącznikiem, a następnie ostateczna wersja w/w dokumentów powinny zostać rozesłane do wszystkich uczestników spotkania.

5.5. Krótko o walidacji

Rekomenduje się, aby decyzja IP/IP2 dot. realizacji ostatniej fazy drugiego etapu (tj. po przeprowadzeniu walidacji produktu PI) została podjęta po konsultacjach wewnętrznych, w których ze strony IP/IP2 powinny uczestniczyć następujące osoby:

- **opiekun projektu** innowacyjnego,
- bezpośredni **przełożony / kierownik** opiekuna,
- **członek ST**, który z ramienia danej IP/IP2 brał udział w posiedzeniu ST na którym została dokonana ocena walidacyjna o produkcie,
- **dyrektor / wicedyrektor**, który wydaje decyzję dot. realizacji ostatniej fazy drugiego etapu PI.

Tabela 8. Harmonogram działań dot. wdrażania projektów innowacyjnych

Termin (Etap realizacji projektu)	Charakter wizyty
Po zawarciu umowy	Szkolenie przeprowadzane przez opiekuna projektu dot. przygotowania Wniosku Beneficjenta o płatność oraz kwestii związanych z bieżącą realizacją projektu (np. zmiany wytycznych i dokumentów programowych).
Miesiąc przed upływem terminu złożenia *Strategii*	Pismo do projektodawcy przypominające o konieczności złożenia *Strategii* w terminie, zawierające dodatkowo propozycję spotkania w siedzibie IP/IP2 (z możliwością udziału członków ST). Spotkanie miałoby na celu pomoc w przypadku trudności w przygotowaniu *Strategii.*
Po zatwierdzeniu WBoP	Kontrola u projektodawcy.
Po przyjęciu *Strategii wdrażania projektu innowacyjnego*	Spotkanie wewnętrzne w IP/IP2 (z udziałem opiekuna i pracowników zajmujących się kontrolą projektu), dyskusja nt. ryzyka. Kamienie milowe (określenie w *Strategii*) - określenie w których momentach powinna zostać przeprowadzona kontrola projektu.
Przegląd okresowy	Zalecenia, dotyczące przeglądu okresowego PI zostały zawarte w podrozdziale 5.4
Walidacja produktu	W przypadku walidacji produktu finalnego należy zastosować te same procedury co w przypadku oceny *Strategii.* Walidacja powinna zostać przeprowadzona w grupie osób, specjalnie do tego powołanej w ramach danej instytucji. Należy wziąć pod uwagę także objętość opisu produktu finalnego - *w Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL* jest wskazane, żeby ww. opis obejmował maksymalnie 6 stron (w tym kosztorys). Ponadto 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 ściągnąć wymagane dokumenty i załączniki, np. z wykorzystaniem dedykowanej strony internetowej czy serwera ftp wraz z hasłem do zalogowania.
Zakończenie realizacji projektu	Kontrola na zakończenie realizacji projektu.

Tabela 9. Wpływ na praktykę

Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu etapu realizacji projektów, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
• Wypracowane propozycje usprawnień dot. wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej są wykorzystywane przez instytucje biorące udział w realizacji grantu; • Podczas spotkań w ramach grantu zwrócono uwagę na konieczność zmiany organizacji procesu wdrażania PI/PWP oraz zwiększonego zaangażowania i szerszej współpracy pracowników poszczególnych komórek IP/IP2, zajmujących się realizacją w/w projektów zarówno w danej IP/IP2, jak również z Projektodawcą. Na spotkaniach tych zostały nakreślone rekomendacje dot. konieczności podjęcia dodatkowych działań ze strony IP/IP2, wspomagających proces realizacji w/w projektów. Wypracowane rekomendacje zostały uwzględnione przez KIW w publikacji „Poradnik opiekuna projektów innowacyjnych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki"; • Podczas spotkań w ramach grantu zostały poruszone problemy, związane z przeglądem okresowym, a także zwrócono uwagę na potrzebę przygotowania wytycznych, stanowiących zbiór praktycznych wskazówek dla IP/IP2 dot. przeprowadzenia przeglądu okresowego PI. Uczestnicy grantu współpracowali także z KIW w zakresie konsultacji dokumentu „Przegląd okresowy projektów innowacyjnych testujących w PO KL – Zalecenia Krajowej Instytucji Wspomagającej"; • Ponadto KIW przygotowuje rekomendacje „Etapy realizacji projektu innowacyjnego testującego – zalecenia KIW" oraz „Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego i jej ocena – zalecenia KIW". Oba dokumenty uwzględniać będą dotychczasowe doświadczenia pracowników KIW oraz instytucji zaangażowanych w realizację grantu.

Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego testującego

Rozdział 6. Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego testującego

Celem ewaluacji zewnętrznej produktu projektu innowacyjnego testującego jest analiza i ocena efektów testowania oraz wypracowanie rekomendacji dot. produktu (rozumianego jako model/ narzędzie/ instrument), który ma odpowiadać na rzeczywiste potrzeby grup docelowych, zarówno odbiorców, jak i użytkowników.

Po przetestowaniu produktu i analizie wyników testowania, uwzględniającej ewaluację zewnętrzną, beneficjent przystępuje do opracowania ostatecznej wersji produktu. Ewaluacja zewnętrzna produktu służy zbadaniu efektywności i skuteczności produktu i musi zostać przeprowadzona obligatoryjnie w ramach każdego projektu innowacyjnego testującego.

Podczas planowania poszczególnych zadań dot. realizacji projektu innowacyjnego testującego, nasuwają się następujące pytania, związane z ewaluacją produktu:

- Co jest przedmiotem ewaluacji zewnętrznej w projekcie innowacyjnym?
- Na jakim etapie cyklu życia projektu innowacyjnego planujemy ewaluację zewnętrzną produktu projektu innowacyjnego testującego?
- Kiedy podjąć współpracę z ewaluatorem zewnętrznym?
- Jaki typ ewaluacji zewnętrznej zastosować - ewaluacja końcowa na zakończenie testowania, czy ewaluacja bieżąca - on going?
- Jaka jest różnica i powiązania między monitoringiem, ewaluacją projektu (wewnętrzną, zewnętrzną), ewaluacją zewnętrzną produktu, a jego walidacją?

W niniejszym rozdziale podejmiemy próbę sformułowania odpowiedzi na w/w pytania, mając przy tym świadomość, iż przygotowany materiał nie wyczerpuje całej problematyki, związanej z zagadnieniem ewaluacji zewnętrznej produktu projektu innowacyjnego testującego. Prezentowane wnioski skierowane są do Projektodawców oraz do pracowników IP/IP2, w związku z tym zakres omawianych informacji nie obejmuje kwestii związanych bezpośrednio z realizacją samego procesu ewaluacji.

Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej* z dnia 1 kwietnia 2009, projekty innowacyjne testujące muszą być nastawione na badanie i rozwój konkretnego produktu. Każdy tego typu projekt musi być realizowany w dwóch etapach – przygotowania oraz wdrożenia. Ewaluacja zewnętrzna, jest obligatoryjnym elementem II etapu realizacji projektu innowacyjnego testującego. Niemniej jednak, aby przyniosła ona zamierzone efekty, Beneficjent musi uwzględnić odpowiednie **działania przygotowawcze**, związane z procesem realizacji ewaluacji, które stanowią o sukcesie całego przedsięwzięcia. Aby właściwie zaplanować badanie, należy mieć na uwadze **etapy procesu ewaluacji**, które muszą zostać zrealizowane przez ewaluatora, aby badanie ewaluacyjne zostało przeprowadzone z należytą starannością.

Główne etapy procesu ewaluacji:

1. Planowanie ewaluacji,
2. Opracowanie projektu ewaluacji,
3. Zbieranie informacji - badania terenowe,
4. Opracowanie i analiza danych,
5. Sformułowanie wniosków i rekomendacji,
6. Prezentacja wyników ewaluacji.

6.1. Co jest przedmiotem ewaluacji w projekcie innowacyjnym?

W ramach realizacji projektu innowacyjnego testującego obowiązkowa jest zarówno:

- **ewaluacja zewnętrzna produktu**,
- jak i **ewaluacja projektu (zewnętrzna lub wewnętrzna)**.

1. Przedmiotem **ewaluacji produktu** jest analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu, które obejmuje:

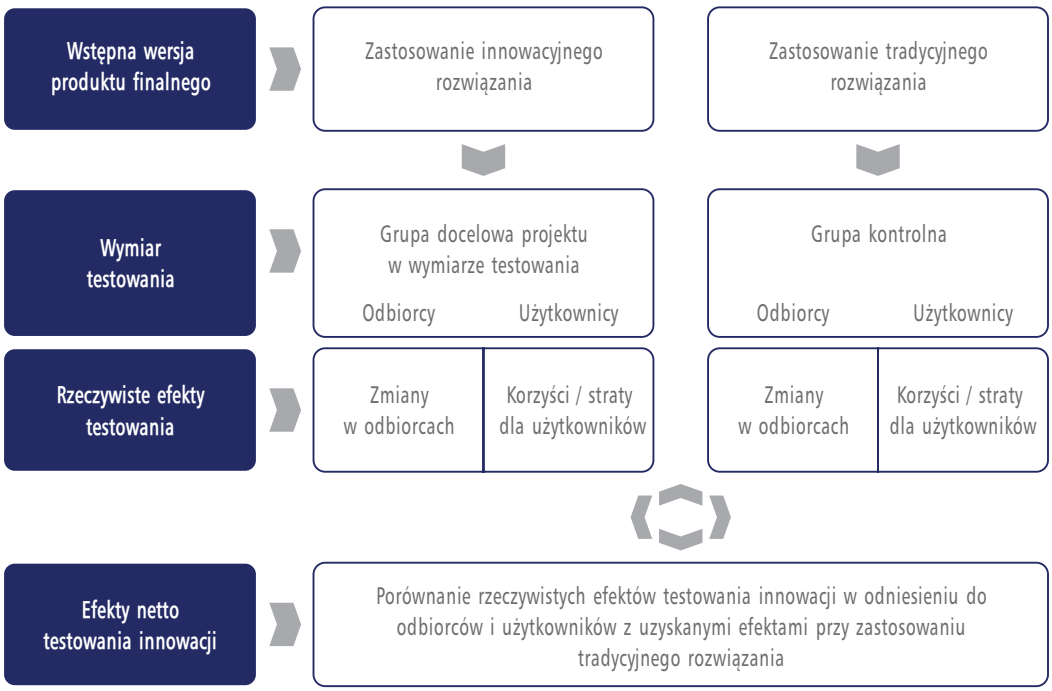
- zgromadzenie wszystkich danych z fazy testowania (opinie osób przeprowadzających testy, przedstawicieli obu grup docelowych tj. odbiorców i użytkowników, opinie obserwatorów ze strony zespołu projektowego) i ich ocenę dot. skutków stosowania produktu;
- ewaluację zewnętrzną.

Ewaluacja zewnętrzna produktu powinna dostarczyć odpowiedzi na pytanie – czy wypracowany produkt (proponowane podejście) faktycznie jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowany dotychczas, tj.:

- czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą względem 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.

Ewaluacja produktu innowacyjnego powinna również dostarczyć odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu wypracowano w ramach testowania produktu **efekt netto, czyli porównanie efektów zastosowania innowacji z efektami, jakie zachodzą przy zastosowaniu tradycyjnego podejścia.**

Rysunek 5. Ewaluacja zewnętrzna testowanego produktu



Rysunek: Alicja Zajączkowska

Informacje dot. metod oraz technik analizy i oceny przydatności produktu, znajdują się w publikacji Krajowej Instytucji Wspomagającej *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.*

2. Ewaluacja projektu innowacyjnego testującego (zewnętrzna lub wewnętrzna) może obejmować:

- ocenę stopnia realizacji zamierzonych celów projektu,
- ocenę sposobu zarządzania projektem oraz jego wdrażania,
- jakość współpracy z instytucjami biorącymi udział przy realizacji projektu (partnerzy, użytkownicy),
- identyfikację barier i problemów związanych z realizacją projektu,
- ocenę trwałości działań podejmowanych w ramach realizacji projektu oraz możliwości upowszechnienia wypracowanego produktu.

6.2. Na jakim etapie cyklu życia projektu innowacyjnego planujemy ewaluację zewnętrzną produktu projektu innowacyjnego testującego?

Zgodnie z *Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* z dnia 1 kwietnia 2009, ewaluacja zewnętrzna dot. analizy rzeczywistych efektów testowanego produktu i jest obowiązkowym elementem II etapu realizacji projektu innowacyjnego testującego.

Działania związane z ewaluacją zewnętrzną produktu należy wykazać **w treści wniosku projektowego**, **w Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego** oraz **w raporcie metodologicznym**. Podczas planowania w/w działań, należy brać pod uwagę wymienione wcześniej **etapy procesu ewaluacji**.

1. Ewaluacja we Wniosku projektowym

Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego powinna zostać wpisana **w planie działań** (pkt. 3.3 Zadania)**, w harmonogramie oraz w budżecie projektu**. W części opisowej należy uwzględnić ewaluację produktu finalnego oraz ewaluację projektu w punkcie 3.3 wniosku - Zadania. Zgodnie z instrukcją wypełnienia wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL, w punkcie tym należy: *wskazać działania jakie będą prowadzone w celu ewaluacji projektu. Konieczne jest zdefiniowanie jej celów i kryteriów oraz kluczowych pytań, na które ma ona odpowiedzieć, a także wskazanie i scharakteryzowanie planowanych do zastosowania metod i technik badawczych. Należy także wskazać, w jaki sposób ewaluacja zostanie zorganizowana. Z punktu widzenia specyfiki projektów innowacyjnych testujących szczególne znaczenie ma ewaluacja produktu finalnego, prowadzona bezpośrednio po zakończeniu jego testowania. W tym przypadku ewaluacja powinna przede wszystkim zmierzać do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, czy faktycznie wypracowany produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas.*

Opis sposobu ewaluacji projektu podlega ocenie w części B, pkt. 3.3 d Karty oceny merytorycznej projektu innowacyjnego testującego składanego w trybie konkursowym. Zgodnie z zapisami dokumentów programowych sam proces ewaluacji (zebrania oraz analizy danych) należy uwzględnić w Harmonogramie w II etapie realizacji projektu, **natomiast w I etapie zaleca się realizację działań przygotowawczych, związanych z planowaniem procesu ewaluacji (jak pomoc w opracowaniu raportu metodologicznego oraz założeń dot. ewaluacji do Strategii wdrażania projektu)**.

