



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

## Warsztaty dla Wnioskodawców z zakresu projektów innowacyjnych

Lublin, 12 – 13 września 2011 r.  
Marcin Dygoń

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

---

---

---

---

---

---

---

### Na dobry początek

- ▶ Prezentacja
- ▶ Cel szkolenia
- ▶ Nasze oczekiwania i obawy
- ▶ Program szkolenia
- ▶ Ustalenie zasad w trakcie szkolenia
- ▶ Innowacja...

▶ 2
Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

### Innowacja wg. Schumpetera

- ▶ Wprowadzenie nowych produktów
- ▶ Wprowadzenie nowych metod produkcji
- ▶ Otwarcie nowych rynków zbytu
- ▶ Ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców lub innych środków
- ▶ Tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności

▶ 3
Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Jak działa innowacja?



▶ 4

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Zastanówmy się chwilę...

- ▶ Celowa, systematyczna innowacja zaczyna się od analizy szans
- ▶ Innowacja to wychodzenie naprzeciw, poszukiwanie, słuchanie
- ▶ Skuteczna innowacja musi być prosta i jasno określona oraz pełnić tylko jedną rolę
- ▶ Skuteczna innowacja zaczyna się skromnie
- ▶ Dobra innowacja musi zmierzać do osiągnięcia pozycji lidera

▶ 5

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Plan prezentacji

- ▶ Innowacja, innowacyjność, produkt innowacyjny
- ▶ Specyfika projektów innowacyjnych, różnice pomiędzy wnioskiem innowacyjnym a standardowym
  - ▶ Wymiary innowacyjności
  - ▶ Kryteria horyzontalne oceny PI
  - ▶ Kryteria merytoryczne oceny PI
  - ▶ Kryteria strategiczne PI
- ▶ Instrukcja wypełniania wniosku – omówienie wybranych wymagań dotyczących aplikacji projektowej

▶ 6

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Plan prezentacji

- ▶ Przygotowanie projektu – drzewo problemów i drzewo celów
- ▶ Przygotowanie projektu – analiza interesariuszy
- ▶ Wskaźniki osiągnięcia celów i źródła ich weryfikacji
- ▶ Ryzyko w projekcie – plan zarządzania ryzykiem
- ▶ Wymagania odnośnie budżetu projektu
- ▶ Najczęściej popełniane błędy

▶ 7

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacja, innowacyjność, produkt finalny

Podstawowe definicje

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Definicja

- ▶ Celem projektów innowacyjnych jest poszukiwanie **NOWYCH, LEPSZYCH, EFEKTYWNIJSZYCH** sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarze rynku pracy
- ▶ Zadaniem projektu innowacyjnego **NIE JEST ROZWIĄZANIE PROBLEMU**, ale wynalezienie sposobu jego rozwiązania

Nowych

Lepszych

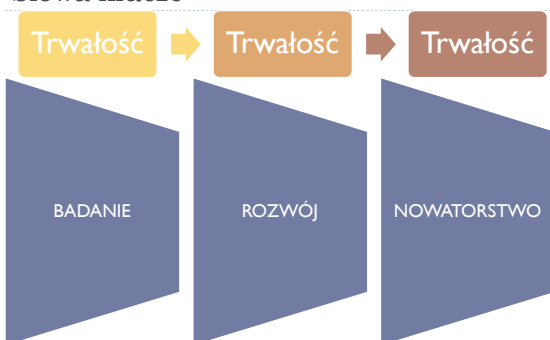
Efektywniejszych

▶ 9

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Słowa klucze



10

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Cechy projektu innowacyjnego

- ▶ Poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów
- ▶ Nastawienie na badanie i rozwój oraz (lub) upowszechnianie i włączanie do praktyki konkretnych produktów służących rozwiązaniu grup docelowych, a nie **rozwiązywanie konkretnych problemów tych grup**
- ▶ Koncentruje się na problemach wynikających z braku lub też z istnienia nieadekwatnych, nieefektywnych, niedopasowanych instrumentów wsparcia grup docelowych

11

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Cechy projektu innowacyjnego

- ▶ „dwoistość” grupy docelowej
  - ▶ Użytkownicy nowych rozwiązań
  - ▶ Odbiorcy wsparcia
  - ▶ Grupy docelowe upowszechniania i włączenia do polityki
- ▶ Narzucona struktura podziału pracy – etapy i fazy realizacji projektu określone w Wytocznych
- ▶ Kontekst innowacyjności, relatywizm innowacyjności
- ▶ Znaczny poziom niepewności
- ▶ Wysoki poziom ryzyka
- ▶ Zasada *empowerment*

12

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Cechy projektu innowacyjnego

- ▶ Specjalna ścieżka wyboru projektu
- ▶ Zmodyfikowana Karta Oceny Merytorycznej
- ▶ Dodatkowe dokumenty
- ▶ Etapowy charakter oceny
- ▶ Zgodność z Tematem innowacyjnym – swoboda w określaniu metod i grup odbiorców

▶ 13

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### O co chodzi?

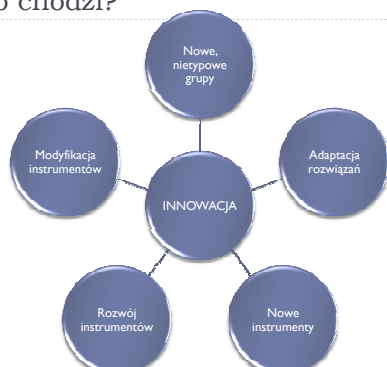
- ▶ Nastawienie na wsparcie **NOWYCH, NIETYPOWYCH GRUP** na rynku pracy oraz rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był przedmiotem polityki państwa
- ▶ Wykorzystanie **NOWYCH INSTRUMENTÓW** w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów rynku pracy, w tym **ADAPTACJA** rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, regionach, kontekstach, **ROZWÓJ, MODYFIKACJA** dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności

▶ 14

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### O co chodzi?

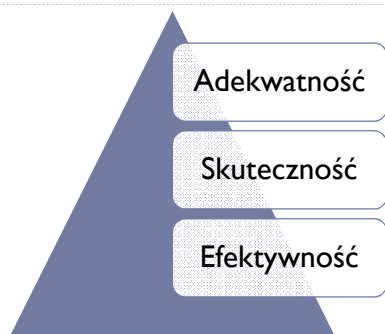


▶ 15

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### O co chodzi?



▶ 16

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

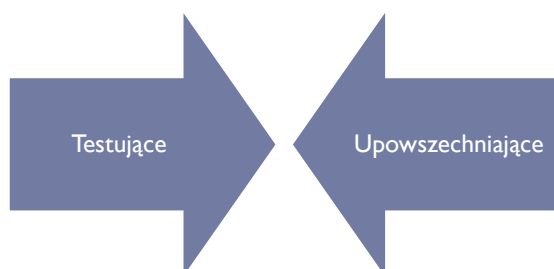
---

---

---

---

### Rodzaje projektów innowacyjnych



▶ 17

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

### PI testujące

- ▶ Wypracowanie
- ▶ Przetestowanie
- ▶ Upowszechnienie
- ▶ Włączenie do głównego nurtu **NOWYCH INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ**

▶ 18

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## PI upowszechniające

- ▶ Upowszechnienie
- ▶ Włączenie do głównego nurtu polityki dobrych praktyk, sprawdzonych rozwiązań wypracowanych w ramach innych programów lub projektów

▶ 19

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Wymiary innowacyjności

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Wymiary innowacyjności

### Grupy docelowej

- Wspieranie nowych nietypowych grup
- Niekorzystających wcześniej z pomocy

### Problemu

- Rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był wystarczająco uwzględniony w polityce Państwa

### Formy wsparcia

- Nowe instrumenty do rozwiązania dotychczasowych problemów

▶ 21

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Grupa docelowa PI

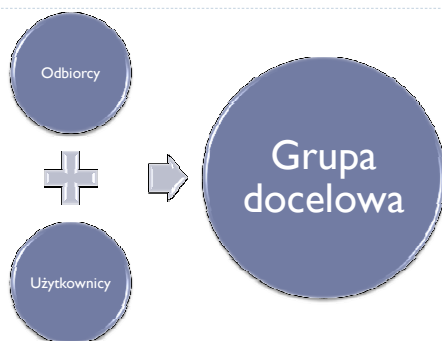
- ▶ Skierowanie wsparcia do nowych, dotąd nieuwzględnianych, pomijanych, wykluczonych ze wsparcia grup docelowych
- ▶ Poszukiwanie metod aktywnego wsparcia grup docelowych, które do tej pory były wspierane w sposób bierny
- ▶ Modyfikacja nieskutecznych lub niewystarczająco skutecznych – standardowych metod wsparcia skierowanych do grup docelowych, które są znane ale skala problemu, stopień skomplikowania uniemożliwia jego rozwiązanie

▶ 22

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## GRUPA DOCELOWA PI



▶ 23

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Użytkownicy PI

- ▶ **Wymiar docelowy**
  - ▶ Wszyscy członkowie grupy docelowej, którzy ostatecznie powinni otrzymać wypracowane w projekcie narzędzie
- ▶ **Wymiar upowszechniania i włączania**
  - ▶ Liczba i charakterystyka osób/podmiotów, którym nowe narzędzie zostanie przekazane do użytkowania
- ▶ **Wymiar testowania**
  - ▶ Liczba i charakterystyka osób/podmiotów, które podlegają bezpośredniemu wpływowi projektu, będą w nim uczestniczy zarówno w fazie testowania, jak i w fazie oceny PI

▶ 24

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń



## Odbiorcy PI

### ► Wymiar docelowy

- Wszystkie osoby, które potencjalnie będą mogły korzystać z wypracowanego narzędzia, których problemy dzięki nowej metodzie, rozwiązaniu, narzędziom będą mogły zostać zniwelowane

### ► Wymiar testowania

- Liczba i charakterystyka osób/instytucji, które uczestniczyć będą w samym projekcie, na których nowe rozwiązania będą testowane, i które uczestniczyć będą w ocenie produktu innowacyjnego

► 25

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Wymiar problemu

### ► Nieznany i nierozpoznany

### ► Znany, niedostrzegany, pomijany

### ► Rozpoznany, znany od niedawna, skala problemu nie jest wielka, nie wiadomo jakie są jego przyczyny

### ► Znany i rozpoznany ale nie ma narzędzi do jego likwidacji

### ► Znany i rozpoznany ale dostępne narzędzia są niewystarczająco skuteczne

► 26

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Wymiar formy wsparcia

### ► Nowatorskie metody działania

- kreacja

### ► Wykorzystanie znanych, sprawdzonych metod ale wobec nowych grup docelowych

- adaptacja

### ► Doskonalenie metod wykorzystywanych do tej pory

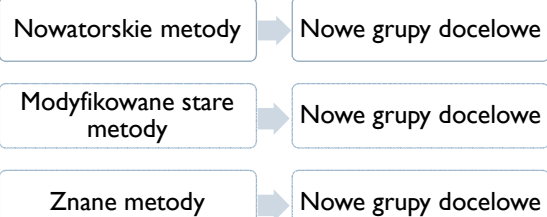
- modyfikacja

► 27

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Konfiguracje PI - przykłady



▶ 28

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Produkt finalny

- ▶ Model, narzędzie, instrument
- ▶ Nowe rozwiązanie problemów, nowe podejście do rozwiązywania problemów
- ▶ Kontekst
  - ▶ Europejski
  - ▶ Regionalny
  - ▶ Lokalny – wyjątkowo
- ▶ Czym się różni produkt (innowacyjny) przeznaczony do testowania od finalnego?
- ▶ Ćwiczenie...

▶ 29

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjne a standardowe

Różnice pomiędzy projektami standardowymi i innowacyjnymi w systemie wdrażania PO KL

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Innowacyjne a standardowe

### ► Kryteria oceny projektów

- Ogólne kryteria formalne – takie same, jak w projektach standardowych
- Ogólne kryteria horyzontalne
- Szczegółowe dostępu
- Szczegółowe strategiczne
- Ogólne merytoryczne

31

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjne a standardowe

### ► Ogólne kryteria formalne

- Czy wniosek złożono w terminie?
- Czy wniosek złożono we właściwej instytucji?
- Czy wniosek jest w języku polskim?
- Czy wniosek jest kompletny, złożony i wypełniony zgodnie z obowiązującą instrukcją i dokumentacją konkursową?
- Czy złożone z wnioskiem załączniki są kompletne?
- Czy działania przewidziane w projekcie nie są współfinansowane z innych wspólnotowych instrumentów finansowych?

32

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjne a standardowe

### ► Ogólne kryteria formalne

- Czy wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie na podstawie art. 207 UFP
- Czy wniosek stanowi odpowiedź na konkurs?
- Czy okres realizacji jest zgodny z systemem realizacji PO KL?

33

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjne a standardowe

- ▶ **Ogólne kryteria horyzontalne – jak spełnić w projekcie innowacyjnym? - DYSKUSJA**
  - ▶ Równość szans kobiet i mężczyzn – standard minimum
  - ▶ Zgodność z właściwymi politykami i zasadami wspólnotowymi (w tym z zasadą równych szans i z koncepcją zrównoważonego rozwoju)
  - ▶ Limity wydatków dla Cross Financingu i kosztów pośrednich
  - ▶ Czy projekt może być finansowany w ramach innych typów operacji PO KL?

▶ 34

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjne a standardowe

- ▶ **Ogólne kryteria horyzontalne**
  - ▶ Czy projekt mieści się w Temacie określonym dla projektów innowacyjnych testujących w ogłoszeniu o konkursie?
  - ▶ Zgodność z prawodawstwem krajowym i wspólnotowym, w tym:
    - ▶ Zgodność z prawodawstwem dot. zamówień publicznych
    - ▶ Zgodność z zasadami pomocy publicznej – ocena beneficjenta i KOP
  - ▶ NIE MA kryterium zgodności z SzOP

▶ 35

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Potrzeba realizacji proponowanych działań oraz ich związki z potrzebami polityki**
  - ▶ Analiza wskazanych problemów z wykorzystaniem wyników wcześniej przeprowadzonych badań / projektów i identyfikacją przyczyn zaobserwowanych problemów
    - ▶ 3.1.1 Wskazanie problemu głównego, na który odpowiedź stanowi cel główny projektu i opis sytuacji problemowej; dane statystyczne; uzasadnienie zmiany dotychczasowego podejścia
    - ▶ 3.2 Bariery niepozwalające na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania / podejścia
  - ▶ Określenie kluczowych grup / sektorów wspieranych w ramach projektu oraz ich potrzeb
    - ▶ 3.2 Charakterystyka grup docelowych i uzasadnienie ich wyboru

▶ 36

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Potrzeba realizacji proponowanych działań oraz ich związku z potrzebami polityki**
  - ▶ Wskazanie działań służących eliminacji zidentyfikowanych problemów
  - ▶ Adekwatność doboru działań w stosunku do zidentyfikowanych problemów i grup docelowych
    - ▶ 3.2 Opis produktu finalnego
    - ▶ 3.3 Opis działań służących osiągnięciu celów projektu
- ▶ **Uzasadnienie potrzeby realizacji proponowanych działań, w tym zmiany w podejściu**
  - ▶ 3.2 Opis i uzasadnienie innowacyjności na tle istniejącej praktyki, wykazanie różnic w stosunku do obecnych rozwiązań
- ▶ **Zaangażowanie grup docelowych testowanego produktu w opracowanie koncepcji i realizację projektu (PIT)**
  - ▶ 3.2 Sposób zaangażowania przedstawicieli grup docelowych w przygotowanie i wdrażanie projektu

▶ 37

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Cele i rezultaty projektu**
  - ▶ Wskazanie celów projektu oraz opis sposobu, w jaki osiągnięcie celu głównego przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów danego Priorytetu POKL
    - ▶ 3.1.2 i 3.1.3 Wskaż cel ogólny i cele szczegółowe projektu
    - ▶ 3.5 Opis wpływu celu głównego na osiągnięcie oczekiwanych efektów POKL
  - ▶ Adekwatność i założona do osiągnięcia wartość wskaźników pomiaru celów oraz źródła weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru i częstotliwość pomiaru
    - ▶ 3.1.2 i 3.1.3
  - ▶ Opis produktów, które zostaną wytworzone w ramach realizacji zadań
    - ▶ 3.3 Opis produktów
  - ▶ Zdefiniowanie tego, co stanowić będzie o sukcesie działań upowszechniających i włączających w politykę
    - ▶ 3.3 Z opisu produktów musi wynikać co będzie stanowiło o sukcesie działań upowszechniających i włączających w politykę

▶ 38

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Cele i rezultaty projektu**
  - ▶ Działania, które prowadzone będą w celu oceny i monitoringu projektu
    - ▶ 3.7 Opis działań prowadzonych w celu monitoringu projektu i jego uczestników
- ