

**STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU  
INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO I JEJ OCENA  
- ZALECENIA KRAJOWEJ INSTYTUCJI  
WSPOMAGAJĄCEJ**

**WARSZAWA, LISTOPAD 2011**



## **WSTĘP**

Niniejszy dokument zawiera wskazówki dotyczące obligatoryjnych elementów strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego, wraz z wymaganiami zamieszczonymi w *Minimalnym wzorze strategii wdrażania* oraz w *Liście sprawdzającej ocenę strategii*.

*Zalecenia*, kierowane do beneficjentów, pracowników IOK, opiekunów projektów i ekspertów, mają na celu pokazanie jakie elementy opisu powinna zawierać strategia wdrażania projektu innowacyjnego oraz do których kwestii powinni się odnieść eksperci opiniujący strategię przy użyciu listy sprawdzającej ocenę. Intencją autorów dokumentu było uwspólnienie podejścia do oceny strategii oraz wskazanie standardów oceny.

Dokument powstał w oparciu o dotychczasowe doświadczenia Sieci Tematycznych związane z oceną strategii.

## WPROWADZENIE

Beneficjent przygotowuje strategię zgodnie z załącznikiem do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL (Minimalnym wzorem strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego wraz z instrukcją)*.

Załącznik ten wskazuje minimalny zakres strategii i może być rozszerzony przez instytucję weryfikującą projekt systemowy/ Instytucję Organizującą Konkurs (IOK). Jeśli instytucja weryfikująca projekt systemowy/IOK dokonała zmian w zakresie wzoru strategii, powinna przekazać beneficjentowi oraz odpowiedniemu Sekretariatowi Sieci Tematycznej (Regionalnej lub Krajowej) zmieniony wzór dokumentu najpóźniej w połowie okresu przypadającego na pierwszą fazę wdrażania projektu innowacyjnego, tj. diagnozę i analizę problemu.

Wzór strategii wskazuje przy każdym rozdziale, ile wynosi maksymalna liczba stron przeznaczonych na opis danego zagadnienia. Beneficjent powinien o tym pamiętać i starać się stosować do wyznaczonego limitu, ponieważ opisy muszą być zaprezentowane w sposób rzeczowy.

Ponieważ *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL* nie wskazują wprost na obowiązek udostępniania wniosków o dofinansowanie ekspertom i członkom Sieci w trakcie oceny strategii, w sytuacji istotnych zmian w strategii w stosunku do wniosku, beneficjent powinien wskazać zaistniałe różnice i ich przyczyny<sup>1</sup>.

Warto, aby w ramach danej ST wszyscy beneficjenci udostępniili swoje wnioski o dofinansowanie w procesie oceny strategii wdrażania Członkom ST oraz ekspertom. Aby zachować jednolite zasady oceny w ramach poszczególnych Sieci, należy dopilnować aby wszyscy jej członkowie – beneficjenci wyrazili zgodę na przekazywanie wniosków.

Ekspert dokonuje oceny strategii, posługując się listą sprawdzającą oceny strategii, stanowiącą załącznik do *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*. W przypadku, gdy instytucja weryfikująca projekt systemowy / IOK rozszerzyła zakres wzoru strategii, to odpowiednio rozszerzony powinien być również zakres listy sprawdzającej. Zmieniony zakres wzoru listy sprawdzającej powinien zostać przekazany beneficjentowi oraz odpowiedniemu Sekretariatowi ST przez instytucję weryfikującą projekt systemowy / IOK, łącznie ze zmienionym wzorem strategii.

---

<sup>1</sup> Całościowej oceny strategii wdrażania dokonuje IOK / instytucja weryfikująca projekt systemowy, na podstawie rekomendacji sieci tematycznej oraz w oparciu o pytania zawarte w liście sprawdzającej, wykorzystywanej przez eksperta, a także zapisów wniosku o dofinansowanie i zasad wdrażania projektów Innowacyjnych, wynikających z Systemu Realizacji PO KL.

Ekspert przygotowuje opinię w oparciu o strategię wdrażania projektu oraz dołączoną do niej wstępną wersję produktu finalnego, w sposób który pozwoli członkom Sieci na zapoznanie się z powodami podjętej decyzji w poszczególnych punktach listy sprawdzającej. Każda odpowiedź powinna się składać z kilkudzaniowego uzasadnienia. Ma to znaczenie zarówno w przypadku zgłaszania rekomendacji i zaleceń, jak również w przypadku, gdy ocena danego punktu jest pozytywna.

Należy również zwrócić uwagę, iż każde pytanie traktowane jest zero-jedynkowo, a nie punktowo, jak to ma miejsce przy ocenie wniosku o dofinansowanie. Z tego powodu istotne jest oszacowanie, na ile dane uchybienia są istotne i powodują, że odpowiedź na konkretne pytanie brzmi „NIE”. Ponadto trzeba rozpatrzyć, czy beneficjent może poprawić i uzupełnić wskazane uchybienia (czy poprawki są możliwe do wykonania w czasie, jaki pozostał do rozpoczęcia dalszej realizacji przedsięwzięcia) – wtedy generalna odpowiedź na dane pytanie brzmi „TAK”.

Ponadto część z pytań zawartych w liście sprawdzającej jest mniej istotna z punktu widzenia dalszej realizacji projektu i negatywna opinia na ich temat pozwala na warunkową akceptację strategii. Jednak część aspektów (np. potrzeba realizacji projektu, zapewnienie działań wdrożeniowych, czy sama gotowość wstępnej wersji produktu finalnego do testowania) jest na tyle istotna, że może decydować o ocenie negatywnej.

Nie zawsze też musi być tak, że odpowiedzi na wszystkie pytania brzmiały „NIE” i wtedy rekomendowane jest odrzucenie strategii lub odwrotnie – odpowiedzi na wszystkie pytania brzmiały „TAK” i wtedy rekomendowana jest akceptacja strategii. Sytuacje mogą być różne w zależności od wagi pytania oraz możliwości poprawienia wskazanych uchybień. Ekspert może na kilka pytań odpowiedzieć „TAK”, a jego ostateczna decyzja będzie negatywna lub na kilka pytań odpowiedzieć „NIE”, a mimo to zaakceptuje strategię.

Ponadto, ponieważ co do zasady ekspertom i członkom Sieci nie udostępnia się wniosków o dofinansowanie, ekspert zwraca uwagę, czy beneficjent deklaruje wprowadzenie istotnych zmian w strategii w stosunku do wniosku, z uzasadnieniem zaistniałych różnic

# STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

W przygotowywanej strategii wdrażania projektu beneficjent wpisuje Temat innowacyjny, w ramach którego realizowany jest projekt, nazwę projektodawcy, tytuł projektu oraz numer umowy zawartej z instytucją weryfikującą projekt systemowy/IOK.

Na początku listy sprawdzającej ekspert wpisuje innowacyjny, w ramach którego realizowany jest oceniany projekt, nazwę projektodawcy, tytuł projektu, numer umowy zawartej przez beneficjenta z instytucją weryfikującą projekt systemowy/IOK oraz swoje imię i nazwisko wraz z datą dokonania oceny w wersji pisemnej.

## I. Uzasadnienie

### **Minimalny wzór strategii:**

Należy podać uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania. Opis ten powinien być oparty na zapisach wniosku o dofinansowanie, ale powinien zostać wzbogacony o wiedzę i wnioski zdobyte w trakcie pierwszego etapu realizacji projektu. Opis ten powinien zawierać:

- opis problemów grupy osób, która dotychczas nie otrzymywała wsparcia / charakterystykę problemu dotychczas niedostrzeganego lub pomijanego w działaniach polityki / wykazanie niedoskonałości stosowanych dotychczas instrumentów,
- przyczyny występowania opisanych problemów,
- skalę występowania opisanych problemów,
- konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów.

(3 strony)<sup>2</sup>

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

Beneficjent powinien zwięźle przedstawić, na czym polegała przeprowadzona przez niego analiza, jakie zastosowano metody i jakie zagadnienia zostały poddane diagnozie. Analiza problemu powinna uwzględniać nowe informacje, uzyskane w wyniku realizacji pierwszego etapu projektu innowacyjnego testującego (diagnoza i analiza) oraz odnosić się do wszelkich dostępnych aktualnych źródeł wiedzy, z odwołaniem do aktualnie wdrażanej polityki i jej priorytetów. Oznacza to, że beneficjent podaje najistotniejsze dane i kluczowe informacje statystyczne obrazujące przedstawiane tezy. Powinien przedstawić, w jaki sposób przeprowadzone badania wzbogaciły wiedzę o obszarze problemowym, w jaki sposób

---

<sup>2</sup> Podane liczby stron dotyczą wielkości maksymalnej; opisy muszą być wskazane w sposób rzeczowy.

zmieniły podejście do problemu i czy potwierdzają konieczność realizacji projektu w zaproponowanej w strategii formie. Diagnoza prowadzona w trakcie projektu miała za zadanie pogłębienie wiedzy o sytuacji problemowej, zwłaszcza w tych dziedzinach, obszarach i w odniesieniu do grup docelowych, które nie są jeszcze dobrze rozpoznane.

Beneficjent nie powinien cytować wszystkich wyników badań i uzyskanych informacji. Opis uzasadnienia musi się skupiać na najważniejszych elementach projektu. Raport z badań może zostać dodany jako jeden z załączników do strategii, a ponadto powinien być udostępniony na stronie internetowej projektu.

Beneficjent musi wskazać grupy docelowe, zainteresowane wykorzystaniem powstającego innowacyjnego rozwiązania. W tym celu beneficjent skupia się na udowodnieniu, np. że:

- dotychczasowe działania podejmowane wobec danej grupy docelowej okazały się niewystarczająco skuteczne albo zbyt kosztowne,
- dana grupa docelowa była dotychczas pomijana w działaniach, stąd istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań przydatnych właśnie dla niej,
- dany problem był dotychczas pomijany w polityce (albo pojawił się nowy dotychczas nie występujący problem), istnieje więc potrzeba poszukiwania nowych sposobów jego rozwiązywania.

Oprócz wskazania i opisanie problemu beneficjent ustala i charakteryzuje jego przyczyny. Bez poznania przyczyn problemu, bez odniesienia się do nich w ramach projektu, nie ma szans na osiągnięcie trwałego sukcesu. Następnie należy wskazać skalę problemu, jego natężenie, tzn. pokazać, że występuje w określonym miejscu, czasie, grupie/środowisku. Każdy problem wywołuje określone konsekwencje, dla otoczenia. Konsekwencje te powinny stanowić najważniejszy element uzasadnienia dla opracowania innowacyjnego rozwiązania.

Przedstawione dane powinny dotyczyć obszaru, na którym projekt ma być realizowany. W projektach innowacyjnych występują dwa obszary – obszar testowania oraz obszar upowszechniania i włączenia produktu finalnego do praktyki/polityki. Ten drugi obszar może być znacznie szerszy niż pierwszy. Jeżeli projektodawca dąży do ulepszenia lub modernizacji rozwiązań systemowych (np. w systemie edukacji czy sposobach funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego), to korzystanie z danych ogólnokrajowych jest jak najbardziej uzasadnione, nawet jeżeli projekt ma być realizowany w konkretnej szkole czy urzędzie gminy.

Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów, które są przewidziane do realizacji w ramach Priorytetów komponentu centralnego PO KL (I-V). Beneficjent, opisując problem, którego rozwiązanie jest celem głównym projektu, musi dodatkowo odnieść się do skali

całego kraju oraz zmian dynamiki problemu w czasie. Docelowo wypracowane innowacyjne rozwiązanie ma służyć użytkownikom i odbiorcom z całej Polski, więc musi odnieść się w analizie do całego obszaru realizacji przedsięwzięcia.

Mogą wystąpić też takie sytuacje, w których beneficjent opiera się na analizie kwestii problemowej na poziomie lokalnym (gminy, powiatu), ale równocześnie udowadnia, że występowanie problemu ma większy zasięg (województwa, kraju).

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

1. Czy uzasadnienie realizacji projektu zostało poparte wynikami analiz i badań, zrealizowanych w I etapie?  
Czy wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie potwierdzają potrzebę realizacji projektu?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy uzasadnienie zawiera elementy opisane w instrukcji, czyli opis problemu, jego przyczyny, skalę oraz konsekwencje. Ponadto szuka konkretnych danych i informacji statystycznych, które stanowią wyniki analiz oraz badań przeprowadzonych w I etapie realizacji projektu; które obrazują problem i stanowią uzasadnienie dla opracowania innowacyjnego rozwiązania. Podane informacje uwiarygodniają fakt przeprowadzenia dogłębnej diagnozy i analizy w sytuacji, w której beneficjent nie upowszechnia raportu z przeprowadzonych badań za pośrednictwem dostępnych kanałów komunikacji.

Przede wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy przedstawiono uzasadnienie dla dalszej realizacji projektu, co ma istotne znaczenie dla podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie przedłożonej strategii.

## **II. Cel wprowadzenia innowacji**

#### **Minimalny wzór strategii:**

Cel wprowadzenia innowacji musi być tożsamy z celem projektu, zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu, w strategii jednak należy dokładniej opisać:

- jaki będzie pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji,
- w jaki sposób będzie można zweryfikować, czy cel ten został osiągnięty (skąd będą czerpane dane do weryfikacji, w jaki sposób będzie można dokonać pomiaru, jakie wskaźniki będą stosowane do weryfikacji osiągnięcia celu i jaka ich wartość świadczyć będzie o jego osiągnięciu).

W celu umożliwienia weryfikacji zgodności powyższych zapisów z celami wskazanymi we wniosku o

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

Jedynym elementem w strategii, który nie może zostać zmieniony w stosunku do tego, co zostało zapisane we wniosku o dofinansowanie projektu, jest brzmienie celu głównego i celów szczegółowych projektu. W związku z tym beneficjent wskazuje cele w brzmieniu, w jakim zostały zapisane we wniosku o dofinansowanie.

Strategia pozwala jedynie na to, aby, po przeprowadzeniu diagnozy i badań, doprecyzować pewne elementy SMART, które opisują cele projektu, np. beneficjent może doprecyzować wskaźniki mierzące cele i świadczące o ich osiągnięciu, może zmodyfikować termin osiągnięcia celu/wskaźników oraz uszczegółwić grupę docelową, której dotyczy cel.

Trzeba podkreślić, że ogólne brzmienie celu nie może się zmienić. Cel zapisany inaczej niż we wniosku o dofinansowanie oznacza, że będzie to już inny projekt.

Cel główny projektu powinien wynikać bezpośrednio ze zdiagnozowanego(-ych) problemu (-ów). W przypadku projektów innowacyjnych najważniejszym celem jest poprawa jakości działań w danym obszarze poprzez wypracowanie nowego rozwiązania/podejścia/metody działania i jego włączenie do polityki.

Cele szczegółowe (maksymalnie pięć) muszą być spójne z celem głównym i w bezpośredni sposób wpływać na jego osiągnięcie. Cele powinny charakteryzować się cechami zgodnymi z koncepcją SMART:

- S (specific) – szczegółowe, konkretne;
- M (measurable) – mierzalne;
- A (acceptable/accurate) – akceptowalne/trafne;
- R (realistic) – realistyczne;
- T (time-bound) – określone w czasie.

Następnie beneficjent określa stan pożądany po wprowadzeniu innowacji, ponieważ realizacja projektu ma doprowadzić do zmiany przebiegającej od sytuacji wyjściowej do pożądanej. Aby określić realistycznie pożądany stan, należy wziąć pod uwagę własne siły i możliwości beneficjenta, specyficzne cechy grupy docelowej oraz konkretne okoliczności prawne, społeczne, finansowe itp.

Ostatnim wymaganym elementem w tym punkcie jest wskazanie sposobu weryfikacji osiągnięcia celów, sposobu ich monitorowania. Sprowadza się to do podania informacji o

tym, kiedy dokonywane będą pomiary, jakimi metodami, narzędziami, jakie będą źródła danych, jakie wskaźniki opiszą wyniki, kto będzie odpowiadał za prowadzenie monitoringu. Główną funkcją wskaźników jest zmierzenie, na ile cel główny i cele szczegółowe projektu zostały zrealizowane, tj. kiedy można uznać, że problem został rozwiązany (złagodzony), a projekt zakończył się sukcesem. W trakcie realizacji projektu wskaźniki powinny umożliwiać mierzenie jego postępu względem celów projektu.

Częstotliwość pomiaru wskaźnika uzależniona jest przede wszystkim od okresu realizacji projektu i zakończenia poszczególnych zadań. W związku z tym częstotliwość pomiaru wskaźnika – w zależności od jego specyfiki – można podawać w jednostkach czasu (np. co tydzień, co miesiąc) lub można ją określić w odniesieniu do terminu zakończenia danego działania (np. dwa dni po przeprowadzeniu spotkania z potencjalnymi użytkownikami).

W przypadku projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym co najmniej jeden cel szczegółowy powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązanej współpracy ponadnarodowej. Należy zatem precyzyjnie określić oczekiwania co do spodziewanego wpływu podjętej współpracy ponadnarodowej na osiągnięcie celów projektu.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami (jeśli projekt jest realizowany w partnerstwie) oraz prac nad wstępną wersją produktu finalnego może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana natężenia wskaźników (ich wartości, terminu osiągnięcia) stosowanych do weryfikacji osiągnięcia celu w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedzi na pytania:

2. Czy cel projektu jest taki sam, jak zadeklarowane przez beneficjenta w strategii brzmienie celu cytowanego z wniosku o dofinansowanie?
3. Czy wskaźniki są właściwie zdefiniowane?
4. Czy wartości docelowe wskaźników celu i sposób ich pomiaru oraz źródła weryfikacji zostały określone prawidłowo (odpowiednio do celu)?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy cel projektu nie zmienił się w stosunku do wniosku o dofinansowanie tzn. w sytuacji, gdy nie udostępniono mu wniosku o dofinansowanie sprawdza, czy beneficjent zadeklarował w dokumencie identyczność celów zapisanych w strategii z celami we wniosku. Ponadto weryfikuje czy beneficjent opisał stan pożądaný oraz

określił sposób weryfikacji osiągnięcia celów. Ocenia również adekwatność doboru wskaźników do celów oraz prawidłowość zdefiniowanych wartości docelowych w odniesieniu do wartości początkowych, sposób ich pomiaru oraz źródła ich weryfikacji. Sprawdza także, czy w przypadku zadeklarowanej przez beneficjenta zmiany natężenia wskaźników (ich wartości, terminu osiągnięcia) stosowanych do weryfikacji osiągnięcia celu lub uszczegółowienia grupy docelowej, której dotyczy cel, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice w stosunku do zapisów z wniosku o dofinansowanie.

### **III.Opis innowacji, w tym produktu finalnego**

#### **Minimalny wzór strategii:**

W tej części strategii powinien się znaleźć opis innowacji, uwzględniający następujące elementy:

- na czym polega innowacja,
- komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe),
- jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie,
- jakie efekty może przynieść jej zastosowanie,
- jakie elementy obejmować będzie innowacja (co będzie się na nią składać, co będzie stanowiło produkt finalny), pamiętając że produkt finalny to tylko element innowacji, jej narzędzie.

Innowacją jest sposób rozwiązania problemu, który dotychczas nie był rozwiązywany, a produkt finalny jest jedynie instrumentem służącym stosowaniu tej innowacji. W tej części szczególnie istotne jest określenie w sposób szczegółowy warunków, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie, tj. m.in. warunków w zakresie przygotowania użytkowników, zaangażowania innych instytucji, technicznym (np. odpowiedniego wyposażenia), prawnym. W tym kontekście istotne jest również wskazanie szacowanego kosztu i czasu wdrożenia wypracowywanego produktu.

Opis innowacji może różnić się od opisu zawartego we wniosku o dofinansowanie projektu na tyle, na ile wynika to z przeprowadzonych badań oraz ze zrealizowanych już prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także z konsultacji z grupami docelowymi, przy czym niezbędne jest wskazanie i uzasadnienie różnic.

(3 strony)

#### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent wskazuje, na czym polega proponowane rozwiązanie/podejście i czym różni się od dotychczas stosowanego. Opis powinien być rzeczowy, nie może się sprowadzać się do deklaracji, że nowe rozwiązanie będzie lepsze i skuteczniejsze, czy do stwierdzenia, że wobec wybranej grupy nie były podejmowane żadne działania, więc proponowanego produktu nie można z niczym porównać. Wskazując na różnice, należy odwołać się do wymiaru kwestii innowacyjności produktu (tj. wymiaru uczestnika projektu /

problemu / formy wsparcia), zgodnie z *Wytocznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*. Przy czym warto pamiętać, iż wszystkie trzy wymiary przenikają się wzajemnie i mogą występować jednocześnie, jednak należy spośród nich wskazać jeden wiodący wymiar innowacyjności.

Ponadto, w tym punkcie należy scharakteryzować grupę docelową, uwzględniając zarówno użytkowników, którzy otrzymają do stosowania nowe metody, jak i odbiorców, których problemy będą skuteczniej rozwiązywane dzięki nowej metodzie (podanie informacji o wielkości obu grup docelowych, podanie ich kluczowych charakterystyk, istotnych z punktu widzenia rodzaju problemu). Obie grupy należy przedstawić w wymiarze docelowym. Użytkownikami są wszystkie osoby, które ostatecznie otrzymają do stosowania nowe narzędzie (szacunkowo – skala wdrożenia). Odbiorcami produktu są te osoby, które potencjalnie będą mogły skorzystać ze wsparcia, z zastosowaniem nowego narzędzia już po jego włączeniu / wdrożeniu do polityki / praktyki.

Beneficjent powinien się zastanowić, na ile nowe, proponowane rozwiązanie będzie efektywne i przyniesie lepsze, trwalsze efekty, przy podobnych jak dotychczas nakładach lub wyższe efekty przy większych nakładach (przy braku dowodów należy zaprezentować porównanie z kosztami działań prowadzonych w podobnych obszarach). Należy również uwzględnić koszty zaniechania działań (im wyższe, tym wyższa efektywność) oraz koszty wdrożenia (im niższe tym lepiej, chyba, że koszty zaniechania działań są jeszcze wyższe).

Należy określić, jakie są warunki i szanse wdrożenia produktu finalnego do powszechnej praktyki, tj. m.in. warunki w zakresie przygotowania użytkowników, zaangażowania innych interesariuszy, techniczne (np. odpowiednie wyposażenie), prawne. W tym kontekście istotne jest również wskazanie szacowanego kosztu i czasu wdrożenia wypracowywanego produktu oraz pokazanie na ile produkt ten może być stosowany wobec innych odbiorców / przez innych użytkowników / na innych (podobnych) obszarach.

Ponadto, należy opisać, na czym polega istota proponowanego rozwiązania/podejścia – co będzie finalnym produktem projektu. Przez opis produktu finalnego należy rozumieć jednoznaczne wykazanie, co składa się na wypracowane narzędzie, tj. jaką ono przyjmie formę (np. opisu metody, podręcznika ze wskazówkami do jej stosowania, programu szkolenia pracowników). W opisie produktu finalnego może się pojawić informacja o tym, jak wygląda nowe podejście, co będzie treścią działań, kto powinien je wykonywać, jakie warunki wstępne muszą być spełnione, w jakiej postaci zostanie dostarczone użytkownikom, w jaki sposób przekazane.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami (jeśli projekt jest realizowany w partnerstwie), prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także konsultacji z grupami docelowymi, może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana w opisie innowacji i produktu finalnego w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

5. Czy przedstawiona innowacja została opisana kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych elementów?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy opis innowacji zawiera wszystkie wymagane elementy, tzn. czy beneficjent zamieścił informacje na czym polega innowacja, wskazał grupy docelowe, którym będzie służyć (kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości), wskazał warunki, jakie muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie, opisał efekty zastosowania innowacji oraz wskazał jej elementy składowe. Ekspert sprawdza również, czy w przypadku zadeklarowanej przez beneficjenta zmiany w opisie innowacji i produktu finalnego w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice.

Przed wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy przedstawiony opis jest przekonujący i dodatkowo uwiarygodnia uzasadnienie dla dalszej realizacji projektu, co ma istotne znaczenie dla podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie przedłożonej strategii.

### **IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego**

#### **Minimalny wzór strategii:**

Należy opisać, w jaki sposób opracowana innowacja będzie testowana, uwzględniając następujące elementy:

- wskazanie podejścia do doboru grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu (wraz z informacjami o sposobie zagwarantowania ich właściwej struktury i wskazaniem oraz uzasadnieniem ich liczebności<sup>3</sup>), podejścia do ich pozyskania na rzecz projektu i zapewnienia ich udziału przez cały okres testowania,
- opis przebiegu testowania (określenie kolejnych kroków, jakie zostaną podjęte w celu przeprowadzenia

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

testów; jeśli konieczne jest przygotowanie użytkowników, to należy opisać, jak zostanie przeprowadzone),

- charakterystyka materiałów uczestnicy,

- informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania (kto i w jaki sposób będzie zbierał na bieżąco informacje o przebiegu testowania, np. czy użytkownicy i odbiorcy będą wypełniać specjalnie przygotowane formularze monitoringowe, czy może przedstawiciel zespołu projektowego lub specjalnie przygotowany ekspert będzie prowadził obserwację; kto i w jakim trybie będzie weryfikował prawidłowość realizacji testów i podejmował ewentualnie decyzje o wprowadzaniu korekt; jaki zakres korekt uznany będzie za dopuszczalny itd.).

Opis przebiegu testowania może różnić się od przedstawionego we wniosku o dofinansowanie projektu na tyle, na ile wynika to z przeprowadzonych badań oraz ze zrealizowanych już prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także z konsultacji z grupami docelowymi, przy czym niezbędne jest wskazanie i uzasadnienie różnic.

(2 strony)

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent opisuje sposób testowania innowacji. W tym celu definiuje grupę docelową z punktu widzenia wymiaru testowania. Użytkownicy i odbiorcy powinni zostać opisani poprzez wskazanie liczby i charakterystyki przedstawicieli obu grup, które będą uczestniczyć w testowaniu i ocenie produktu w ramach projektu. Dobór przedstawicieli obu grup docelowych powinien gwarantować pozyskanie osób reprezentatywnych dla danego środowiska oraz mających wiedzę i doświadczenie przydatne do pełnienia roli reprezentantów danego środowiska.

Grupa testująca musi odpowiadać cechom grup docelowych. Testujący użytkownicy muszą odpowiadać charakterystyce wszystkich tych, którzy w następstwie danego projektu będą mogli stosować innowacyjne narzędzia. Tylko wtedy testowanie ma sens. Testowanie powinno odbywać się w warunkach zbliżonych do realiów warunków rzeczywistych. Ze względu na konieczność zapewnienia optymalnych warunków umożliwiających obserwację działania produktu rekomenduje się, by grupa testująca nie była duża, choć to zawsze będzie zależało od konkretnej sytuacji. Niezbędne jest opisanie, w jaki sposób użytkownicy i odbiorcy będą mieli zapewniony współdziałanie w nadawaniu kształtu produktowi finalnemu oraz w jaki sposób ich opinie będą brane pod uwagę w procesie modyfikowania produktu.

Następnie beneficjent przedstawia przebieg testowania wraz z charakterystyką materiałów, które otrzymają testerzy.

Testowanie musi być przez cały czas monitorowane. Konieczne jest więc zaplanowanie ciągłego procesu oceny – np. poprzez przygotowanie formularzy do notowania uwag, ankiet do badania opinii. Ważne jest, aby wszystkie opinie pojawiające się w trakcie testowania,

zostały zarejestrowane. Warto pamiętać, że na wielu etapach testowania uczestnikami będą jedynie użytkownicy i odbiorcy. W związku z tym warto przewidzieć cykliczne spotkania ekspertów zespołu projektowego z użytkownikami i odbiorcami, które umożliwią dyskusje nad pojawiającymi się problemami.

Przedstawione informacje powinny jednoznacznie wskazywać, w jaki sposób będzie funkcjonował system oceny przebiegu testowania, jego częstotliwość, wykorzystanie wielu narzędzi w trakcie oceny i sposób reakcji na przedstawione w niej wyniki, a także system wsparcia udzielanego użytkownikom i odbiorcom testującym produkt.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami (jeśli projekt jest realizowany w partnerstwie), prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także konsultacji z grupami docelowymi może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana w opisie testowania produktu finalnego w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

6. Czy przedstawiony sposób testowania gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego i odpowiada specyfice projektów innowacyjnych w odniesieniu do liczebności grup docelowych?
7. Czy planowane podejście do monitoringu w fazie testowania i ewaluacji skuteczności produktu gwarantuje rzetelność oceny produktu finalnego?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy opis testowania zawiera wszystkie wymagane elementy, tzn. czy beneficjent wskazał sposób doboru grup docelowych, przedstawił przebieg testowania, wskazał materiały przekazane testerom oraz opisał sposób monitorowania testowania. Ponadto ekspert ocenia, czy proces testowania został zaplanowany poprawnie i gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego oraz czy test przewiduje udział niewielkiej, ale reprezentatywnej grupy docelowej testerów. Sprawdza również, czy w przypadku zadeklarowanej zmiany w opisie testowania produktu finalnego w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice.

Przed wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy jednoznacznie i precyzyjnie przedstawiono proces testowania oraz funkcjonowanie systemu oceny przebiegu testowania. Ma to istotne znaczenie dla podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie przedłożonej strategii.

## V. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa

### **Minimalny wzór strategii:**

Należy określić, jakie efekty zastosowania innowacji mogą zostać uznane za wystarczające uzasadnienie dla jej stosowania na szerszą skalę oraz podać, w jaki sposób będą one weryfikowane – tj. konieczne jest zdefiniowanie:

- w jaki sposób dokonana zostanie ocena wyników testowania,
- jak zostanie przeprowadzona zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego (w tym jak zostanie wyłoniony zewnętrzny ewaluator, jaki będzie zakres ewaluacji, jak zostaną zdefiniowane zadania ewaluatora).

Możliwe jest, że proponowane podejście będzie różnić się od tego, jakie opisano we wniosku o dofinansowanie – jako następstwo zmian w produkcie finalnym czy w podejściu do testowania. Możliwa jest także zmiana koncepcji oceny nawet w przypadku niedokonywania zmian w produkcie i w testowaniu, przy czym zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku wymaga to wskazania i uzasadnienia.

(2 strony)

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent przedstawia efekty zastosowania innowacji z punktu widzenia możliwości jej użytkowania na szerszą skalę. Opisuje warunki i dowody, które potwierdzą, że produkt finalny będzie nadawał się do użytkowania i wdrożenia oraz że jego zastosowanie będzie możliwe dla szerszej grupy użytkowników. W tym celu opisuje sposób oceny wyników testowania, na który składają się dwa elementy:

- zgromadzenie wszystkich danych z fazy testowania (opinie osób przeprowadzających test – przedstawiciele obu grup docelowych, opinie obserwatorów ze strony zespołu projektowego, skutki stosowania produktu) i ich ocena;
- ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego.

W trakcie całego procesu testowania produktu finalnego beneficjent gromadzi dane z procesu testowania (zbiera opinie osób biorących udział w testowaniu itp.), oraz zleca usługę ewaluacji zewnętrznej na potrzeby zbadania efektów testowanego produktu. Moment zlecenia ewaluacji zewnętrznej zależy od beneficjenta, jednak sama ewaluacja zewnętrzna powinna być prowadzona bezpośrednio po zakończeniu testowania. Po zakończeniu testowania beneficjent przygotowuje ocenę zebranego materiału, czyli przeprowadza analizę rzeczywistych efektów testowania, uwzględniając wyniki ewaluacji zewnętrznej przeprowadzonej przez ewaluatora zewnętrznego.

W strategii beneficjent określa sposób zorganizowania ewaluacji produktu w tym metodę wyłonienia ewaluatora, jego zadania oraz zakres ewaluacji. Przy czym należy pamiętać, że

ewaluacja zewnętrzna przeprowadzona przez ewaluatora zewnętrznego powinna przede wszystkim zmierzać do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy wypracowany produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas.

W wyniku zmian we wstępnej wersji produktu finalnego, czy w podejściu do testowania lub zmiany koncepcji oceny, może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana w podejściu do sposobu sprawdzenia, czy innowacja działa w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

7. Czy planowane podejście do monitoringu w fazie testowania i ewaluacji skuteczności produktu gwarantuje rzetelność oceny produktu finalnego?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy beneficjent zidentyfikował efekty zastosowania innowacji z punktu widzenia możliwości jej użytkowania na szerszą skalę oraz opisał sposób przeprowadzenia oceny wyników testowania wraz z procedurą ewaluacji zewnętrznej. Ponadto ocenia, czy zaplanowany sposób monitorowania testowania oraz ewaluacja zewnętrzna pozwolą na rzetelną ocenę produktu finalnego.

Sprawdza również, czy w przypadku zadeklarowanej zmiany w podejściu do sposobu analizy, czy innowacja działa, w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice.

Przed wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy opisano warunki i dowody, które potwierdzają, że produkt finalny będzie się nadawał do użytkowania i wdrożenia oraz że będzie mogła z niego skorzystać szersza grupa użytkowników.

## **VI.Strategia upowszechniania**

#### **Minimalny wzór strategii**

Należy określić:

- jaki jest cel działań upowszechniających,
- do jakich grup skierowane będą działania upowszechniające (wraz z analizą interesariuszy, jako uzasadnieniem doboru tych grup), jaka będzie ich liczebność,
- plan działań i ich charakterystyka, wraz ze wskazaniem w jakiej fazie wdrażania projektu działania te będą

realizowane<sup>4</sup>,

Opis ten stanowi doprecyzowanie i uszczegółowienie zapisów wniosku o dofinansowanie; możliwe jest także zaproponowanie innego/zmodyfikowanego podejścia do działań upowszechniających, jeśli jest to uzasadnione wynikami prac I etapu projektu. Niezbędne jest wskazanie zmian w stosunku do wniosku i ich przyczyn.

(2 strony)

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent prezentuje przyjętą strategię upowszechniania, a w szczególności jej cel, grupy adresatów, działania i ich zasięg. Należy podkreślić, że strategia upowszechniania nie może stanowić zasadniczej części strategii wdrażania projektu innowacyjnego, ponieważ powinna mieć charakter uzupełniający, tj. służebny wobec strategii włączania produktu finalnego do polityki / praktyki.

Proces upowszechniania polega na szerokim poinformowaniu o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych osób i podmiotów. Instrumentami realizacji działań upowszechniających mogą być m.in. konferencje, wydawane i rozpowszechniane publikacje oraz informacje o produkcie. W każdym przypadku konieczne jest precyzyjne określenie oraz logiczne uzasadnienie, kto i w jakiej liczbie będzie adresatem poszczególnych instrumentów, w którym momencie realizacji projektu prowadzone będą poszczególne działania upowszechniające. Biorąc pod uwagę różnicę między działaniami upowszechniającymi a włączającymi, trzeba pamiętać o właściwym doborze narzędzi/działań do przyjętego celu.

Warto pamiętać, że nie ma obowiązku upowszechniania wszystkich elementów produktu finalnego (produktów pośrednich) wypracowanych w ramach projektu. Jednak beneficjent powinien wskazać przedmiot upowszechniania, czyli uzasadnić dlaczego właśnie ten, a nie inny element produktu finalnego (produkt pośredni) będzie upowszechniany.

Należy zdefiniować użytkowników produktu finalnego poprzez wymiar upowszechniania w ramach projektu, czyli wskazać liczbę i charakterystykę przedstawicieli użytkowników, którym nowe narzędzie zostanie udostępnione w ramach działań upowszechniających. Ponadto dla projektów złożonych po 1 stycznia 2011 r. beneficjent wskazuje również na grupę odbiorców w wymiarze upowszechniania w ramach projektu. Prezentuje więc liczbę i charakterystykę przedstawicieli odbiorców, którzy będą aktywizowani z wykorzystaniem

---

<sup>4</sup> Działania upowszechniające i włączające realizowane są w projekcie innowacyjnym testującym w sposób horyzontalny, począwszy od fazy opracowania wstępnej wersji produktu oraz strategii, a także jako ostatnia faza drugiego etapu. Działania horyzontalne powinny być prowadzone w mniej intensywny sposób, adekwatnie do poszczególnych faz (w szczególności w odniesieniu do zaawansowania prac nad opracowaniem ostatecznej wersji produktu finalnego) i celów stawianych w odniesieniu do procesu upowszechniania i włączania. Ostatnia faza drugiego etapu stanowi zasadniczą część projektu innowacyjnego testującego. W tej fazie działania upowszechniające oraz włączające muszą być najintensywniejsze i prowadzić do włączenia ostatecznej wersji produktu finalnego do polityki/praktyki.

wypracowanego narzędzia w ramach działań upowszechniających zastosowanych w projekcie.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami (jeśli projekt jest realizowany w partnerstwie), prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także konsultacji z grupami docelowymi może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana w opisie strategii upowszechniania w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać, opisać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

8. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii upowszechniania?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy beneficjent opisał cel strategii upowszechniania, scharakteryzował grupy docelowe podejmowanych działań oraz przedstawił plan działań w tym zakresie, z podziałem na poszczególne etapy realizacji projektu innowacyjnego testującego. Ocenia również adekwatność doboru adresatów względem działań upowszechniających oraz adekwatność doboru działań względem poszczególnych grup adresatów. Ponadto sprawdza, czy w przypadku zmiany w podejściu do upowszechniania w stosunku do wniosku o dofinansowanie, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice.

## **VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki**

#### **Minimalny wzór strategii**

Należy określić:

- jaki jest cel działań włączających,
- do jakich grup skierowane będą działania włączające (wraz z analizą interesariuszy, jako uzasadnieniem doboru tych grup), jaka będzie ich liczebność,
- plan działań i ich charakterystyka, wraz ze wskazaniem w jakiej fazie wdrażania projektu działania te będą realizowane<sup>5</sup>,

Opis ten stanowi doprecyzowanie i uszczegółowienie zapisów wniosku o dofinansowanie; możliwe jest także

<sup>5</sup> Działania upowszechniające i włączające realizowane są w projekcie innowacyjnym testującym w sposób horyzontalny, począwszy od fazy opracowania wstępnej wersji produktu oraz strategii, a także jako ostatnia faza drugiego etapu. Działania horyzontalne powinny być prowadzone w mniej intensywny sposób, adekwatnie do poszczególnych faz (w szczególności w odniesieniu do zaawansowania prac nad opracowaniem ostatecznej wersji produktu finalnego) i celów stawianych w odniesieniu do procesu upowszechniania i włączania. Ostatnia faza drugiego etapu stanowi zasadniczą część projektu innowacyjnego testującego i w niej działania upowszechniające i włączające muszą być najintensywniejsze i prowadzić do włączenia ostatecznej wersji produktu finalnego do polityki/praktyki.

zaproponowanie innego / zmodyfikowanego podejścia do działań włączających, jeśli jest to uzasadnione wynikami prac I etapu projektu. Niezbędne jest wskazanie zmian w stosunku do wniosku i ich przyczyn.

(2 strony)

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent przedstawia przyjętą strategię włączania produktu finalnego do głównego nurtu polityki/praktyki, w szczególności jej cel, grupy adresatów, działania, a także ich zasięg. Należy podkreślić, że strategia włączania produktu finalnego do polityki/praktyki jest jednym z najważniejszych elementów strategii wdrażania projektu.

Proces włączania do głównego nurtu polega na zapewnieniu, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany. Instrumentami realizacji działań włączających mogą być m.in. seminaria, warsztaty, specjalistyczne publikacje oraz informacje o produkcie, prezentowane w formie pisemnej lub podczas bezpośrednich spotkań z potencjalnymi użytkownikami i decydentami. W każdym przypadku konieczne jest precyzyjne określenie oraz logiczne uzasadnienie, kto i w jakiej liczbie będzie adresatem poszczególnych instrumentów, w którym momencie realizacji projektu prowadzone będą poszczególne działania włączające. Biorąc pod uwagę różnicę między działaniami upowszechniającymi a włączającymi, trzeba pamiętać o właściwym doborze instrumentów do celu.

Istotne jest zaplanowanie działań w ramach dwóch rodzajów mainstreamingu – mainstreamingu wertykalnego i horyzontalnego. W szczególności w przypadku projektów realizowanych w komponentcie centralnym oraz tych, które wypracowują rozwiązania o charakterze systemowym, istotny będzie mainsteaming wertykalny, polegający na inicjowaniu zmian o charakterze administracyjnym, politycznym, prawnym, angażowaniu otoczenia politycznego i decydentów różnych szczebli w celu przekonania ich do włączenia produktów projektu do systemu wpływającego lub współtworzącego główny nurt polityki. Beneficjent powinien w tym przypadku wskazać gremia polityczne, administracyjne czy społeczne, które zostaną zaangażowane we włączanie do głównego nurtu polityki/praktyki.

Beneficjent definiuje również użytkowników produktu finalnego poprzez wymiar włączenia w ramach projektu, czyli wskazuje liczbę i charakterystykę przedstawicieli użytkowników, którym nowe narzędzie zostanie udostępnione w ramach działań włączających zastosowanych w projekcie. Ponadto dla projektów złożonych po 1 stycznia 2011 r. beneficjent wskazuje również na grupę odbiorców w wymiarze włączenia w ramach projektu. Oznacza to podanie liczby i charakterystyki przedstawicieli odbiorców, którzy będą aktywizowani z

wykorzystaniem wypracowanego narzędzia w ramach działań włączających zastosowanych w projekcie.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy, dyskusji z partnerami (jeśli projekt jest realizowany w partnerstwie), prac nad wstępną wersją produktu finalnego, a także konsultacji z grupami docelowymi może nastąpić uszczegółowienie lub zmiana w opisie strategii włączania w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, jednak beneficjent musi wskazać i uzasadnić powstałe różnice.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

9. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii włączania do głównego nurtu?

10. Czy proponowane działania i ich adresaci gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert identyfikuje, czy beneficjent wskazał cel strategii włączenia, scharakteryzował grupy docelowe podejmowanych działań oraz przedstawił plan działań z podziałem na poszczególne etapy realizacji projektu innowacyjnego testującego. Ocenia również adekwatność doboru adresatów względem działań włączających oraz gwarancję skuteczności zaproponowanych działań włączających z punktu widzenia wybranych narzędzi włączania i ich adresatów. Ponadto sprawdza, czy w przypadku zadeklarowanej zmiany w podejściu do włączania w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie, beneficjent wskazał i uzasadnił powstałe różnice.

Przede wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy zachowano odpowiednie proporcje pomiędzy działaniami upowszechniającymi i włączającymi, tzn. czy beneficjent skupił się bardziej na zaplanowaniu narzędzi włączających, a instrumenty upowszechniające jedynie je dopełniają. Ponadto sprawdza, czy plan włączenia gwarantuje skuteczne wdrożenie produktu do praktyki/polityki, co ma istotne znaczenie dla podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie przedłożonej strategii.

### **VIII. Kamienie milowe II etapu projektu**

#### **Minimalny wzór strategii**

Należy wskazać kilka kluczowych dla przebiegu II etapu terminów (np. rozpoczęcie i zakończenie testowania, zakończenie ewaluacji itp.). Terminy te stanowiąc będą wskazówkę dla instytucji weryfikującej projekt

systemowy/IOK do określenia terminów dokonywania wspólnie z projektodawcą okresowych przeglądów postępów prac w projekcie.

(1/2 strony)

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

Beneficjent wskazuje najistotniejsze elementy z punktu widzenia dalszej realizacji projektu, które zamykają kluczowe zadania lub zestawy zadań, bądź daną fazę projektu. Oznacza to koncentrację na konkretnych, jednorazowych zdarzeniach, które można w jednoznaczny sposób określić, wraz z podaniem terminu w jakim one nastąpią. Wystąpienie kamieni milowych powinno pozwolić na podjęcie dalszych decyzji realizacji sprawy projektu.

Ważne jest również wskazanie przez beneficjenta planowej daty złożenia produktu finalnego do walidacji w sekretariacie danej Sieci Tematycznej.

### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert sprawdza, czy wskazano wszystkie kluczowe terminy z punktu widzenia realizacji projektu innowacyjnego, czy zgodnie z metodyką realizacji projektu punkty te zidentyfikowano poprawnie, a wskazane daty umożliwiają faktyczną realizację przyjętych założeń. Ponadto weryfikuje, czy opisane wcześniej podejście do testowania oraz prowadzenia działań upowszechniających i włączających jest spójne, i zostało uwzględnione w opisie kamieni milowych.

## **IX. Analiza ryzyka**

### **Minimalny wzór strategii**

Analiza ryzyka powinna pomóc w ocenie zagrożeń, które mogą się pojawić na etapie testowania, upowszechniania i włączania do polityki innowacji.

Analiza ta powinna obejmować następujące elementy:

- zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń,
- oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia (na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie),
- oszacowanie wpływu ryzyka na realizację projektu (na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ na realizację projektu, a 3 – wpływ bardzo duży),
- zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń (polega na przemnożeniu punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka”; za istotne uznane są te zagrożenia, które uzyskały co najmniej 4 punkty),
- określenie sposobu ograniczenia najważniejszych zagrożeń.

### **Rekomendacje KIW dla beneficjenta:**

W tym punkcie beneficjent wskazuje na przyjętą w projekcie analizę ryzyka. Ryzyko jest to potencjalne zagrożenie w realizacji projektu, wynikające z prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń niezależnych od beneficjenta lub stanowiące konsekwencję podjętych decyzji. Wystąpienie ryzyka może prowadzić do nieosiągnięcia celów szczegółowych projektu lub wskaźników ich pomiaru, a w rezultacie do jego niezrealizowania. Dzięki właściwemu zarządzaniu ryzykiem możliwe jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założeń projektu.

W tym celu beneficjent identyfikuje potencjalne zagrożenia, ocenia prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz szacuje ich wpływ na realizację projektu. Ponadto zobowiązany jest do wskazania najważniejszych zagrożeń, tzn. takich, które uzyskały łącznie co najmniej 4 punkty na skali i określa sposoby ich ograniczenia. Jeśli po przedstawianiu elementów wymaganych w minimalnym wzorze, z dwóch stron przeznaczonych na opis analizy ryzyka, pozostało wolne miejsce, beneficjent może wskazać sposoby ograniczenia ryzyka również dla zagrożeń, które uzyskały mniej niż 4 punkty na skali.

Przede wszystkim należy opisywać ryzyko niezależne od beneficjenta, co do którego wystąpienia i oddziaływania na projekt zachodzi wysokie prawdopodobieństwo. Nie należy natomiast opisywać sytuacji dotyczących ryzyka, które spełnia dwa warunki: jest niezależne od działań projektodawcy i którego wystąpienie i oddziaływanie na projekt jest mało prawdopodobne (np. utrudnienie lub uniemożliwienie osiągnięcia celów szczegółowych projektu na skutek klęski żywiołowej). Beneficjent powinien również opisać sytuacje dotyczące ryzyka, które jest zależne od podejmowanych przez niego działań, o ile uzna, że one może ono znacząco wpłynąć na realizację założeń projektu.

Zaleca się, aby beneficjent zidentyfikował ryzyko związane z wypracowaniem i wdrożeniem produktu finalnego.

Beneficjent może przyjąć następujące strategie reagowania na ryzyko:

- unikanie (zapobieganie) – opracowanie założeń wdrożenia projektu w sposób pozwalający na wyeliminowanie ryzyka i zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów szczegółowych. Przykładem działań zapobiegających wystąpieniu sytuacji ryzyka jest zwiększenie dostępnych zasobów lub posługiwanie się wypróbowanymi sposobami realizacji projektu;
- transfer – przeniesienie zarządzania ryzykiem na inny podmiot;

- łagodzenie (minimalizowanie) – zmniejszenie prawdopodobieństwa i minimalizowanie ewentualnych skutków wystąpienia ryzyka poprzez zaplanowanie odpowiednich działań. Strategia polega w tym przypadku na przygotowaniu planu łagodzenia ryzyka i monitorowaniu działań realizowanych na podstawie tego planu. Podjęcie określonych działań może się wiązać ze zmianą harmonogramu realizacji projektu, budżetu projektu oraz struktury zarządzania projektem;
- akceptacja – przyjęcie ryzyka i ponoszenie skutków jego wystąpienia, które może być związane ze zmianą metod zarządzania projektem lub zabezpieczeniem rezerwowych zasobów.

W przypadku projektów realizowanych ze środków EFS, Instytucja Zarządzająca PO KL zaleca komplementarne przyjęcie strategii unikania oraz łagodzenia ryzyka nieosiągnięcia założeń projektu. Należy założyć, że zastosowanie jedynie strategii unikania ryzyka może okazać się w przypadku danego projektu niewystarczające i konieczne będzie wdrożenie opracowanego wcześniej planu łagodzenia ryzyka.

#### **Lista sprawdzająca ocenę strategii**

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

11. Czy analiza ryzyka pozwala na określenie potencjalnych zagrożeń i zaplanowanie działań w celu zmniejszenia ich negatywnych skutków?
12. Czy analiza ryzyka przewiduje właściwe sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń?

#### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert w swojej ocenie wskazuje, czy beneficjent opisał potencjalne zagrożenia, oszacował prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz ich wpływ na realizację projektu. Ponadto sprawdza, czy wskazano najważniejsze zagrożenia tzn. takie, które uzyskały co najmniej 4 punkty na skali i określono dla nich sposoby ich ograniczenia. Ekspert ocenia również, czy przedstawiona analiza ryzyka jest wystarczająca, aby określić potencjalne zagrożenia na etapie prowadzenia działań testujących, upowszechniający oraz włączających do głównego nurtu polityki/praktyki produktu finalnego wraz z zaplanowanymi działaniami zmniejszającymi ich negatywne skutki.

W przypadku stwierdzenia, że beneficjent nie uwzględnił ważnego ryzyka, zaleca jego wprowadzenie.

## Załącznik – do strategii należy załączyć wstępną wersję produktu finalnego

### Minimalny wzór strategii:

Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ób składającej/-ych strategię

W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie (nie dotyczy partnerstwa ponadnarodowego) podpisy pod strategią składają przedstawiciele wszystkich instytucji partnerskich.

### Rekomendacje KIW dla beneficjenta:

Załącznikiem do strategii wdrażania projektów innowacyjnych testujących jest wstępna wersja produktu finalnego. Wstępna wersja musi zawierać wszystkie elementy produktu – na tej podstawie będą prowadzone testy. Wstępna wersja produktu finalnego to po prostu pełna postać produktu, gotowa do testowania. W wyniku testowania może ona ulec zmianie, a ostateczna wersja może się różnić w szczegółach od wersji wstępnej.

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

W przypadku produktów finalnych o dużej objętości i liczbie załączników, nie pozwalającej na przekazywanie ich drogą elektroniczną, beneficjent powinien udostępnić wstępną wersję w taki sposób, aby sekretariaty RST/KST, członkowie ST oraz eksperci mogli w łatwy sposób pobrać wymagane dokumenty i załączniki, np. z wykorzystaniem dedykowanej strony internetowej czy serwera ftp wraz z hasłem do zalogowania. Ponadto należy pamiętać o udostępnianiu dokumentów w różnych wersjach pakietu MS Office tak, aby odbiorcy, którzy dysponują starszymi wersjami programów, mogli otworzyć i zapoznać się z wszystkimi załącznikami.

Do strategii warto dołączyć również raporty z przeprowadzonych w czasie etapu diagnozy i analizy badań.

Pod strategią podpisuje się osoba upoważniona do reprezentowania beneficjenta oraz, w przypadku partnerstw krajowych, osoby upoważnione do reprezentowania partnerów krajowych.

### Lista sprawdzająca ocenę strategii

Załączona wstępna wersja produktu finalnego powinna dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

13. Czy wstępna wersja produktu finalnego jest adekwatna do założeń opisanych w strategii? (weryfikacja na

podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

14. Czy wstępna wersja produktu finalnego może zostać poddana testowaniu? (weryfikacja na podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

### **Rekomendacje KIW dla eksperta:**

Ekspert wskazuje, czy dołączona do strategii wstępna wersja produktu finalnego została opracowana adekwatnie do założeń i opisów jej funkcjonalności, przedstawionych w strategii oraz czy jest kompletna i w zaprezentowanej formie może zostać poddana testowaniu.

Przede wszystkim ekspert zwraca uwagę na to, czy wstępna wersja produktu finalnego nadaje się do natychmiastowego zastosowania i sprawdzenia, jak funkcjonuje w realnych warunkach, tzn. czy jest przyjazna dla użytkownika, ma łatwą w obsłudze formę, zawiera wszystkie elementy produktu finalnego. Jeśli składa się z wielu rozbudowanych dokumentów sprawdza, czy nie wystąpiły problemy z dostępem do wszystkich wymaganych dokumentów i załączników, czy dokumenty udostępniono w różnych wersjach pakietu, oprogramowania. Wszystkie wymienione elementy mają istotne znaczenie dla podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie przedłożonej strategii.