2. Ewaluacja w Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Informacje dot. ewaluacji należy uwzględnić również w treści strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego, w następujących punktach:

- **cz. IV Plan działań w procesie testowania produktu finalnego** – *informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania*
- **cz. V Sposób sprawdzenia czy innowacja działa -** *jak zostanie przeprowadzona zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego (w tym jak zostanie wyłoniony zewnętrzny ewaluator, jaki będzie zakres ewaluacji, jak zostaną zdefiniowane zadania ewaluatora).*
- **cz. VIII Kamienie milowe II etapu projektu -** *należy wskazać kilka kluczowych dla przebiegu II etapu terminów (np. rozpoczęcie i zakończenie testowania, zakończenie ewaluacji itp.)*
- **cz. IX Analiza ryzyka**

3. Ewaluacja w Raporcie metodologicznym ewaluacji (projekt ewaluacji)

Ewaluator powinien odpowiednio wcześnie przedłożyć projektodawcy raport metodologiczny dot. ewaluacji produktu. Termin ten uzależniony jest od warunków wskazanych w umowie z wykonawcą badania ewaluacyjnego. Informacja nt. odbioru / dostarczenia

raportu metodologicznego, powinna zostać uwzględniona w Harmonogramie realizacji projektu. W związku z tym, że w praktyce często występują opóźnienia dot. dostarczenia w/w dokumentu, termin odbioru raportu metodologicznego powinien być monitorowany zarówno przez projektodawcę, jak i przez opiekuna projektu.

6.3. Kiedy podjąć współpracę z ewaluatorem zewnętrznym? - Koszt ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego a Harmonogram realizacji projektu.

Mając na uwadze odpowiednią jakość ewaluacji, w celu prawidłowego przygotowania narzędzi / warsztatu ewaluatora, zaleca się, aby ewaluację zewnętrzną produktu zaplanować w Harmonogramie realizacji projektu innowacyjnego testującego **w I etapie (**etap przygotowania) **oraz II etapie realizacji projektu** (etap wdrożenia). W związku z tym współpraca z ewaluatorem powinna zostać podjęta już na etapie przygotowania założeń strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego.

W zależności od tego w jaki sposób Projektodawca planuje rozliczyć się z ewaluatorem, koszty ewaluacji mogą:

1. Zostać uwzględnione **wyłącznie w II etapie** realizacji projektu;
2. lub też mogą zostać podzielone na dwie części, odpowiadające działaniom, które są związane z realizacją procesu ewaluacji w ramach **I oraz II etapu** realizacji projektu tj.:
   - w ramach **I etapu** realizacji projektu: koszty konsultacji z ewaluatorem dot. założeń niezbędnych do przygotowania strategii, planowanie ewaluacji,
   - w ramach **II etapu** realizacji projektu: koszty dot. opracowania projektu ewaluacji, procesu zbierania i analizowania danych, sformułowania wniosków i rekomendacji oraz prezentacji wyników ewaluacji.

Podjęcie współpracy z ewaluatorem zewnętrznym jako ekspertem już w I etapie realizacji projektu jest korzystne dla beneficjenta niedoświadczonego z dziedziny ewaluacji. Celem tej współpracy jest pomoc w opracowaniu raportu metodologicznego ewaluacji - koncepcji badania ewaluacyjnego produktu finalnego, która następnie zostanie opisana w Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego.

W harmonogramie oraz w budżecie projektu, w ramach realizacji I etapu mogą zostać wykazane wyłącznie w/w koszty pracy eksperta. Samo badanie ewaluacyjne oraz pozostałe koszty z tym związane, zostaną poniesione w ramach II etapu realizacji projektu. Podział ten jest istotny, z uwagi na brak pewności, czy zostanie zatwierdzona strategia, a w związku z tym, czy faktycznie zaistnieją koszty dot. realizacji II etapu projektu, w tym ewaluacji produktu.

Możliwe jest również uwzględnienie wynagrodzenia ewaluatora po wykonaniu wszystkich zadań określonych w umowie z wykonawcą badania, tj. wyłącznie w II etapie realizacji projektu.

Decyzja w sprawie harmonogramu płatności dot. kosztów ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego należy do projektodawcy. Odpowiednie zaplanowanie oraz przeprowadzenie procesu ewaluacji zewnętrznej jest obowiązkiem beneficjenta, który powinien właściwie uzasadnić potrzebę wprowadzenia ewaluacji w okresie wskazanym w Harmonogramie realizacji projektu, przy uwzględnieniu związanego z tym ryzyka (odrzucenie strategii, rozwiązanie umowy o dofinansowanie realizacji projektu).

6.4. Jaki typ ewaluacji zewnętrznej zastosować - ewaluacja końcowa na zakończenie testowania, czy ewaluacja bieżąca - on going?

Zgodnie z definicją **ewaluacja bieżąca (on going)**, prowadzona jest przez cały okres realizacji interwencji. Jej podstawową zaletą jest to, że **umożliwia ona korygowanie interwencji w trakcie jej trwania**. Poddaje analizie pierwsze efekty interwencji oraz ewentualne problemy, słabości strukturalne lub zmiany w otoczeniu zewnętrznym.

Natomiast **ewaluacja końcowa (ex post)**, jest prowadzona po zakończeniu realizacji interwencji, podsumowuje i ocenia efekty oczekiwane (skuteczność) i nieoczekiwane (użyteczność), a także efektywność. Ma określić czynniki wpływające na sukces lub niepowodzenie interwencji, a także trwałość rezultatów i oddziaływania, dając tym samym asumpt do projektowania przyszłych interwencji lub/i korekty interwencji realizowanych.

Ewaluacja stanowi istotny element procesu podejmowania decyzji. Poprzez systematyczne zbieranie i analizowanie danych oraz opinii, w ramach ewaluacji on going ewaluator formułuje wnioski na bieżąco, co umożliwia kilkukrotne wprowadzenie poprawek oraz przeanalizowanie alternatywnych scenariuszy z lepszym efektem niż w trakcie badania zrealizowanego po zakończeniu

procesu testowania. Jeżeli ewaluator uczestniczy w przygotowaniu procesu testowania produktu oraz na bieżąco pozyskuje informacje z poszczególnych elementów etapu testowania, jakość produktu finalnego może być lepsza, niż w sytuacji kiedy ewaluator otrzymuje wyłącznie gotowy materiał do opracowania, bez możliwości wprowadzenia bieżących modyfikacji oraz systematycznego obserwowania wyników testowania. Zgodnie z Zaleceniami dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów innowacyjnych w ramach PO KL 2007-2013, w przypadku faz analizy wyników testowania i opracowania produktu finalnego szczególnie czasochłonne może okazać się wielostopniowe merytoryczne i formalne wypracowanie ostatecznych form produktów i doprowadzenie do powstania ostatecznej wersji złożonego, innowacyjnego produktu finalnego, poprzez np. **konieczność wielokrotnego obiegu kolejnych korygowanych i modyfikowanych wersji wstępnych, zanim zyskają one finalną akceptację i zatwierdzenie**.

W związku z powyższym, w przypadku ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego bardziej korzystna może okazać się ewaluacja bieżąca - on going.

6.5. Różnice: Monitoring a Ewaluacja wewnętrzna a Ewaluacja zewnętrzna a Walidacja?

Najogólniej można powiedzieć, że:

- **monitoring** mówi nam, **co się dzieje**,
- natomiast **ewaluacja** odpowiada na pytanie **dlaczego tak się dzieje**.

Ewaluacja zewnętrzna przeprowadzana jest przez podmiot niezależny, zewnętrzny wobec zlecającego oraz ewaluowanego przedsięwzięcia.

Ewaluacja wewnętrzna realizowana jest przed podmiot znajdujący się w strukturach organizacyjnych zlecającego, jednak zachowuje niezależność względem ewaluowanego przedsięwzięcia.

Walidacja jest oceną realizowanego projektu pod kątem innowacyjności, trafności i użyteczności wypracowanego produktu finalnego. Powinna udzielić odpowiedzi na pytania: **co sprawdza się w odpowiednich warunkach, a co się nie sprawdza i dlaczego oraz na czym polega istota, korzyści oraz możliwości transferu innowacyjnego rozwiązania. Stanowi ona istotny element działań włączających w politykę i ma na celu rozstrzygnięcie, czy dany rezultat powinien zostać wdrożony na szeroką skalę**.

Monitoring stanowi dla ewaluacji bazę danych, bez których trudno byłoby przeprowadzić ewaluację. Monitoring prowadzony jest w trakcie realizacji poszczególnych zadań, tak samo jak ewaluacja ciągła (ewaluacja on going), która może być przez to mylnie odbierana. Ewaluacja on going jest dopełnieniem procesu monitorowania na etapie podsumowania realizacji projektu.

Testowanie produktu musi być na bieżąco monitorowane, dlatego konieczne jest odpowiednie zaplanowanie procesu oceny testowania poprzez przygotowanie formularzy do notowania uwag oraz ankiet do badania opinii i ocen. Wszystkie opinie pojawiające się w trakcie procesu testowania muszą zostać zarejestrowane. Należy również uwzględnić cykliczne spotkania uczestników fazy testowania z ekspertami zespołu, podczas których będą omawiane wszystkie problemy, które pojawiają się w trakcie testowania produktu projektu innowacyjnego. Po przetestowaniu produktu i analizie wyników testowania, uwzględniającej ewaluację zewnętrzną, beneficjent przystępuje do opracowania ostatecznej wersji produktu, następnie produkt przekazywany jest do walidacji. Walidacja jest ostatnim etapem na którym wprowadzane są modyfikacje produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego.

6.6. Zlecenie ewaluacji zewnętrznej, koncepcja badania ewaluacyjnego

Informacje dot. zlecenia ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego znajdują się w publikacji *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL*.

Ponadto w publikacji *Ewaluacja krok po kroku - czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL*, znajdują się informacje nt. przygotowania założeń do badania ewaluacyjnego, czy niezbędnych elementów opisu przedmiotu zamówienia.

6.7. Zarządzanie procesem ewaluacji

Zgodnie z informacjami zawartymi w publikacji *Ewaluacja krok po kroku - czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL*, w celu wspomagania działań związanych z procesem prowadzenia ewaluacji, zaleca się przygotowanie harmonogramu realizacji badania ewaluacyjnego, który pełni funkcję porządkującą przebieg badania i dyscyplinuje uczestników procesu ewaluacji. Harmonogram realizacji badania powinien być dostosowany do specyfiki badnia oraz powinien uwzględnić odpowiedni czas na opracowanie narzędzi, zebranie wyników, analizę danych i przedstwienie wniosków przez ewaluatora. Brak w/w harmonogramu lub

nieodpowiednie zaplanowanie poszczególnych działań stanowi poważne zagrożenie dla prawidłowej realizacji badania ewaluacyjnego.

Bardzo przydany może być również szczegółowy harmonogram, określający terminy spotkań wykonawcy i zamawiającego. Terminy te można ustalić podczas pierwszego spotkania z wykonawcą. Jednym z elementów takiego harmonogramu może być spotkanie wykonawcy badania - ewaluatora z przedstawicielami kluczowych interesariuszy na etapie opracowywania raportu metodologicznego.

Więcej istotnych informacji dot. procesu ewaluacji w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki znajduje się w następujących dokumentach:

- *Ewaluacja krok po kroku-czyli zalecenia IZ w zakresie prowadzenia ewaluacji w ramach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, grudzień 2008. - Dokument ten został przygotowany w celu planowania i realizacji badań ewaluacyjnych oraz upowszechniania ich wyników i wdrażania rekomendacji przez IP i IZ. Przedstawiony model wdrażania rekomendacji **obowiązuje wyłącznie Instytucję Zarządzającą oraz Instytucje Pośredniczące**, natomiast pozostałe **zapisy dot. sposobu planowania badań, wyboru oraz współpracy w wykonawcą, stanowią zbiór dobrych praktyk, z których mogą skorzystać również Projektodawcy**.
- *Standardy ewaluacji*, Polskie Towarzystwo ewaluacyjne, 27 lipiec 2008,
- *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projekto projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Krajowa Instytucja Wspomagająca, 2011

Tabela 10. Wpływ na praktykę

Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
• Wypracowane propozycje są wykorzystywane przez instytucje biorące udział w realizacji grantu.

Załącznik nr 1. Program spotkania organizacyjnego, 11-12.03.2010, Gdańsk

11.03.2010 r.

- Powitanie uczestników spotkania, Tadeusz Adamejtis - Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku
- Przedstawienie uczestników spotkania wraz z informacją o etapie wdrażania projektów innowacyjnych w ramach PO KL
- Prezentacja założeń grantu, Joanna Bogdziewicz-Wróblewska - koordynator grantu WUP Gdańsk
- Ustalenie zasad współpracy - omówienie spraw organizacyjnych

12.03.2010 r. – spotkanie w sali 214 siedziba WUP w Gdańsku, ul. Podwale Przedmiejskie 30

- Ustalenie szczegółowego harmonogramu oraz miejsca seminariów planowanych w ramach grantu; dyskusja dotycząca zagadnień, wymagających omówienia w ramach poszczególnych spotkań/seminariów; podział zagadnień do przygotowania przez poszczególnych Partnerów
- Podsumowanie spotkania organizacyjnego

Załącznik nr 2. Program seminarium „Promocja i upowszechnianie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych, innowacyjność działań informacyjno-promocyjnych oraz budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnera", 13-14.05.2010, Wrocław

13.05.2010 r.

- Powitanie uczestników spotkania, Monika Kwil-Skrzypińska - Dyrektor Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu
- **Dolnośląski WUP**: wytyczne wynikające z zapisów dokumentów programowych PO KL dot. promocji i upowszechniania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej
- **Dolnośląski WUP**: doświadczenia Partnera dot. promocji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Wskazanie kwestii problematycznych.
- **Projektodawca - Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa**: Jakie miał problemy przy ubieganiu się o dofinansowanie realizacji projektu, jakie przy realizacji, propozycje ulepszeń / usprawnień systemu
- **WUP Gdańsk**: doświadczenia EQUAL i inne - rekomendacje z badań ewaluacyjnych, inne opracowania dot. promocji i upowszechniania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej
- **KIW**: Omówienie zmian w zakresie promocji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych w PO KL; strategia działań informacyjno-promocyjnych
- dyskusja
- **WUP Białystok**: Zasady budowania partnerstwa (zasad współpracy ponadnarodowej) oraz zarządzanie ryzykiem i konfliktem.
- **Lider, Partnerzy**: Doświadczenia dot. budowania partnerstwa i formy poszukiwania partnera; rekomendacje z badań ewaluacyjnych; wypracowanie rozwiązań praktycznych.

14.05.2010 r. - spotkanie w siedzibie Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu, Filia we Wrocławiu, ul. Armii Krajowej 54

- Dyskusja: Podsumowanie tematyki omówionej na seminarium w dniu 13.05.2010 r., wnioski i rekomendacje dot. poprawy wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej realizowanych w ramach PO KL w zakresie działań informacyjno-promocyjnych oraz budowania partnerstwa
- Najważniejsze wnioski

Załącznik nr 3. Program seminarium „Promocja projektów innowacyjnych i ponadnarodowych oraz ocena formalna i merytoryczna", 16-17.06.2010, Sopot, Gdańsk

16.06.2010 r.

- Powitanie uczestników spotkania, Joanna Witkowska - Wicedyrektor ds. Funduszy Strukturalnych UE, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
- **WUP Gdańsk**: omówienie wyników ankiet do Wnioskodawców i IOK, dotyczących aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL - najważniejsze wnioski
- **Dyskusja**: Doświadczenia dot. oceny **formalnej** projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, m.in.:
  - najczęściej popełniane błędy na etapie oceny formalnej,
  - zapisy dokumentacji konkursowej,
  - problemy interpretacyjne,
  - załączniki – jak i kiedy oceniać, wzory dokumentów,
  - przygotowanie pracowników do oceny formalnej.
- **Dyskusja**: Doświadczenia dot. oceny **merytorycznej** projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, m.in.:
  - najczęściej popełniane błędy na etapie merytorycznej
  - problemy interpretacyjne,
  - przygotowanie pracowników do oceny merytorycznej, sposób doboru i wymogów dot. członków KOP
  - przygotowanie schematu szkoleń dla pracowników IP/IP2
- **WUP Gdańsk**: doświadczenia EQUAL - rekomendacje z badania ewaluacyjnego „Ewaluacja bieżąca Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006"
- **Dyskusja**: wypracowanie sposobów tworzenia stałych gremiów opiniująco - doradczych wywodzących się ze środowisk naukowych oraz budowania zaplecza merytorycznego dla IP/IP2 służącego wsparciem na wszystkich etapach wdrażania projektu
- **Wnioski, podsumowanie spotkania + wskazanie problemów do omówienia na seminarium wrześniowym**

17.06.2010 r. - Konferencja Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku „CZAS ZMIAN - Innowacyjność na rynku pracy"; Miejsce: Uniwersytet Gdański, Wydział Nauk Społecznych, Gdańsk, ul. Jana Bażyńskiego 4, sala: S 203

- Otwarcie konferencji Joanna Witkowska – Wicedyrektor ds. Funduszy Strukturalnych UE, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
- **Innowacyjność w Ekonomii społecznej**
  Anna Sienicka, Członek Zarządu Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, przewodnicząca Zespołu Prawnego Rady Działalności Pożytku Publicznego.
- **Innowacja w przedsiębiorczości**
  Andrzej Zakrzewski, Dyrektor Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości na Uniwersytecie Gdańskim.
- **Psychologia twórczości - od innowacji do realizacji**
  dr **Radosław Sterczyński**, wykładowca Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, pracownik Laboratorium Badań Eksperymentalnych Wydziału w Sopocie, doktor psychologii stosowanej twórczości, diagnozy i rozwoju oraz procesów poznawczych.
- **Doświadczenia Equal**.
  Cyber ręka lidera - projekt nagrodzony Jaskółką rynku pracy, **Agnieszka Cisowska**, Centrum ds. Katastrof i Klęsk Żywiołowych TRATWA.
- **Co jest innowacyjne a co standardowe**? Projekty POKL od pomysłu do konstrukcji samego wniosku, różnice formalne, merytoryczne
  Alicja Zajączkowska, Pre - post consulting.
- **Jak przebiega proces twórczy projektu innowacyjnego w ramach POKL**
  Eliza Popławska - Jodko, Dyrektor ERKON – Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych.

Załącznik nr 4. Program seminarium „Ocena merytoryczna, zawieranie umów o dofinansowanie realizacji projektów oraz umów partnerskich (także z partnerem zagranicznym) oraz wstępny etap realizacji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych" , 23-24.09.2010, Gdańsk-Sobieszewo

23.09.2010 r.

- Powitanie uczestników spotkania, Joanna Witkowska - Wicedyrektor ds. Funduszy Strukturalnych Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
- **Dyskusja**: zalecenia dotyczące oceny merytorycznej; konsultacje Poradnika dla oceniających Projekty Innowacyjne i Projekty Współpracy Ponadnarodowej
- **Dyskusja**: Doświadczenia uczestników dot. oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej (ciąg dalszy), w tym m.in.:
  - wagi punktowe stosowane w ocenie wniosków;
  - budżetowanie projektu współpracy ponadnarodowej oraz projektu z komponentem ponadnarodowym.
- **Dyskusja**: organizacja prac Komisji Oceny Projektów;
- **KIW, Dyskusja**: Doświadczenia dot. zapisów umowy o współpracy ponadnarodowej oraz zawierania umowy o dofinansowanie realizacji projektu
- Podsumowanie, wnioski

24.09.2010 r.

- **Dyskusja**: Wstępny etap realizacji projektu, współpraca z Projektodawcą, działania upowszechniające
- Podsumowanie, wskazanie problematyki do spotkania listopadowego

Załącznik nr 5. Program seminarium „Realizacja projektów innowacyjnych i ponadnarodowych - rola opiekuna w projekcie, monitoring, kontrola, ocena strategii", 18-19.11.2010, Toruń

18.11.2010 r.

- Powitanie uczestników spotkania, Dorota Wróblewska - Dyrektor Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Toruniu, Adam Horbulewicz - Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu, Joanna Witkowska - Wicedyrektor ds. Funduszy Strukturalnych w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Gdańsku
- **Projektodawca** - Fundacja Gospodarcza PROEUROPA: omówienie kwestii problemowych, które wystąpiły przy realizacji projektu, propozycje ulepszeń / usprawnień systemu
- **Projektodawca** - Starostwo Powiatowe w Toruniu: omówienie kwestii problemowych, które wystąpiły przy realizacji projektu, propozycje ulepszeń / usprawnień systemu
- **Dyskusja**
- **WUP Toruń** - doświadczenia Partnera dot. realizacji projektów **innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej**; wskazanie kwestii problemowych
- **ROPS Toruń** - doświadczenia Partnera dot. realizacji projektów **współpracy ponadnarodowej**; wskazanie kwestii problemowych
- **WUP Gdańsk**: rekomendacje z badania „**Ewaluacja bieżąca Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006**", dotyczące wstępnego etapu realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej
- **Dyskusja**: Przedstawienie przez uczestników propozycji w zakresie:
  - współpracy Projektodawcy i opiekuna projektu;
  - monitorowania realizacji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych, pod kątem skutecznego eliminowania błędów i nieprawidłowości
  - zakres, skład i terminy kontroli

19.11.2010 r.

- **Dyskusja:** Podsumowanie tematyki omówionej na seminarium w dniu 18.11.2010 r., wnioski i rekomendacje, próba wypracowania schematu działań IP w zakresie monitorowania i kontroli projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL
- sprawy organizacyjne; harmonogram działań na rok 2011

Załącznik nr 6. Program seminarium „Realizacja projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej", 29-30.03.2011, Gdańsk

29.03.2011 r.

- Powitanie uczestników spotkania i otwarcie seminarium, Tadeusz Adamejtis - Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku
- **WUP Gdańsk**: Podsumowanie ustaleń dot. listy sprawdzającej do kontroli na miejscu projektu innowacyjnego / projektu współpracy ponadnarodowej / z komponentem ponadnarodowym
- **KIW**: Podsumowanie ustaleń dot. przeglądu okresowego projektu innowacyjnego realizowanego w ramach PO KL
- **Dyskusja**: Ocena strategii
- **Alicja Zajączkowska** - **ewaluator zewnętrzny, ekspert KIW**: Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego
- **Dyskusja**: Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego
- **Dyskusja**: Walidacja - ocena rezultatów projektu, sposobu ich upowszechniania oraz szans na włączenie do głównego nurtu polityki
- **Dyskusja**: Rozliczenie projektu innowacyjnego, reguła proporcjonalności
- **Podsumowanie**

30.03.2011 r.

- **Dyskusja:** Podsumowanie realizacji grantu oraz wdrożenia zaleceń wynikających z ustaleń dot. wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej; przygotowanie założeń do ankiety dot. zmian przy aplikowaniu o środki na realizację projektów
- **Omówienie wstępnych założeń dot. raportu podsumowującego realizację grantu**

Załącznik nr 7. Program seminarium, spotkanie grupy dot. opracowania raportu z realizacji grantu, 12-13.05.2011, Gdańsk

12.05.2011 r.

- **WUP Gdańsk**: Omówienie wyników ankiet do Wnioskodawców, dotyczących aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL
- **WUP Gdańsk**: Omówienie wyników ankiet do IOK (Partnerzy, Lider), dotyczących wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL
- **Dyskusja**: Podsumowanie wyników ankiet
- **Dyskusja**: Ustalenia dot. założeń raportu podsumowującego realizację grantu (zakres merytoryczny, podział zadań)
- **Dyskusja**: Bieżące problemy dot. wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL
- **Podsumowanie**

13.05.2011 r.

- **Dyskusja**: Przygotowanie konferencji podsumowującej realizację grantu (ustalenie programu konferencji, podział zadań, sprawy organizacyjne)
- **Dyskusja**: Podsumowanie założeń dot. ewaluacji produktu projektu innowacyjnego

Załącznik nr 8. Program spotkania dot. opracowania raportu oraz ustalenia założeń konferencji podsumowującej realizację grantu, 16-17.06.2011, Gdańsk

16.06.2011 r.

- Omówienie założeń merytorycznych poszczególnych rozdziałów raportu podsumowującego realizację grantu (na bieżąco po każdym rozdziale dyskusja, zgłaszanie uwag)
- **Dolnośląski WUP**: Promocja i upowszechnianie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
- **WUP w Białymstoku**: Budowanie partnerstwa i formy poszukiwania partnerów
- **WUP w Gdańsku**: Proces naboru i oceny wniosków na podstawie wyników ankiet - doświadczenia Wnioskodawców oraz IOK (Lidera oraz Partnerów)
- **WUP, ROPS w Toruniu**: Ocena merytoryczna projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej
- **WUP w Opolu**: Rola opiekuna w projekcie; Kontrola projektu
- **WUP w Szczecinie**: Ocena strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego
- **WUP w Olsztynie**: Przeglądy okresowe projektu innowacyjnego
- **WUP w Gdańsku**: Ewaluacja produktu projektu innowacyjnego
- **Dyskusja**: Ustalenia dot. załączników, układu treści, projekt okładki, grafika
- **Podsumowanie**

17.06.2011 r.

- **Dyskusja**: Ustalenia dot. programu konferencji podsumowującej realizację grantu, lista uczestników, promocja konferencji, sprawy organizacyjne
- **Dyskusja**: Bieżące problemy dot. wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL

Załącznik nr 9. Ankieta dla Instytucji Organizujących Konkurs w ramach grantu pt. *„Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006”* dotycząca aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (kwiecień 2010)

1. Proszę wskazać jaki jest status prawny Państwa instytucji.
   .....

2. Czy posiadają Państwo doświadczenie w aplikowaniu o środki unijne?
   - TAK ☐
   - NIE ☐

   Jeżeli TAK, proszę o wskazanie w ramach jakiego Programu (PO KL, PIW EQUAL, itp.) ☐
   .....

3. W ramach których typów/rodzajów projektów składali Państwo wniosek w PO KL?
   - projekty innowacyjne testujące ☐
   - projekty innowacyjne upowszechniające ☐
   - projekty współpracy ponadnarodowej ☐
   - projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym ☐

4. W jaki sposób dowiedzieli się Państwo o rozpoczęciu naboru wniosków o dofinansowanie w ramach konkursu na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej?
   - Ogłoszenie w prasie ☐
   - Ze strony internetowej urzędu/instytucji ☐
   - Z innych źródeł: ☐
     (jakich).....

5. Skąd uzyskali Państwo dokumenty/wytyczne na temat projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej?
   - Strona instytucji ogłaszającej konkurs (IOK) ☐
   - Strona Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) ☐
   - Z innych źródeł: ☐
     (jakich).....

6. Złożony przez Państwa wniosek, o którym mowa w punkcie 3 uzyskał:
   - negatywną ocenę formalną ☐
   - pozytywną ocenę formalną ☐
   - negatywną ocenę merytoryczną ☐
   - pozytywną ocenę merytoryczną ☐
   - pozytywną ocenę merytoryczną ale nie otrzymał dofinansowania ☐
     - proszę wymieć przyczyny.....
   - dofinansowanie ☐

7. Czy posiadają Państwo doświadczenie przy realizacji projektów innowacyjnych i/lub współpracy ponadnarodowej?
   - TAK ☐
     - projekty innowacyjne ☐
     - projekty ponadnarodowe ☐
     - projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym ☐

- NIE ☐

Jeżeli TAK, proszę o wskazanie w ramach jakiego Programu
(PO KL, PIW EQUAL, itp.). . . . . .

8. Co sprawiło Państwu najwięcej problemów podczas przygotowania formularza wniosku? Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej
   - Zbyt krótki okres na przygotowanie i złożenie wniosku ☐
   - Skomplikowane procedury ☐
   - Zbyt mało informacji nt. sposobu przygotowania wniosku ☐
   - W trakcie wypełniania wniosku pojawiły się problemy interpretacyjne, dotyczące planowanych zapisów ☐
   - Inne (jakie). . . . . ☐
   - Nie dotyczy ☐

9. Co według Państwa było głównym powodem uzyskania negatywnej oceny formalnej?
   - Brak wiedzy na temat projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej ☐
   - Niewystarczające wsparcie ze strony pracowników w punkcie informacyjnym Instytucji Organizującej Konkurs (IOK) ☐
   - Skomplikowane procedury ☐
   - Inne ☐
     (jakie). . . . . .
   - Nie dotyczy ☐

10. Przy poszukiwaniu Partnera zagranicznego korzystali Państwo z pomocy:
    - instytucji w której ubiegali się Państwo o środki (IOK) ☐
    - Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) ☐
    - z baz dostępnych w Internecie ☐
    - z innych źródeł, ☐

    (jakich). . . . . .
    - Nie dotyczy ☐

11. Co sprawiło Państwu najwięcej problemów przy poszukiwaniu Partnera zagranicznego?
    Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej.
    - Problemy językowe ☐
    - Brak informacji gdzie należy szukać Partnera ☐
    - Brak doświadczenia w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Brak / zbyt ogólne informacje w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Problemy instytucjonalne ☐
    - Inne (jakie). . . . . ☐
    - Nie dotyczy ☐

Serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety

Załącznik nr 10. Ankieta dla Instytucji Organizujących Konkurs w ramach grantu pt. „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006" dotycząca aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (kwiecień 2011)

1. Proszę wskazać jaki jest status prawny Państwa instytucji.

   .....

2. Czy posiadają Państwo doświadczenie w aplikowaniu o środki unijne?
   - TAK ☐
   - NIE ☐

   Jeżeli TAK, proszę o wskazanie w ramach jakiego Programu (PO KL, PIW, EQUAL, itp.)

   .....

3. W ramach których typów/rodzajów projektów składali Państwo wniosek w PO KL?
   - projekty innowacyjne testujące ☐
   - projekty współpracy ponadnarodowej ☐
   - projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym ☐

4. W jaki sposób dowiedzieli się Państwo o rozpoczęciu naboru wniosków o dofinansowanie w ramach konkursu na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej?
   - Ogłoszenie w prasie ☐
   - Ze strony internetowej urzędu/instytucji ☐
   - Z innych źródeł: ☐

5. Z jakich działań informacyjno - promocyjnych organizowanych przez IOK Państwo skorzystali?
   - Szkolenia ☐
   - Warsztaty ☐
   - Konsultacje indywidualne ☐
   - Inne (jakie?) ..... ☐

6. Jaka forma pomocy/informacji byłaby w Państwa opinii najbardziej przydatna w procesie aplikowania o środki w ramach konkursów na projekty innowacyjne i/lub współpracy ponadnarodowej?

   .....
   .....
   .....

7. Skąd uzyskali Państwo dokumenty/wytyczne na temat projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej?
   - Strona instytucji ogłaszającej konkurs (IOK) ☐
   - Strona Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) ☐
   - Z innych źródeł: ☐
     (jakich). .....

8. Złożony przez Państwa wniosek, o którym mowa w punkcie 3 uzyskał:
   - negatywną ocenę formalną ☐
   - pozytywną ocenę formalną ☐
   - negatywną ocenę merytoryczną ☐
   - pozytywną ocenę merytoryczną ☐
   - pozytywną ocenę merytoryczną ale nie otrzymał dofinansowania ☐
     - proszę wymieć przyczyny. . . . . .
   - dofinansowanie ☐

9. Czy posiadają Państwo doświadczenie przy realizacji projektów innowacyjnych i/lub współpracy ponadnarodowej?
   - TAK ☐
     - projekty innowacyjne ☐
     - projekty ponadnarodowe ☐
     - projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym ☐
   - NIE ☐

   Jeżeli TAK, proszę o wskazanie w ramach jakiego Programu (PO KL, PIW EQUAL, itp.)
   . . . . . .

10. Co sprawiło Państwu najwięcej problemów podczas przygotowania formularza wniosku? Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej
    - Zbyt krótki okres na przygotowanie i złożenie wniosku ☐
    - Skomplikowane procedury ☐
    - Zbyt mało informacji nt. sposobu przygotowania wniosku ☐
    - W trakcie wypełniania wniosku pojawiły się problemy interpretacyjne, dotyczące planowanych zapisów ☐
    - Inne (jakie) . . . . . ☐
    - Nie dotyczy ☐

11. Co według Państwa było głównym powodem uzyskania negatywnej oceny formalnej?
    - Brak wiedzy na temat projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej ☐
    - Niewystarczające wsparcie ze strony pracowników w punkcie informacyjnym Instytucji Organizującej Konkurs (IOK) ☐
    - Skomplikowane procedury ☐
    - Inne (jakie). . . . . ☐
    - Nie dotyczy ☐

12. Co było powodem uzyskania negatywnej oceny merytorycznej?

    . . . . . .
    . . . . . .
    . . . . . .

13. Czy w przypadku negatywnej oceny projektu został przez Państwa wniesiony protest?
    - Tak ☐
    - Nie ☐
    - Nie dotyczy ☐

14. Przy poszukiwaniu Partnera zagranicznego korzystali Państwo z pomocy:
    - instytucji w której ubiegali się Państwo o środki (IOK) ☐
    - Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) ☐
    - z baz dostępnych w Internecie ☐
    - z innych źródeł, ☐
    - (jakich). . . . . ☐
    - Nie dotyczy ☐

15. Co sprawiło Państwu najwięcej problemów przy poszukiwaniu Partnera zagranicznego?
    Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej.
    - Problemy językowe ☐
    - Brak informacji gdzie należy szukać Partnera ☐
    - Brak doświadczenia w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Brak / zbyt ogólne informacje w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Problemy instytucjonalne ☐
    - Inne (jakie). . . . . ☐
    - Nie dotyczy ☐

Serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety

Załącznik nr 11. Ankieta dla Instytucji Organizujących Konkurs w ramach grantu pt. *„Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006”* dotycząca aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (kwiecień 2010)

1. W ramach których typów/rodzajów projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej ogłaszali Państwo konkurs w PO KL?
   - Projekty innowacyjne testujące ☐
   - Projekty innowacyjne upowszechniające ☐
   - Projekty współpracy ponadnarodowej ☐
   - Projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowy ☐

2. Proszę o informacje dotyczące ogłaszanych konkursów:

Rok	Priorytet, w ramach którego ogłaszano konkurs	Rodzaje/typy projektów	Alokacja przeznaczona na konkurs	Minimalna wartość Projektu

3. Proszę o podanie jaki procent wnioskodawców ubiegających się o dofinansowanie w ramach ogłaszanych konkursów na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej, aplikowało wcześniej o środki unijne - ..... %

4. W ramach których typów projektów składane były wnioski o dofinansowanie - proszę o wskazanie liczby wniosków?
   - projekty innowacyjne testujące ☐
   - projekty innowacyjne upowszechniające ☐
   - projekty współpracy ponadnarodowej ☐
   - projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym ☐

5. Jakie działania informacyjno-promocyjne prowadzili Państwo w celu zachęcenia potencjalnych projektodawców do udziału w wyżej wymienionych konkursach ?
   - Ogłoszenie w prasie ☐
   - Strona internetowa urzędu/instytucji ☐
   - Inne ☐
     (jakie) .....

6. Proszę o wskazanie liczby wniosków na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej złożonych do Państwa instytucji w ramach przeprowadzonych konkursów PO KL, które:
   - zostały złożone w odpowiedzi na konkurs ☐
   - uzyskały negatywną ocenę formalną ☐
   - uzyskały negatywną ocenę merytoryczną ☐
   - uzyskały pozytywną ocenę merytoryczną ☐
   - zostały przyjęte do realizacji/z wnioskodawcami podpisano umowy o dofinansowanie ☐

7. Co według Państwa sprawia wnioskodawcom najwięcej problemów podczas przygotowania formularza wniosku? Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej.
   - Zbyt krótki okres na przygotowanie i złożenie wniosku ☐
   - Skomplikowane procedury ☐
   - Zbyt mało informacji nt. sposobu przygotowania wniosku ☐
   - W trakcie wypełniania wniosku pojawiły się problemy interpretacyjne, dotyczące planowanych zapisów ☐
   - Inne (jakie)..... ☐

8. Co według Państwa było głównym powodem uzyskania negatywnej oceny formalnej przez wnioskodawców?
   - Brak wiedzy na temat projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej ☐
   - Niewystarczające wsparcie ze strony pracowników w punkcie informacyjnym Instytucji Organizującej Konkurs (IOK) ☐
   - Skomplikowane procedury ☐
   - Inne (jakie)..... ☐

9. Co według Państwa było głównym powodem uzyskania negatywnej oceny merytorycznej przez wnioskodawców?
   - Brak wiedzy na temat projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej ☐
   - Niewystarczające wsparcie ze strony pracowników w punkcie informacyjnym Instytucji Organizującej Konkurs (IOK) ☐
   - Inne (jakie)..... ☐

10. Czy umowa o dofinansowanie projektu nie została zawarta pomimo pozytywnej oceny merytorycznej wniosku ?
    - TAK ☐
      (proszę wymieć przyczyny).....
      .....
      .....
    - NIE ☐

11. Co według Państwa sprawia wnioskodawcom najwięcej problemów przy poszukiwaniu Partnera zagranicznego? Proszę o nadanie punktacji w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznacza najmniej problemów, a 5 najwięcej.
    - Problemy językowe ☐
    - Brak informacji gdzie należy szukać Partnera ☐
    - Brak doświadczenia w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Brak / zbyt ogólne informacje w jaki sposób nawiązać partnerstwo ☐
    - Problemy instytucjonalne ☐
    - Inne (jakie)..... ☐

Serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety

Załącznik nr 12. Ankieta do IOK w ramach grantu pt. „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007-2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004-2006" dotycząca aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (kwiecień 2011)

I. Które działania z niżej wymienionych były stosowane w Państwa instytucji przy naborze oraz ocenie projektów innowacyjnych / ponadnarodowych / z komponentem ponadnarodowym:

lp	Procedura	TAK	NIE
1	**Działania informacyjno-promocyjne**		
	1. Działania wewnętrzne: przed ogłoszeniem konkursu wyznaczenie pracowników odpowiedzialnych za poszczególne etapy wdrażania w/w projektów tj. informację i promocję, ocenę formalną i merytoryczną, wdrażanie, kontrolę. Osoby te powinny uczestniczyć w spotkaniach wewnętrznych dot. problematyki PI / PWP, szkoleniach, konferencjach, grupach roboczych.		
	2. Działania zewnętrzne: stworzenie planu działań informacyjno-promocyjnych na potrzeby konkursu dot. realizacji projektów innowacyjnych i/lub współpracy ponadnarodowej		
	a) **Zorganizowanie konferencji** z udziałem potencjalnych Projektodawców, Partnerów oraz instytucji uczestniczących w upowszechnianiu wypracowanych rezultatów. W sytuacji braku możliwości zorganizowania konferencji należy dotrzeć do w/w poszczególnych grup indywidualnie, poprzez **przekazanie informacji o konkursie**: władzom regionu (np. na Zarządzie Województwa), poszczególnym powiatom (np. na Konwencie Starostów), spotkanie z dyrektorami Powiatowych Urzędów Pracy. Należy dotrzeć również do pozostałych podmiotów, w tym uczelni wyższych funkcjonujących na terenie regionu (publiczne i prywatne) i innych instytucji, np. poprzez **zorganizowanie spotkania w siedzibie IOK.**		
	b) **Przygotowanie do dokumentacji konkursowej IOK dodatkowego dokumentu**, zawierającego praktyczne wskazówki dla wnioskodawców (m.in. listę najczęściej popełnianych błędów, pytania i odpowiedzi, w których konkretnie rozdziałach dokumentów wymienionych w dokumentacji konkursu należy szukać szczegółowych informacji, omówienie / wyjaśnienie kryteriów wyboru projektów)		
	c) Spotkanie ogólne z Wnioskodawcami - przedstawienie zasad aplikowania o środki na realizację projektów innowacyjnych i / lub współpracy ponadnarodowej w ramach konkursu oraz zebranie od uczestników zagadnień, które ich zdaniem wymagają omówienia na warsztatach dla wnioskodawców		
	d) Warsztaty dla Wnioskodawców zainteresowanych aplikowaniem o środki na realizację projektów w ramach konkursu.		
	e) Spotkania indywidualne z Wnioskodawcami		

lp	Procedura	TAK	NIE
2	**Proces oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej**		
	a) Obrady KOP w trybie stacjonarnym		
	b) W skład Komisji Oceny Projektów powinni w miarę możliwości wchodzić pracownicy IOK posiadający wiedzę z zakresu obszaru, jakiego dotyczy konkurs na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej (np. w obszarze wsparcia EFS - Zatrudnienie i integracja społeczna wskazanym byłby udział pracowników pionu rynku pracy), jak również doświadczenie uzyskane przy wdrażaniu bądź realizacji projektów innowacyjnych realizowanych ze środków UE, w tym PIW EQUAL 2004-2006. Ponadto członkowie KOP powinni mieć już doświadczenie w ocenie projektów standardowych, aby dostrzegać różnice i podobieństwa w ocenie tych projektów od oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.		
	c) Zorganizowanie przez IOK szkolenia dla KOP przeprowadzonego przez wyspecjalizowanego trenera w zakresie oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej		
	d) Przewodniczący KOP powinien inicjować spotkania, w których będą brali udział wszyscy członkowie: **Pierwsze spotkanie powinno mieć na celu wyjaśnienie tematu (w przypadku projektów innowacyjnych testujących) oraz pozostałych istotnych wymogów konkursowych, a także ujednolicenia rozumienia zapisów karty oceny merytorycznej projektu**. Wszyscy członkowie KOP powinni mieć wspólną wiedzę nt. wymogów i oczekiwań IOK w odniesieniu do projektów składanych w danym konkursie. Warto zapytać członków KOP, jak definiują projekty innowacyjny w danym Temacie, czy znają jakieś ciekawe zrealizowane bądź realizowane projekty. Pierwsze spotkanie powinno pozwolić również na ustalenie wspólnego podejścia do innowacji wśród oceniających		
	e) Przewodniczący KOP powinien inicjować spotkania, w których będą brali udział wszyscy członkowie: **Powinny odbywać się systematyczne spotkania, w celu omówienia zidentyfikowanych powtarzających się problemów przy ocenie projektów innowacyjnych / współpracy ponadnarodowej, a także w celu omówienia rozbieżności w ocenie poszczególnych członków KOP**. W celu uzyskania jak najlepszej jakości oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej należy ustalić odpowiednie standardy oceny i minimalizowanie znaczących rozbieżności w ocenie czy sytuacji nieprawidłowej oceny wniosku		
	f) W sytuacji wystąpienia trudności w ocenie - kontakt z KIW oraz Partnerami w ramach sieci współpracy.		
	g) W przypadku gdy nie jest możliwe zorganizowanie KOP w trybie stacjonarnym, Przewodniczący KOP powinien korespondencyjnie poinformować Członków KOP nt. wymogów i oczekiwań IOK w odniesieniu do projektów składanych w danym konkursie, w tym przekazać objaśnienia odnośnie istoty konkursu i rozumienia innowacji. Ponadto Przewodniczący KOP powinien być dostępny dla Członków KOP w przypadku pojawienia się powtarzających się problemów przy ocenie projektów innowacyjnych / współpracy ponadnarodowej, a także w celu omówienia rozbieżności w ocenie poszczególnych członków KOP.		

II. Jakie dodatkowe działania (inne niż wyżej wymienione) były stosowane w Państwa instytucji przy naborze wniosków? .....

III. Jakie problemy zidentyfikowali Państwo podczas naboru i oceny projektów, pomimo zastosowania dodatkowych narzędzi z zakresu naboru i oceny wniosków? .....
.....

IV. Uwagi / komentarze do pkt. 1 i 2: .....
.....

V. Przebieg aplikowania, wyniki naboru oraz oceny formalnej i merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej

Priorytet	**PI / PWP / z komponentem**	**Liczba złożonych wniosków (ogółem)**	**Liczba wniosków poprawnych pod względem formalnym**	**Liczba wniosków poprawnych pod względem merytorycznym**	**Liczba zawartych umów**

Załącznik nr 13. Przegląd produktów projektów innowacyjnych, przyjętych do realizacji przez Lidera oraz Partnerów grantu.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
1	**Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy** Al. Armii Krajowej 54 50-541 Wrocław tel. 71 397 42 00 www.dwup.pl	**Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa** biuro projektu: pl. Solidarności 1/3/5 53-661 Wrocław tel./fax 71 793 94 60	**Tytuł projektu**: „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy" Produktem finalnym będzie „Model współpracy grup docelowych na rzecz aktywizacji osób po 50 roku życia na rynku pracy" składający się z zestawu podręczników zawierających narzędzia opracowane specjalnie z myślą o organizacjach-użytkownikach, które w ramach swoich celów chcą włączyć się w aktywizację osób po 50 roku życia na dolnośląskim rynku pracy. W skład zestawu wchodzą: 1. Model tworzenia Partnerstwa 2. Scenariusz kampanii PR • Projekt i opis funkcjonowania strony internetowej partnerstwa • Spot dotyczący zatrudnienia osób po 50 roku życia 3. Scenariusz konkursu „50+ na Plus" 4. Scenariusz wydarzenia „Dzień Aktywizacji 50+" 5. Scenariusz panelu dyskusyjnego 6. Scenariusz szkoleń dla pracowników 50+ 7. Scenariusz szkoleń dla pracodawców 8. Katalog dobrych praktyk **Grupę docelową w projekcie stanowią**: 20 osób bezrobotnych oraz 10 przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw. **Odbiorcy produktu**: Bezrobotni: mieszkańcy województwa dolnośląskiego powyżej 50 r. ż. Pracodawcy: prowadzący działalność gospodarczą na terenie województwa dolnośląskiego, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw **Użytkownicy produktu**: Władze lokalne: mające realny wpływ na rozwiązania systemowe w prawodawstwie. Partnerzy społeczni: (organizacje pracodawców i związków zawodowych) organizacje zawodowe strona debaty publicznej i istotne ogniwo realizacji strategii wdrożenia modelu do głównego nurtu polityki. Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Organizacje pozarządowe - lokalne jak i te zrzeszone w Regionalnym Centrum Wspierania inicjatyw Pozarządowych Media publiczne: zgodnie ze swoją misją będą mogły zaangażować się w kampanię społeczną związaną z przełamywaniem barier i stereotypów na rynku pracy osób +50. Miejskie i Gminne Biblioteki Publiczne.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
2	**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku** ul. Pogodna 22 15-354 Białystok tel. 85 749 72 00 www.up.podlasie.pl	**Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku** ul. Choroszczańska 31 15-732 Białystok tel./fax 85 652 50 62	**Tytuł projektu**: „INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia" Zastosowane Innowacje w projekcie dotyczą sposobu świadczenia usługi, sposobu zarządzania firmą lub metod współpracy, które służą przede wszystkim pracownikom po 50 roku życia. Innowacyjne rozwiązania utrzymania aktywności zawodowej osób po 50 roku życia obejmują: 1. Model usług doradczo-szkoleniowych dla Kobiet 50+ 2. Model Elastycznych Form Pracy dla Kobiet 50+ 3. Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej Kobiet 50+ 4. Model doradczo-szkoleniowy 50+ na obszarach wiejskich 5. Model Turystyki Wiejskiej z 50+ 6. Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ na wsi 7. Model Intermentoringu 50+ w MŚP 8. Model Zarządzania Wiekiem 50+ 9. Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ w MŚP **Użytkownicy produktów**: instytucje szkoleniowe - w zakresie innowacyjnych metod wsparcia doradczo - szkoleniowego; MŚP - w zakresie innowacyjnych metod wdrażania elastycznych form pracy, intermentoringu, procedur zarządzania wiekiem; NGO, JST, PUP, WUP - w zakresie metod i źródeł finansowania wypracowanych produktów. **Odbiorcy produktów:** Kobiety 50+, Pracownicy 50+ z obszarów wiejskich lub planujących odejście z rolnictwa, pracownicy 50+ MŚP.
3	**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku** ul. Pogodna 22 15-354 Białystok tel. 85 749 72 00 www.up.podlasie.pl	**Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr** ul. Spółdzielcza 8 15-441 Białystok tel. 85 653 77 00	**Tytuł projektu**: „INNOWACJE RYNKU PRACY - testowanie i wdrażanie nowych metod promocji zatrudnienia w zawodach niszowych, ginących oraz mało popularnych". Innowacje projektu dotyczą nowych instrumentów (doradztwo, edukacja, współpraca) promocji zatrudnienia w zawodach ginących (ZG), zawodach mało popularnych (ZM) oraz zawodach niszowych (ZN). Produktami finalnymi będą: **1. Model interwencji „RZEMIOSŁO TRZECIEGO WIEKU"** w tym: • Model doradztwa na rzecz ZG z uwzgl. specyfiki 50+ • Model intermentoringu w rzemiośle • Model monitorowania i promocji ZG **2. Model interwencji „e-RZEMIOSŁO"** w tym: • Model e-doradztwa z uwzgl. specyfiki ON, tj. bezrobotnych osób niepełnosprawnych i niedyspozycyjnych • Model e-kształcenia i e-biznesu w ZM • Model monitorowania i promocji ZM

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			3. Model interwencji: „RZEMIOSŁO NA MIARĘ" w tym: • Model doradztwa biznesowego z uwzgl. branż kluczowych • Model adaptacyjności rzemiosła • Model monitorowania i promocji ZN **Użytkownicy produktów**: doradcy zawodowi - nowe metody diagnostyczne i doradcze dla 50+, ON i 25 (bezrobotnych do 25 roku życia i absolwentów); rzemieślnicy (instruktorzy praktycznej nauki zawodu), instytucje szkoleniowe (IS) - nowe metody edukacyjne; JST, PUP oraz jednostki naukowe - nowe metody przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą poprzez monitoring zawodów **Odbiorcy produktów**: 50+ i osoby bezrobotne na wsi - ZG i „Rzemiosło Trzeciego Wieku"; ON - ZM i „e-Rzemiosło"; 25 - ZN i „Rzemiosło na miarę"
4	**Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku** ul. Podwale Przedmiejskie 30 80-824 Gdańsk tel. 58 326 18 01 www.wup.gdansk.pl	**Akademia Morska w Gdyni** biuro projektu: ul. Morska 81-87 81-225 Gdynia tel./fax 58 621 70 41 tel./fax 58 620 67 01	**Tytuł projektu**: „Rejs do kariery" Produktem finalnym będzie „Model wsparcia studentów ostatniego roku uczelni wyższych wychodzących na rynek pracy". Odbiorcy modelu wsparcia (studenci ostatniego roku) będą diagnozowani ze względu na cechy osobowe, następnie na podstawie tej diagnozy ustalane będzie jakiego rodzaju wsparcia potrzebują. Zostanie określone czy potrzebują wsparcia w zakresie przełamywania pewnych barier osobowościowych uniemożliwiających efektywne wyjście na rynek pracy, czy wystarczy wsparcie w tworzeniu dokumentów aplikacyjnych, czy w zakresie przygotowania do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Narzędzie to powinno być wykorzystywane przez akademickie biura karier z całego kraju, a warunkiem jego stosowania musi być odpowiednia kadra akademickich biur karier. Na model składać się będą: 1. test diagnozujący predyspozycję odbiorców, 2. „ścieżki wsparcia" odbiorców w zależności od wyniku testów, czyli precyzyjne narzędzia wsparcia, jakimi powinny zostać objęte osoby w zależności od wyniku testu. **Grupa docelowa** **Odbiorcy produktu**: Odbiorcami wypracowanych w projekcie narzędzi są studenci ostatniego roku uczelni wyższych. Testowaniem objętych zostanie 10 studentów ostatniego roku (grupa odbiorców) z trzech uczelni, razem 30 osób. **Użytkownicy produktu**: Etapem testowania w grupie użytkowników objęte zostaną trzy uczelnie wyższe z terenu województwa pomorskiego (jedną z nich będzie Akademia Morska w Gdyni oraz dwie uczelnie prywatne). Docelowo produkt skierowany jest do uczelni wyższe z terenu całej Polski (najczęściej biura karier studenckich).

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
5	**Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku** ul. Podwale Przedmiejskie 30 80-824 Gdańsk tel. 58 326 18 01 www.wup.gdansk.pl	**Powiat Słupski / Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce** biuro projektu: ul. Wróblewskiego 5 76-270 Ustka tel./fax 59 814 40 49 tel./fax 59 814 74 61	**Tytuł projektu**: „MOS-T w przyszłość. Wypracowanie nowych form aktywizacji zawodowej dla wychowanków Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii" Produktem finalnym będzie „Trening Alternatyw Życiowych" mający za zadanie trwale zmienić postawy i umiejętności osób objętych jego działaniem. Trening ten jest składową skutecznych technik terapeutycznych, które w połączeniu ze sobą dadzą metodę „przeobrażenia" jednostki niedostosowanej społecznie w osobę o sprecyzowanych celach, pewną siebie, chętną do podejmowania działań, uświadomioną społecznie, współdziałającą w zespole. Cel TAŻ: 1. Nabycie umiejętności prawidłowej komunikacji, przełamanie barier społecznych 2. Zwiększenie poczucia empatii, wzmocnienie poczucia własnej wartości 3. Zachęcenie do dalszej pracy, zwiększenie samokrytycyzmu 4. Wzmocnienie obiektywizmu sytuacyjnego, zaufania do siebie i swoich umiejętności, 5. Zakotwiczenie umiejętności prospołecznych, wyparcie negatywnych form zachowania oraz ukazanie alternatyw życiowych **Grupę docelową w projekcie stanowią**: 44 osoby w tym 20 nieaktywne zawodowo i 24 zatrudnione **Odbiorcy produktu**: Uczniowie ostatniego roku nauki gim. przy MOS. Ostatni rok oznacza uczniów klasy III i wych. kończących 18 rok życia, którzy według prawa kończą obowiązek nauki. **Użytkownicy produktu**: MOS-y oraz organizacje zrzeszające pracodawców prowadzące przygotowania zawodowe. Partnerem społecznym będzie Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości.
6	**Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie** ul. Głowackiego 28 10-488 Olsztyn tel. 89 522 79 00 www.up.gov.pl	**Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych** biuro projektu: ul. Związku Jaszczurczego 15 82-300 Elbląg tel./fax 55 232 69 35	**Tytuł projektu**: „Indywidualne ścieżki zatrudnienia" Innowacyjność produktu finalnego pod nazwą „Model zatrudnienia wspomaganego osób po 45 roku życia - Wiek gorącego ziemniaka" ma charakter adaptacyjny w odniesieniu do procesu rekrutacji. Można uznać ją za tzw. „nowość zapożyczoną"[9], a więc nowoczesne rozwiązania stosowane już gdzieś indziej (w tym przypadku przez partnera fińskiego projektu), powstałe poprzez kreatywne wykorzystanie stosowanych wcześniej w inny sposób i w innym obszarze metod działania. Równocześnie pozostałe elementy modelu moją charakter nowatorski: trening pracy, job i life coaching, monitoring odbiorcy innowacji w środowisku pracy. Produkt finalny można uznać za unikatowy w skali kraju, gdyż do tej pory tego typu model nie był stosowany do żadnych grup odbiorców oraz użytkowników (niepubliczne i publiczne instytucje rynku pracy, pracodawcy). Tradycyjne podejście do zatrudnienia osób niepracujących można określić dwoma słowami: wyszkolić (wyposażyć w kwalifikacje zawodowe) i zatrudnić (zgodnie z uzyskanymi kwalifikacjami).

[9] *J. Penc: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja I sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, zasady działania, warunki sukcesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 145.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			Model, który powstał został wzbogacony o element „wzmocnienia" i „utrzymania w zatrudnieniu" i brzmi: wyszkolić, zatrudnić, wzmocnić i utrzymać w zatrudnieniu. Innowacyjność Modelu przejawia się w kilku aspektach i obejmuje poniższe zasadnicze elementy, na które składa się produkt finalny wraz z metodologią i narzędziami: **Model rekrutacji** - wieloprofilowe diagnozowanie deficytów odbiorców innowacji z udziałem interdyscyplinarnego zespołu specjalistów składającego się z psychologa, doradcy zawodowego oraz lekarza, pozwala kompleksowo ocenić sytuację psychospołeczną, zawodową i zdrowotną odbiorcy innowacji. Włączenie do zespołu lekarza jest efektem odwołania się do doświadczeń partnera fińskiego i pozwala: • wykluczyć pewne drogi rozwoju odbiorcy innowacji ztytułu stanu zdrowia; • ograniczyć ewentualne koszty nietrafnego wyboru ścieżki rozwoju zawodowego; • zmniejszyć nieefektywność działań wspierających. Każdy z odbiorców innowacji został objęty diagnozą psychospołeczną, zdrowotną oraz zawodową. Podczas spotkania zespołu interdyscyplinarnego, w którym uczestniczy także trener pracy potencjalnego odbiorcy innowacji, zostaje określony Profil beneficjenta. Każdy ze specjalistów wyraża swoją opinię, a następnie zostaje określony koszyk: • umiejętności odbiorcy innowacji, które należy wzmacniać; • deficytów odbiorcy innowacji, które należy wyeliminować w ujęciu społecznym, zawodowym i zdrowotnym. Utworzenie zespołu interdyscyplinarnego gwarantuje odpowiednią i wielopoziomową diagnozę, która pozwoli na precyzyjne, indywidualne i dostosowane do realnych potrzeb odbiorcy określenie Planu Rozwoju Osobistego. Etap testowania potwierdził trafność zaproponowanego podejścia, gdyż osoby, które zostały zdiagnozowane jako realnie zdolne do zatrudnienia po intensywnym wsparciu przez trenera pracy podjęły pracę i ją kontynuują. **Plan Rozwoju Osobistego (PRO)** - po określeniu Profilu Beneficjenta przez zespół interdyscyplinarny trener pracy wraz z odbiorcą innowacji tworzy Plan Rozwoju Osobistego. PRO uwzględnia holistyczne podejście do wszystkich istotnych sfer życiowych odbiorcy innowacji, nie tylko zawodowych. Istotnym elementem PRO jest wyrażenie pełnej akceptacji do proponowanej ścieżki przygotowania zawodowego przez odbiorcę innowacji. Takie podejście w pełni indywidualizuje realizowane wsparcie oraz angażuje w działania odbiorcę innowacji. Odbiorca innowacji nie ma poczucia, że wsparcie zostało mu narzucone. PRO w każdej chwili może ulec zmianie po zaakceptowaniu przez zespół interdyscyplinarny. Zmiany mogą być proponowane zarówno przez trenera pracy jak i odbiorcę innowacji.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			PRO obejmuje: **I. Przygotowanie do wejścia na rynek pracy poprzez**: • szkolenia zawodowe, • trening pracy, • wzmocnienie postaw pracowniczych, • trening życiowy, • wzmocnienie postaw życiowych, • określenie stanowiska pracy, wyszukanie stanowiska pracy i zatrudnienie. Przygotowanie do wejścia na rynek pracy odbiorcy innowacji - najistotniejszym elementem tego etapu realizacji modelu jest wsparcie trenera pracy, którego zadaniem ma być wzmacnianie umiejętności psychospołecznych i zawodowych, tak, aby osoba trafiająca na rynek pracy potrafiła je odpowiednio wykorzystać w środowisku zawodowym. Trener pracy pomaga we wdrożeniu się do pracy, dzięki czemu osoba po 45 roku życia nie czuje się osamotniona, ma świadomość nieustannego wsparcia, co jest istotne szczególnie w grupie osób długotrwale bezrobotnych. **II. Zatrudnienie** – nowym podejściem jest wyszukanie stanowiska pracy dostosowanego do specyficznych potrzeb konkretnej osoby. Pozyskanie odpowiedniej oferty pracy będzie wymagało od trenera pracy znajomości potrzeb klienta, jego możliwości psychospołecznych, zawodowych i zdrowotnych. Z drugiej strony trener pracy będzie nawiązywał ścisłą współpracę z pracodawcą, tak, aby w przyszłości móc monitorować pracę odbiorcy innowacji w miejscu zatrudnienia. Z badań, które przeprowadziliśmy w marcu br. wynika, że wbrew obawom i powszechnej opinii, pracodawcy są otwarci na takie nowe rozwiązania. **III. Utrzymanie w zatrudnieniu poprzez:** • kontakt z pracodawcą, • monitoring zatrudnienia odbiorcy innowacji. Monitoring pracy w miejscu pracy - pozwoli wyeliminować moment rezygnacji z pracy osoby nowozatrudnionej lub zwolnienie jej przez pracodawcę. Monitoring pracy będzie miał istotny wpływ na utrzymanie się na rynku pracy odbiorcy innowacji. Równocześnie półroczny monitoring pracy odbiorcy innowacji prowadzony przez trenera pracy umożliwia faktyczną ocenę zdolności pracownika i jego przydatności na danym stanowisku. Publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy obecnie nie wspierają osób nowozatrudnionych w pierwszym i najtrudniejszym okresie zatrudnienia (do 6 miesięcy). Na produkt finalny składa się Model rekrutacji oraz pracy z odbiorcą innowacji wraz z narzędziami pracy na każdym etapie realizacji MODELU. Produkt finalny – innowacja projektu skierowana jest do jednej grupy odbiorców projektu oraz dwóch grup użytkowników produktu utworzonego w ramach projektu. Grupami docelowymi produktu finalnego są w sferze odbiorców osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo po 45 roku życia (zarówno pełnosprawne jak i niepełnosprawne). Kategoria osób po 45 roku życia nie stanowi jednolitej zbiorowości pod względem deklarowanych problemów, potrzeb, oczekiwań wobec pracy oraz stosunku do niej. Odbiorców innowacji z jednej strony powinna cechować gotowość do skorzystania z oferty wsparcia, a z drugiej wysoka motywacja do podjęcia pracy, przy stosunko-

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			wo niskich umiejętnościach jej utrzymania, ze względu na deficyty psychospołeczne. Osoby te borykają się z problemami, których nie są w stanie samodzielnie rozwiązać, a których niwelowanie jest niezbędne w celu zwiększenia ich aktywności na rynku pracy. Założeniem wypracowanego modelu zatrudnienia wspomaganego jest możliwość zastosowania go wobec jak najszerszej grupy osób potrzebujących wsparcia na rynku pracy, w związku z tym nie dzieli odbiorców innowacji na osoby niepełnosprawne i pełnosprawne – mimo, że jednym z istotniejszych elementów jest trafne określenie deficytów zdrowotnych osoby po 45 roku życia, pozostającej bez zatrudnienia. W sferze użytkowników docelowo z metody będą mogły korzystać publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy. Etap testowania wykazał, że użytkownikiem metody mogą być również ośrodki pomocy społecznej przy współpracy z instytucjami rynku pracy (przy jednoczesnym rozdzieleniu kompetencji pomiędzy poszczególne instytucje). Jako kluczowi interesariusze z innowacji będą korzystali pracodawcy, zarówno z sektora publicznego, prywatnego jak i społecznego. Produkt finalny jako metoda wspomaganego zatrudnienia może być wykorzystywana przez kadrę zarządzającą mająca bezpośredni wpływ na kwestie zatrudniania pracowników i zarządzania przedsiębiorstwem. Najważniejszym czynnikiem sukcesu innowacji jest indywidualizacja potrzeb osób bezrobotnych. Takie podejście jest gwarantem skutecznego wprowadzenia na rynek pracy osoby bezrobotnej i utrzymania przez nią zatrudnienia. Będzie to wymagało od instytucji rynku pracy zmiany sposobu pracy z odbiorcami innowacji tj.: zespołowe podejście do zatrudnienia jednego odbiorcy na każdym etapie realizacji MODELU; • dobór personelu o odpowiedniej wiedzy, doświadczeniu i kompetencjach oraz zapewnienie stałości współpracy; • partycypacyjny charakter udziału wszystkich aktorów, zarówno odbiorców innowacji: osoby bezrobotnej, jak i użytkowników (instytucje rynku pracy oraz pracodawcy); • ścisła współpraca z pracodawcą, pozyskiwanie ofert pracy dla konkretnej osoby bezrobotnej, zgoda pracodawcy na wejście trenera pracy w środowisko pracy (po zatrudnieniu); • stały monitoring pracy odbiorcy innowacji w środowisku pracy, który pozwoli wyeliminować moment rezygnacji z pracy osoby nowozatrudnionej lub zwolnienie przez pracodawcę. Głównym rezultatem zastosowania modelu „Zatrudnienie wspomagane osób po 45 roku życia – wiek gorącego ziemniaka" będzie wyposażenie osób pozostających długotrwale bez zatrudnienia, w umiejętności społeczne i zawodowe oraz wzmocnienie tych umiejętności w miejscu zatrudnienia. W efekcie osoby długotrwale pozostające bez zatrudnienia po wejściu na rynek pracy i półrocznym treningu pracy w środowisku pracy, będą zdolne do utrzymania zatrudnienia. Funkcjonowanie modelu na etapie wdrożeniowym nie wymaga od publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz ośrodków pomocy społecznej spełnienia szczególnych warunków instytucjonalnych, poza odpowiednio przygotowaną kadrą – trenerami pracy (mogą to być doświadczeni pośrednicy pracy), psychologami, doradcami zawodowymi i lekarzami. Ponadto funkcjonowanie

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			modelu nie wymaga zmian prawnych, jednak wprowadzenie pewnych zmian m.in. w orzecznictwie osób niepełnosprawnych, ubezpieczeniach społecznych wzmocniłoby jego funkcjonowanie. **Grupę docelową w projekcie stanowią:** **Odbiorcy produktu**: Odbiorcami innowacji w fazie testowania będą 32 osoby (ok. 70% kobiet) długotrwale pozostające bez zatrudnienia (powyżej 12 miesięcy) w wieku powyżej 45 lat, w tym: • 8 osób bezrobotnych (osoby zarejestrowane w PUP w Elblągu); • 24 osoby nieaktywne zawodowo (osoby pozostające bez zatrudnienia, niezarejestrowane w PUP). Wśród odbiorców innowacji 22 osoby będą posiadały stopień niepełnosprawności (lekki, umiarkowany lub znaczny). **Użytkownicy produktu**: służby zatrudnienia: • publiczne - Powiatowy Urząd Pracy w Elblągu, • niepubliczne - Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych.
7	**Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu** ul. Głogowska 25c 45-315 Opole tel. 77 441 67 01 www.wup.opole.pl	**Uniwersytet Opolski** **biuro projektu:** **Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości** ul. Katowicka 89 45-061 Opole tel./ fax 77 452 74 57	**Tytuł projektu**: „Wypracowanie metod zmniejszania emigracji zarobkowej i wspierania powrotu migrantów na polski rynek pracy" Produktem finalnym będzie model funkcjonowania, w którego skład wchodzą następujące elementy: - Mapa Drogowa Reemigracji – jest to pierwszy tego typu dokument w regionie stanowiący swoistą strategię postępowania w celu zmniejszania negatywnych efektów wynikających z nieprawidłowej adaptacji reemigrantów. Oprócz diagnozy tego zjawiska w wymiarach: społecznym (demograficznym), gospodarczym i psychologicznym przeprowadzono próbę określenia analizy strategicznej problematyki reemigracji w regionie. W wyniku tego możliwe stało się określenie celu oraz zakresów (priorytetów) stojących przed społecznością regionu. - Rozkład Jazdy - to dokument w ramach Mapy Drogowej, który opisuje miejsce i rolę poszczególnych instytucji w procesie efektywnej reintegracji społeczno – zawodowej reemigranta wraz z rekomendacjami dla wybranych spośród tych instytucji. Na jego podstawie, określone instytucje i organizacje poziomu lokalnego (regionalnego) będą w stanie wspólnie współdziałać, wykorzystując ujednoliconą procedurę postępowania przeprowadzając reemigranta od potrzeby, którą zgłaszał do efektu, którego oczekiwał. Rozkład Jazdy zawiera ponadto przykłady dobrych praktyk, które mogą rozwiązać złożone problemy postępowania. - Przewodnik Reemigranta - to dokument operacyjny adresowany do osób poszukujących informacji, gdzie znaleźć pomoc, w jaki sposób poruszać się i czego oczekiwać od lokalnych instytucjach wsparcia. - Warsztaty Interaktywne - to oferta narzędzia po raz pierwszy proponowana do powszechnego stosowania wśród reemigrantów. Taki kształt proponowanych spotkań pozwoli na wyselekcjonowanie problemów dotykających reemigranta w ujęciu ekonomicznym, społecznym i psychologicznym. Umiejętnie wykorzystywane w trakcie stosowania stają się naturalną płaszczyzną kontaktu i wymiany szczegółowych informacji na temat problemów dotykających reemigrantów wraz z rodzinami.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			Grupę docelową w projekcie stanowią : 120 osoby bezrobotne, które powróciły z pobytu za granicą (reemigranci) oraz ok. 239 przedstawicieli instytucji publicznych oraz organizacji około instytucjonalnych i non profit z otoczenia reemigranta. **Odbiorcy produktu**: Grupa reemigrantów, która ze względu na różne okoliczności podjęła decyzję o powrocie do regionu. **Użytkownicy produktu**: Przedstawiciele instytucji zaangażowanych w proces emigracji i powrotu z emigracji tj.: Urzędów Miast i Gmin, Powiatowych Urzędów Pracy, Starostw Powiatowych, Urzędu Wojewódzkiego, Wojewódzkiego Urzędu Pracy, jak również organizacji pozarządowych i instytucji doradczo – informacyjnych, których przedmiotem działania jest wspieranie osób w szczególnej sytuacji bez szczególnego wyróżnienia obszaru zainteresowania misyjnego względem migrantów m.in.: Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie.
8	**Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu** ul. Głogowska 25c 45-315 Opole tel. 77 441 67 01 www.wup.opole.pl	**Firma handlowo-usługowa "JAR-MAR" Centrum Kształcenia "Wiedza dla wszystkich"** ul. Broniewskiego 16 74-300 Myślibórz tel. 95 747 39 05	**Tytuł projektu**: „Wirtualna firma dobrą praktyką kształcenia zawodowego" Produktem finalnym będzie aplikacja „wirtualna firma" wraz z instrukcją obsługi (działająca dzięki platformie LMS). Dzięki wirtualnej firmie uczniowie będą handlować z innymi wirtualnymi firmami, przestrzegając komercyjnych procedur biznesowych. Do obszarów należących do wirtualnych firm będą należeć: dział sprzedaży, kadr, zakupów, księgowości, produkcji. Dzięki parametrom technicznym zakupionego serwera oraz łącza internetowego korzystanie z aplikacji będzie możliwe zarówno na lekcjach, zajęciach pozalekcyjnych, jak i w domu. Rozpoczynając działalność i prowadząc firmę BO będą musieli uporać się z zasadą biznesu a także powiązaniami związanymi z działaniem biznesu. Uczniowie będą zdobywać ogromne doświadczenie, dzięki podejmowaniu rzeczywistych decyzji. Wykorzystując sytuację nowopowstałej firmy będą obserwować, jak różne narzędzia i sposoby myślenia stają się użyteczne, gdy firma rozszerza obszar swojego działania i musi przyjąć na siebie nowe zadania i nowy zakres odpowiedzialności. Wirtualna firma przyczyni się do wzrostu zaufania we własne możliwości. Dodatkowo produkt finalny jest dydaktycznie uniwersalną metodą, z której mogą korzystać nie tylko uczniowie kształcący się z ekonomii czy handlu, ale wszyscy zainteresowani poznaniem i funkcjonowaniem firmy w rzeczywistości, co również wpłynie pozytywnie na upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki. **Grupę docelową w projekcie stanowią**: 2 277 uczniów i 99 nauczycieli z 33 szkół - Techników Ekonomicznych oraz Techników Handlowych z Województwa Opolskiego. **Odbiorcy produktu**: Uczniowie Technikum Handlowego i Technikum Ekonomicznego, w których występuje najniższy poziom zdawalności egzaminów zawodowych. **Użytkownicy produktu**: Grupa nauczycieli przedmiotów zawodowych z Technikum Ekonomicznego i Technikum Handlowego, w których występuje najniższy poziom zdawalności egzaminów zawodowych.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
9	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Fundacja Drabina Rozwoju** ul. Dobra 5/2 00-384 Warszawa tel. 22 646 48 38 e-mail: fundacja@drabina.org www.drabina.org	**Tytuł projektu**: „Grajki-pomagajki – innowacyjna metoda pomocy psychoedukacyjnej dla dzieci i młodzieży zagrożonej wykluczeniem" Rozwiązanie opracowane w ramach projektu to interaktywne gry komputerowe oparte na opowieściach terapeutycznych, których celem jest: kształtowanie umiejętności zmniejszania i opanowywania własnego lęku, napięć i zachowań agresywnych; kształtowanie zdolności interpersonalnych; rozwijanie umiejętności konstruktywnego rozwiązywania problemów osobistych; motywowanie do poszukiwań własnego systemu wartości; podniesienie poczucia własnej wartości. Wypracowany model będzie potencjałem użyteczności dla rozwoju polityki społecznej względem dzieci i młodzieży zagrożonych wykluczeniem społecznym. Produkt finalny to formuła gier on-line, która umożliwi jak najszerszej grupie placówek dostęp do wypracowanego narzędzia. Formuła ta zapewni dostęp dla użytkowników z różnych regionów, a przy szerszym upowszechnieniu i przetłumaczeniu scenariuszy i gier, także poza granicami Polski. **Grupę odbiorców** stanowić będzie 40 wychowanków (20 K, 20 M) zachodniopomorskich placówek opiekuńczo-wychowawczych w wieku 6-13 lat. Użytkownikiem będzie 10-osobowa (6K, 4 M) kadra merytoryczna placówki-wychowawcy, pedagogowie, psychologowie.
10	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Towarzystwo Wspierania Inicjatyw Kulturalno-Społecznych TWIKS** ul. Władysława Jagiełły 7/2 70-260 Szczecin tel. 91 434 07 88 e-mail: biuro@twiks.pl	**Tytuł projektu:** „Terapia w Piaskownicy - rozwój innowacyjnych form wsparcia" Produkt finalny: opracowana i przystosowana do warunków polskich innowacyjna metoda terapeutyczna dla młodzieży - *Psychoterapia w piaskownicy* wraz z instrukcją. Metoda niezwykle skuteczna do tej pory stosowana z sukcesami za granicą, a w Polsce zupełnie nowa. Ma zastosowanie w oddziaływaniu na szerokie spektrum psychopatologii. Polega na tworzeniu przez pacjenta w piaskownicy dowolnej sceny z użyciem dostępnych figurek. Metoda tania i łatwa do wdrożenia. Wymaga przeszkolenia 1 osoby z instytucji chcącej posługiwać się MPP przez prof./ trenera. Partner będzie brał czynny udział we współtworzeniu ostatecznej wersji metody dla Polski. Powstanie dzięki temu pełna dokumentacja jej stosowania, plan szkoleń terapeutów i przebiegu terapii. Dwie uczelnie wyższe przyjmą w swój program edukacyjny nowatorską MPP - autoryzacja przez Partnera. Pozwoli to na zwiększenie szans na wyjście z wykluczenia społecznego i poprawi relacje międzyludzkie. Grupę odbiorców stanowić będzie młodzież (100 osób) zamieszkała w województwie zachodniopomorskim, w wieku 15-25 lat, kwalifikująca się do terapii. **Użytkownikami** będzie 30 terapeutów zamieszkałych w województwie zachodniopolskim, w wieku aktywności zawodowej, posiadających uprawnienia do psychoterapii.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
11	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Gmina Miasto Koszalin/ Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Koszalinie** al. Monte Cassino 2 75-412 Koszalin tel. 94 316 03 26 e-mail: programy@mopskoszalin.pl	**Tytuł projektu:** „Wektor zmian - Koszaliński Program Wspierania Wychodzenia z Bezdomności" Produkt finalny to System Wspierania Wychodzenia z Bezdomności, który bazuje na pozyskiwaniu i przepływie informacji dotyczącej genezy i skali problemu oraz na aktualizowaniu dostępnych form i zakresu pomocy świadczonej przez podmioty działające na rzecz osób bezdomnych. System ma za zadanie monitorowanie i minimalizowanie zjawisk problemowych w obszarze Pracy z osobami bezdomnymi oraz zwiększenie wykorzystania narzędzi i metod podnoszących efektywne wychodzenie z bezdomności. Produkt finalny składa się z następujących etapów: 1. metodologia i narzędzia do badania socjodemograficznego populacji osób bezdomnych na terenie miasta, 2. metody i narzędzia do badania współpracy instytucjonalnej i jej ograniczeń, 3. metody i narzędzia badawcze do badania obszarów niedoboru i zjawisk problemowych w obszarze pracy na rzecz osób bezdomnych na terenie miasta, 4. model systemu współpracy i wymiany informacji pomiędzy organizacjami i instytucjami pracującymi na rzecz osób bezdomnych na terenie miasta oraz narzędzi zmierzających do minimalizacji zjawisk problemowych, 5. charakterystykę narzędzi zwiększających skuteczność wychodzenia z bezdomności i integrację społ. Odbiorcy: 200 osób bezdomnych z terenu Koszalina. **Użytkownicy**: 10 instytucji i organizacji z terenu Koszalina pracujących i działających na rzecz osób bezdomnych, działających w sektorze ekonomii społecznej, średnio po 3 osoby z instytucji, łącznie 30 osób. 40 instytucji działających na rzecz osób bezdomnych z woj. zachodniopomorskiego (po 2 os. łącznie 80 osób). 25 instytucji i organizacji na poziomie krajowym (po 2 os. z instytucji, łącznie 50 os.)
12	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Stowarzyszenie Solidarni „Plus" Wandzin** 77-323 Polnica tel. 59 832 34 13 e-mail: ekoszkolazycia@poczta.onet.pl www.ekosz.republika.pl	**Tytuł projektu**: „Uzależniony dziś - nowa perspektywa osoby, terapii, zapobiegania" Produkt finalny: Innowacyjność projektu polega na wypracowaniu modelu/ programu krótkoterminowego Pracy z osobami uzależnionymi / eksperymentującymi ze środkami psychoaktywnymi. Proponowanym rozwiązaniem jest 8 tygodniowy, krótkoterminowy autorski program, przygotowany w formie opisu działań i metod, mający na celu wzbudzenie pożądanej motywacji, bądź wzmocnienie posiadanej. Jest to alternatywna oferta dla grupy współczesnych młodych ludzi używających środków psychoaktywnych, którzy z różnych przyczyn nie są gotowi na podjęcie długoterminowego leczenia, a programy ambulatoryjne są niewystarczające. Program wpływa na poszerzenie oferty terapeutycznej dla osób uzależnionych. Wnioski zostaną przedstawione na konferencji oraz na spotkaniach edukacyjnych jako model do replikacji i wdrożenia w praktykę.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			Użytkownicy: 7 placówek leczniczych w tym: pracownicy ośrodka w Darżewie (ok. 10 osób); pracownicy Krajowego Biura ds. Przeciwdziałania Narkomanii, samorządów lokalnych (ok. 100 osób). Pracownicy projektu, uczniowie szkół oraz przedstawiciele grup zawodowych (ok. 300 osób). Około 120 osób uzależnionych od alkoholu i dopalaczy w wieku od 16 do 35 lat. **Odbiorcy**: Około 120 osób uzależnionych od alkoholu i dopalaczy w wieku od 16 do 35 lat.
13	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego LEWIATAN** ul. Starzyńskiego 3-4 70-506 Szczecin tel. 604 262 627 e-mail: a.kornacka@lewiatan.biz www.pkpplewiatan.pl	**Tytuł projektu**: „PROGRESSUS - Innowacyjny model klastrów NGO działających z pracodawcami na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych" Nowatorskie podejście do intensyfikowania, konsolidacji i koordynacji działań NGO działających na rzecz os. niepełnosprawnych chcących włączyć się w trudny proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych poprzez samoorganizowanie się w KLASTER – instrument zróżnicowania i przezwyciężania tendencji do skupiania się na sprawach wewnętrznych, inercji, braku elastyczności oraz na skutecznej i szybkiej adaptacji do otoczenia. Sama koncepcja projektu, a w niej zawartość modelu tworzy niespotykane na skalę Polski wartość dodaną. Wypracowany w ramach projektu model będzie integrował ze sobą nowe podejście (ścisłe zaangażowanie się NGO w aktywizację zawodową), metody (np. organizowanie się w Klastry, czy ścisła współpraca z pracodawcami) i formy działania (system infor. Zautomatyzowanie łączące stronę podażową z popytową rynku pracy). Projekt skierowany jest do: **Odbiorcy** - to osoby niepełnosprawne w wieku 15 i więcej lat, nie posiadające doświadczenia zawodowego, będące członkami/podopiecznymi NGO zrzeszonymi wokół działań Partnera, **Użytkownicy** - będą nimi NGO działające na rzecz osób niepełnosprawnych.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
14	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Powiat Goleniowski** ul. Dworcowa 1 72-100 Goleniów tel. 91 418 05 12 e-mail: b.bak@powiat-goleniowski.pl www.powiat-goleniowski.pl	**Tytuł projektu:** „Wypracowanie programu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży w Powiecie Goleniowskim" 1. Program przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży zamieszkałych w Powiecie Goleniowskim i objętych postępowaniem Sądu Rejonowego w Goleniowie, zawierający innowacyjne narzędzia i metody Pracy w postaci podręcznika w wersji papierowej i elektronicznej. 2. Wypracowanie modelu współpracy pomiędzy instytucjami JST i NGO w celu kompleksowego upowszechniania i wdrożenia opracowanego programu. Innowacyjność projektu polega na przekształceniu i dostosowaniu do lokalnych warunków narzędzi i metod stosowanych w Pracy na rzecz młodzieży objętej postępowaniem sądowym w powiecie goleniowskim. Projekt ma na celu wypracowanie lepszych i skuteczniejszych rozwiązań do Pracy z młodzieżą trudną i zagrożoną wykluczeniem społeczny oraz za pomocą nawiązanej współpracy wdrożenie ich w instytucje JST i NGO. Dzięki temu powstanie kompleksowy program, który w konsekwencji przyczyni się do dokładnej diagnozy środowiska lokalnego oraz spadku demoralizacji. W ramach projektu wprowadzone zostaną nowe, dostosowane do lokalnego środowiska, narzędzia Pracy, w postaci Programu Przeciwdziałania Wykluczeniu Społecznemu dzieci i młodzieży objętych postępowaniem Sądu Rejonowego w Goleniowie, zawierającego zbiór scenariuszy zajęć wraz z wytycznymi w zakresie ich stosowania. Projekt przyczyni się do rozwiązania problemu znanego lecz nie rozpoznanego. Wyjściową projektu będą badania przeprowadzone przez ośrodek naukowy, badawczy. Projekt skierowany jest do: **Odbiorcy** - nieletni, wobec których toczy się postępowanie o demoralizację lub czyn karalny, albo orzeczono środek wychowawczy, **Użytkownicy -** instytucje zajmujące się przeciwdziałaniem demoralizacji młodzieży działających na terenie woj.zachodniopomorskiego.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
15	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel: 91 425 61 01 www.wup.pl	**Fundacja Nauka dla Środowiska** ul. Racławicka 15-17 75-620 Koszalin tel: 94 347 82 05 e-mail: biuro@ndsfund.org www.ndsfund.man.koszalin.pl	**Tytuł projektu**: „Wybierz Przyszłość - innowacyjne narzędzia wspomagające interwencję socjalną" Wielomodułowy model przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży składający się z następujących modułów: M1 - narzędzie edukacyjne dla dzieci i młodzieży oparte na materiałach AFLATOUN (pierwszy raz w Polsce), M2 - narzędzie edukacyjne dla dorosłych oparte na materiałach z 2004r. w pilotażu edukacji finansowej wspieranym przez Citi Fundation. Innowacja oparta jest na udoskonaleniu przetestowanych warsztatów oraz stworzeniu jednolitego pakietu edukacyjnego dostosowanego do potrzeb systemu pomocy społecznej. Nowy model działań zakłada odejście pracownika socjalnego od pracy czysto administracyjnej, dając mu wystandaryzowane narzędzia oraz wsparcie dla pracy środowiskowej. Wartość dodana: Wypracowanie i przetestowanie innowacyjnego narzędzia oraz metod pracy opartych na międzynarodowych materiałach edukacyjnych oraz zdobycie przez partnerów nowych doświadczeń bazujących na ponadnarodowej współpracy. **Odbiorcy**: osoby w procesie usamodzielnienia w wieku 18-25 lat, młodzież w wieku 15-25 lat zagrożona wykluczeniem społecznym (194 osoby). Usamodzielniani wychowankowie rodzin zastępczych, wychowankowie placówek opiekuńczo wychowawczych. Młodzież w wieku 15-25 lat z terenu powiatu białogardzkiego zagrożonych wykluczeniem społecznym skierowanych do projektu przez pedagogów i pracowników społecznych. **Użytkownicy:** podmioty i pracownicy systemu pomocy społecznej (90 osób).
16	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel: 91 425 61 01 www1.wup.pl	**Powiat Świdwiński/ Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Świdwinie z siedzibą w Połczynie - Zdroju** ul. Mieszka I 16 78-300 Świdwin tel. 94 365 03 36 www.powiatswidwinski.pl	**Tytuł projektu:** „Razem przeciw Razom" Projekt zakłada wypracowanie, upowszechnianie i włączenie do głównego nurtu polityki nowych rozwiązań zidentyfikowanego problemu (przemoc) w postaci Produktu Finalnego – modelu projektu Pracy dla powiatu, składającego się z 3 instrumentów: • modelu pracy zespołu użytkowników, • scenariusza Kampanii Społecznej, • Planu Pracy i harmonogramu Punktu Informacyjno-Konsultacyjnego. Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki nowego produktu odbywać się będzie na poziomie woj. z możliwością implementacji rozwiązań na obszar każdego powiatu - model gotowy do wdrożenia. Innowacyjność w projekcie polega na zindywidualizowanym podejściu do beneficjentów ostatecznych, kompleksowych rozwiązaniach, stymulowaniu współpracy między instytucjami, integrowaniu dostępnych narzędzi cechujących się wyższą użytecznością - pakiety, wyspecjalizowanych receptach na wsparcie grupy oraz usprawnieniach metodycznych wynikających z twórczego wykorzystania nowoczesnych technologii - VIP, komunikacja elektroniczna.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			Użytkownicy: pracownicy instytucji z powiatu świdwińskiego (woj. zachodniopomorskie) tzw. „pierwszego kontaktu" z przypadkiem pwr: 10 kuratorów sądowych, 11 policjantów dzielnicowych, 14 pedagogów, 6 pracowników socjalnych OPS-ów, 2 sędziów - 1 wydziału rolniczego i 1 karnego, 1 prokurator, 1 lekarz. **Odbiorcy**: mieszkańcy powiatu świdwińskiego, zdiagnozowani pod katem problemu pwr. Znajdujący się w ewidencji OPS-ów. Politechnika Koszalińska / Instytut Polityki Społecznej i Stosunków Międzynarodowych
17	**Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie** ul. A. Mickiewicza 41 70-383 Szczecin tel. 91 425 61 01 www.wup.pl	**Polska Fundacja Przedsiębiorczości** ul. Monte Cassino 32 70-466 Szczecin tel. 91 312 92 91 m.czerniecka@pfp.com.pl	**Tytuł projektu:** „Re:start" Produktem finalnym projektu będzie instrument wsparcia osób, które zamknęły działalność gospodarczą i które ma zachęcić ich do ponownego rozpoczęcia biznesu. Narzędzie będzie składać się z: 1. stworzonej bazy ekspertów branżowych i mentorów wraz z systemem rozliczania ich pracy oraz podpisanymi umowami; 2. podręcznika świadczenia usługi dla ekspertów i mentorów; 3. narzędzia online, ułatwiającego komunikację pomiędzy uczestnikami procesu świadczenia usługi; 4. podpisanych umów z ośrodkami wspierania przedsiębiorczości. **Odbiorcami** będą re starterzy - czyli osoby dorosłe zamieszkałe w woj. zachodniopomorskim, które z różnych powodów zamknęły działalność gospodarczą i planują ponowne jej rozpoczęcie. Stworzony instrument zostanie przetestowany na grupie 40 osób w różnym wieku, zarówno kobiet i mężczyzn z różnym doświadczeniem (osoby, których stosunek pracy wygasł z przyczyn niedotyczących pracownika w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy, pracownicy firm, doktoranci i absolwenci).Zakłada się, że 20% założy firmę ponownie. Z uwagi na fakt, że statystycznie upada więcej firm prowadzonych przez kobiety w projekcie przewiduje się udział 60% kobiet (24) oraz 40% mężczyzn (16). **Użytkownikami** będą instytucje prowadzące działalność w woj. zachodniopomorskim, które w bieżącej działalności oferują wsparcie dla przedsiębiorców, osób planujących rozpoczęcie lub osób bezrobotnych - powiatowe urzędy pracy (21), punkty konsultacyjne KSU(5), sieć EEN(2), instytucje otoczenia biznesu (ok.20). Instrument zostanie przetestowany w 4 instytucjach reprezentujących każdą grupę (PUP, punkt informacyjny KSU, EEN i inna organizacja). Docelowo użytkownikami będą wszystkie te instytucje oraz ich pracownicy.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
18	**Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu** Sz. Chełmińska 30/32 87-100 Toruń tel. 56 669 39 00 www.wup.torun.pl	**Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu** ul. Gagarina 11 87-100 Toruń tel. 56 611 42 42 www.umk.pl	**Tytuł projektu:** „Profilowanie bezrobotnych jako instrument wydłużania aktywności zawodowej grup wymagających szczególnego wsparcia" Produktem finalnym projektu będzie innowacyjne narzędzie dla pracowników PUP, zawierające zbiór instrumentów, metod, technik, porad oraz wytycznych służących zwiększeniu efektywności usług i instrumentów aktywnej polityki rynku pracy. W 5 częściach podręcznika przedstawione zostaną: 1. instrumenty wczesnej identyfikacji potencjalnych odbiorców (bezrobotnych); 2. sposoby kwalifikowania (dobór) bezrobotnych do szkoleń; 3. techniki doboru szkoleń dla konkretnych bezrobotnych, gwarantujące wyższą skuteczność; 4. nowatorskie metody szkoleń (kształcenie modułowe, coaching, e-learning, bleanded-learning); 5. ramowe programy zaplanowanych szkoleń. Dzięki zastosowaniu innowacyjnego podejścia do bezrobotnych, polegającego na aktywnej strategii zapobiegania długotrwałemu bezrobociu (a nie zmniejszania jego rozmiarów, gdy już wystąpi), możliwe będzie wydłużenie aktywności zawodowej wśród osób szczególnie zagrożonych długim pozostawaniem bez pracy. Wykorzystanie mechanizmów profilowania bezrobotnych umożliwia bowiem wczesną identyfikację takich osób i ich natychmiastową aktywizację przez co chroni je przed długotrwałym bezrobociem, które często staje się początkiem trwającej wiele lat bierności zawodowej. **Grupy docelowe projektu:** **Odbiorcy:** • wymiar docelowy: zarejestrowani bezrobotni zamieszkali na terenie woj. kujawsko-pomorskiego; • wymiar testowania: 70 bezrobotnych (50 kobiet i 20 mężczyzn) zarejestrowanych w PUP Wąbrzeźno; **Użytkownicy:** • wymiar docelowy: Publiczne Służby Zatrudnienia w woj. kujawsko-pomorskim; • wymiar upowszechniania i włączania w ramach projektu: 20 powiatowych urzędów pracy w woj. kujawsko-pomorskim; • wymiar testowania: PUP Wąbrzeźno.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
19	**Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu** Sz. Chełmińska 30/32 87-100 Toruń tel. 56 669 39 00 www.wup.torun.pl	**Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego „PARTNER"** ul. Plac Weyssenhoffa 11 85-072 Bydgoszcz tel. 52 322 39 19 www.srr-partner.pl	**Tytuł projektu:** „Model Mobilnego Centrum Aktywizacji Zawodowej" Produktem finalnym projektu będzie Model Mobilnego Centrum Aktywizacji Zawodowej (MCAZ), który zakłada prowadzenie usług i stosowanie instrumentów rynku pracy w formie mobilnej w celu objęcia działaniami aktywizacyjnymi grupę dyskryminowaną na rynku pracy - bezrobotnych kobiet zamieszkujących w gminach wiejskich lub na obszarze wiejskim gminy miejsko-wiejskiej. Model zakłada prowadzenie usług aktywizujących w sposób dostosowany do specyficznych potrzeb grupy odbiorców projektu gwarantujący im równy dostęp oraz zapewniający poufność prowadzonych działań. W skład produktu finalnego wejdzie: 1. Schemat funkcjonowania MCAZ 2. Programy szkoleniowe dla zespołu pracującego w MCAZ: • program szkolenia motywującego dla osób obsługujących MCAZ wraz ze wskazówkami metodycznymi oraz pakietem materiałów szkoleniowych; • program szkolenia z zakresu metodyki pracy z grupą odbiorców projektu wraz ze wskazówkami metodycznymi oraz pakietem materiałów szkoleniowych. 3. Podręcznik pn. „Program Pracy MCAZ" zawierający: profil odbiorcy, strategię promocji, metodę kwalifikowania osób do wsparcia, schemat usług i instrumentów rynku pracy, zaadaptowany do wymagań grupy odbiorców szczegółowy opis stosowanych usług i instrumentów rynku pracy zmodyfikowanych w sposób umożliwiający przełamywanie zidentyfikowanych barier mentalnych i logistycznych, fiszkę klienta umożliwiającą zarządzanie ścieżką rozwoju odbiorcy. 4. Techniczne warunki realizacji działalności MCAZ: • Miejsce: wystandaryzowane pomieszczenie w świetlicy wiejskiej; • Zapewnienie mobilności MCAZ - samochód osobowy laptop i bezprzewodowy Internet; • Wyposażenie MCAZ w specjalistyczne materiały dydaktyczno-merytoryczne. Zmodyfikowane podejście do kobiet wiejskich będzie polegać na uwzględnieniu miejsca ich zamieszkania (świadczenie usług w formie mobilnej), rozpoznania potencjału indywidualnego bezrobotnych kobiet zamieszkałych obszary wiejskie i dostosowania instrumentów do ich potrzeb (aktywne formy wsparcia) z uwzględnieniem sfery mentalnej. **Grupy docelowe projektu:** **Odbiorcy:** • wymiar docelowy - to potencjalnie wszystkie bezrobotne Kobiety zamieszkujące obszar wiejski woj. kujawsko-pomorskiego tj. 32.695 osób; • wymiar testowania - 48 bezrobotnych kobiet zamieszkujących w gminach wiejskich lub na obszarze wiejskim gminy miejsko-wiejskiej.

Lp.	Kontakt IP/IP2	Kontakt Projektodawca PI	Informacje o projekcie, opis produktu
			Użytkownicy: • wymiar docelowy - pracownicy PUP zatrudnieni na stanowiskach: doradcy zawodowi, liderzy Klubu Pracy, specjaliści ds. rozwoju zawodowego oraz pośrednicy pracy - 120 osób na poziomie regionu, natomiast Wnioskodawca upubliczni produkty projektu na stronie internetowej, w związku z tym skorzystać z niego będą mogli wszyscy zainteresowani również spoza regionu; • wymiar upowszechniania i włączania w ramach projektu - pracownicy PUP zatrudnieni na stanowiskach: doradcy zawodowi, liderzy Klubu Pracy specjaliści ds. rozwoju zawodowego oraz pośrednicy pracy - 120 osób na poziomie regionu; • wymiar testowania w ramach projektu - 12 osób zatrudnionych w PUP Inowrocław na stanowiskach: doradcy zawodowi, liderzy Klubu Pracy, specjaliści ds. rozwoju zawodowego oraz pośrednicy pracy.

Załącznik nr 14. Wykaz tabel i rysunków

Tabele

Tabela 1. Rekomendowany plan działań informacyjno-promocyjnych IP/IP2 dot. naboru wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Tabela 2. Wyniki naboru wniosków na realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej (IOK: ogółem Lider oraz Partnerzy)

Tabela 3. Wpływ na praktykę - Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu organizacji działań informacyjno-promocyjnych oraz naboru wniosków, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Tabela 4. Wpływ na praktykę - Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu budowania partnerstw oraz form poszukiwania partnerów, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Tabela 5. Wyniki oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej (IOK: ogółem Lider oraz Partnerzy)

Tabela 6. Wpływ na praktykę - Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu oceny merytorycznej, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Tabela 7. Organizacja zadań IP/IP2, dot. przeglądów okresowych PI

Tabela 8. Harmonogram działań dot. wdrażania projektów innowacyjnych

Tabela 9. Wpływ na praktykę - Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu etapu realizacji projektów, na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Tabela 10. Wpływ na praktykę - Wpływ rozwiązań wypracowanych w ramach grantu, z zakresu ewaluacji produktu projektu innowacyjnego testującego na praktykę i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Rysunki

Rysunek 1. Pięć etapów budowania partnerstwa

Rysunek 2. Główne formy poszukiwania partnerów

Rysunek 3. Organizacja prac Komisji Oceny Projektów, dot. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej

Rysunek 4. Przebieg oceny Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Rysunek 5. Ewaluacja zewnętrzna testowanego produktu

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

ul. Podwale Przedmiejskie 30
80-824 Gdańsk
tel. 58 32 61 801
www.wup.gdansk.pl

Partnerzy:

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu

Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu

DWUP

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu