

Załącznik 1. Wzór strategii

I. Uzasadnienie

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,

- skala występowania opisanych problemów,

- konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów.

Należy pamiętać, iż rzetelna analiza sytuacji problemowej powinna zawierać:

- zdefiniowane i opisane przyczyny i skutki występowania problemu;
- zdefiniowany obszar geograficzny występowania problemu;
- wskazanie i nazwanie źródeł informacji o problemie: dane, opinie, raporty, inne projekty (dostosowane do obszaru geograficznego problemu).

Beneficjent powinien udowodnić, że dotychczasowe działania są:

- nieskuteczne
- lub umiarkowanie skuteczne i drogie
- lub dana grupa docelowa była dotychczas pomijana
- lub dany problem był dotychczas pomijany
- lub - pojawił się nowy problem.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

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

2. Czy wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie potwierdzają potrzebę realizacji projektu?

(3 strony)¹

II. Cel wprowadzenia innowacji

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

- jaki będzie pożądaný 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

¹ Podane liczby stron dotyczą wielkości maksymalnej; chodzi o to, by opisy były rzeczowe, nie ubarwiane.

stosowane do weryfikacji osiągnięcia celu i jaka ich wartość świadczyć będzie o jego osiągnięciu).

Jedyny element, który nie może się zmienić w stosunku do tego, co zostało zapisane we wniosku o dofinansowanie to CEL projektu.

W tej części beneficjent powinien pokazać, że cel projektu jest najbardziej pożądaną w danym obszarze zmianą. Cel ogólny i cele szczegółowe powinny być:

- zdefiniowane adekwatnie do problemu;
- konkretne, mierzalne, weryfikowalne;
- oczekiwane, pożądane przez interesariuszy;
- osiągalne, ambitne, realistyczne w danym czasie, warunkach, przy danych zasobach;
- jasno odniesione do okresu, w jakim powinny zostać osiągnięte.

Należy wskazać sposób monitorowania osiągnięcia celu, czyli podać:

- kiedy dokonywane będą pomiary;
- jakimi metodami, narzędziami;
- jakie będą źródła danych;
- jakie wskaźniki opiszą wyniki;
- kto będzie odpowiadał za prowadzenie monitoringu.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

3. Czy cel projektu jest taki sam, jak we wniosku o dofinansowanie?

4. Czy wskaźniki są właściwie zdefiniowane?

5. Czy wartości docelowe wskaźników celu i sposób ich pomiaru oraz źródła weryfikacji zostały określone prawidłowo (odpowiednio do celu)?

(1 strona)

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

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.*

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.

Należy określić innowacyjność proponowanego rozwiązania (wymiar grupy docelowej, problemu, formy wsparcia). 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 należy scharakteryzować grupę docelową, uwzględniając zarówno użytkowników, którzy otrzymają do stosowania nowe metody, jak i odbiorców, których problemy będą mogły być skuteczniej dzięki nowej metodzie rozwiązywane (podanie informacji o wielkości obu grup docelowych, podanie ich kluczowych charakterystyk, istotnych z punktu widzenia rodzaju problemu). Obie grupy docelowe należy przedstawić w wymiarze docelowym. Użytkownicy produktu obejmą wszystkich członków użytkowników, którzy ostatecznie otrzymają do stosowania nowe narzędzie (szacunkowo – skala wdrożenia). Odbiorcy produktu obejmą wszystkich członków odbiorców, którzy potencjalnie będą mogli skorzystać ze wsparcia z zastosowaniem nowego narzędzia już po jego włączeniu do praktyki.

Beneficjent powinien zastanowić się, 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 porównanie z kosztami działań prowadzonych w podobnych obszarach).

Należy również uwzględnić:

- koszty zaniechania działań (im wyższe tym wyższa efektywność);
- 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 oraz na ile produkt ten może być stosowany wobec innych odbiorców / przez innych użytkowników / na innych (podobnych) obszarach.

Na użyteczność produktu finalnego z punktu widzenia jego możliwego stosowania w przyszłości, wpływa szereg czynników charakteryzujących produkt oraz charakteryzujących warunki jego powszechnego wdrożenia (innowacyjność, adekwatność, skuteczność, efektywność).

Na opis produktu finalnego, nowego podejścia do rozwiązania problemu może składać się 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.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

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

(3 strony)

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

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), 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 testów; jeśli konieczne jest przygotowanie użytkowników, to należy opisać, jak zostanie przeprowadzone)*
- *charakterystyka materiałów, jakie otrzymają 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 korek 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.

Należy zdefiniować grupę docelową z punktu widzenia wymiaru testowania. Użytkownicy i odbiorcy powinni zostać opisani poprzez wskazanie liczby i charakterystyki przedstawicieli obu grup, którzy uczestniczyć będą 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.

Wielkość grup testujących nie jest ściśle określona. Jednak ze względu na niepewność wyniku oraz konieczność zapewnienia optymalnych warunków umożliwiających obserwację działania produktu, rekomenduje się, by grupa testująca nie była duża.

Niezbędne jest opisanie, w jaki sposób użytkownicy i odbiorcy będą mieli zapewniony współudział w nadawaniu kształtu produktowi finalnemu oraz na ile ich opinie będą brane pod uwagę w procesie modyfikowania produktu.

Testowanie powinno być przez cały czas monitorowane. Konieczne jest więc zaplanowanie ciągłego procesu oceny – np. formularze do notowania uwag, ankiety 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 należy więc przewidzieć cykliczne spotkania ekspertów zespołu projektowego z użytkownikami i odbiorcami, które umożliwią dyskusjom nad pojawiającymi się problemami.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

7. Czy przedstawiony sposób testowania gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego?

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

(2 strony)

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

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 nie dokonywania zmian w produkcie i w testowaniu, przy czym wymaga to uzasadnienia.

Należy pamiętać, że badanie rzeczywistych efektów testowanego produktu obejmuje dwa elementy:

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

W przypadku ewaluacji należy zdefiniować jej cele i kryteria oraz kluczowe pytania, na które ma ona odpowiedzieć, a także wskazać i scharakteryzować planowane do zastosowania metody i techniki badawcze. 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.

Przy czym należy pamiętać, że ewaluacja powinna przede wszystkim zmierzać do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy wypracowany produkt (proponowane podejście) faktycznie jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowane dotychczas. Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub 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.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

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

(2 strony)

VI. Strategia upowszechniania

Należy określić:

- jaki jest cel działań upowszechniających,

- do jakich grup skierowane będą działania upowszechniające (wraz z analizą interesariuszy, jako uzasadnieniem doboru tych grup),

- plan działań i ich charakterystyka.

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 przyczyn zmian w stosunku do wniosku.

Należy podkreślić, że celem upowszechniania jest szerokie poinformowanie o produkcie wszystkich potencjalnie zainteresowanych. Instrumentami realizacji działań upowszechniających są m.in. seminaria i konferencje, szkolenia, a także wydawane i rozpowszechniane publikacje oraz informacje o produkcie. W każdym przypadku konieczne jest precyzyjne określenie oraz logiczne uzasadnienie, kto i w jakiej liczbie będzie odbiorcą poszczególnych instrumentów. Biorąc pod uwagę różnicę między działaniami upowszechniającymi a włączającymi, trzeba pamiętać o właściwym doborze instrumentów do celu.

Warto pamiętać, że nie ma obowiązku upowszechniania wszystkich produktów wypracowanych w ramach projektu. Jednak beneficjent powinien wskazać przedmiot upowszechniania, czyli uzasadnić dlaczego właśnie ten produkt a nie inny będzie upowszechniany.

Potencjał produktu na upowszechnianie polega na:

- zdefiniowaniu potencjalnej użyteczności produktu dla rozwoju realizowanej polityki w danym obszarze;
- wskazaniu warunków i szans na wdrożenia produktu do praktyki;
- wskazaniu na ile produkt może być stosowany przez inne podmioty wobec innych grup.

Należy przedstawić opis strategii upowszechniania produktu finalnego (jej cel, adresatów, działania, ich zasięg oraz realizatorów) i uzasadnić jej wybór z punktu widzenia celów i grup docelowych działań upowszechniających.

Należy zdefiniować użytkowników produktu finalnego poprzez wymiar upowszechnienia w ramach projektu, czyli wskazać liczbę i charakterystykę przedstawicieli użytkowników, którym nowe narzędzie zostanie udostępnione w ramach działań upowszechniających.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytanie:

9. Czy właściwie zdefiniowano grupy docelowe i działania w ramach strategii upowszechniania?

(2 strony)

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki (jak punkt poprzedni)

Należy podkreślić, że celem włączenie do głównego nurtu polityki jest zapewnienie, że produkt będzie w przyszłości szerzej stosowany. Instrumentami realizacji działań włączających są m.in. seminaria i konferencje, szkolenia, a także wydawane i rozpowszechniane publikacje oraz informacje o produkcie. W każdym przypadku konieczne jest precyzyjne określenie oraz logiczne uzasadnienie, kto i w jakiej liczbie będzie odbiorcą poszczególnych instrumentów. Biorąc pod uwagę różnicę między działaniami upowszechniającymi a włączającymi, trzeba pamiętać o właściwym doborze instrumentów do celu.

Należy przedstawić opis strategii włączania produktu finalnego do polityki (jej cel, adresatów, działania, ich zasięg oraz realizatorów) i uzasadnić jej wybór z punktu widzenia celów i grup docelowych działań włączających do polityki.

Należy zdefiniować użytkowników produktu finalnego poprzez wymiar włączenia w ramach projektu, czyli wskazać liczbę i charakterystykę przedstawicieli użytkowników, którym nowe narzędzie zostanie udostępnione w ramach działań włączających zastosowanych w projekcie.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

10. Czy właściwie zdefiniowano grupy docelowe i działania w ramach strategii włączania do głównego nurtu?

11. Czy proponowane działania gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki?

(2 strony)

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

Należy wskazać kilka kluczowych dla przebiegu II etapu terminów (np. rozpoczęcie i zakończenie testowania, zakończenie ewaluacji itp.). Terminy te stanowią będą wskazówkę dla instytucji finansującej projekt do określenia terminów dokonywania wspólnie z projektodawcą okresowych przeglądów postępów prac w projekcie.

Beneficjent powinien wskazać najistotniejsze z punktu widzenia dalszej realizacji projektu punkty, które podsumowują koniec zestawu zadań, bądź daną fazę projektu. Oznacza to, że powinien wskazać konkretne, jednorazowe zdarzenia, które można w jednoznaczny sposób określić. Wystąpienie kamieni milowych powinno pozwolić na podjęcie dalszych decyzji odnośnie realizacji projektu.

(1/2 strony)

IX. Analiza ryzyka

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

Ryzyko jest to potencjalne zagrożenie w realizacji projektu, wynikające z prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń od nas niezależnych lub stanowiące konsekwencję podjętych decyzji. Strategia zarządzania ryzykiem powinna dotyczyć następujących aspektów:

- zidentyfikowania najbardziej prawdopodobnych zagrożeń;
- przygotowania wobec każdego z nich odpowiedniej strategii działania;
- przygotowania na wystąpienie innych zagrożeń (dziś nieznanych);
- przygotowania na skutki osiągnięcia nieprzewidywanych efektów końcowych projektu spowodowanych, np. bezprecedensowym charakterem rozwiązań innowacyjnych.

Przed wszystkim beneficjent powinien wskazać ryzyko związane z wypracowaniem produktu finalnego. Realizowany projekt innowacyjny może zakończyć się niepowodzeniem, tzn. opracowany produkt finalny okaże się nieskuteczny lub działania włączające do polityki nie przyniosą zakładanych efektów, ale projektodawca musi dołożyć wszelkich starań, aby tak się nie stało, a w przypadku porażki, udokumentować „staranne działania”, które były jego udziałem.

Ten fragment strategii powinien dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

12. Czy analiza ryzyka pozwala na określenie potencjalnych zagrożeń i zaplanowanie działań w celu zmniejszenia ich negatywnych skutków?

13. Czy analiza ryzyka przewiduje właściwe sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń?

(2 strony)

Załącznik – do strategii należy załączyć wstępną wersję produktu finalnego

.....

Analiza wstępnej wersji produktu finalnego i strategii powinna dać ekspertowi odpowiedź na pytania:

14. Czy wstępna wersja produktu finalnego jest adekwatna do założeń opisanych w strategii?

15. Czy wstępna wersja produktu finalnego może zostać poddana testowaniu?

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

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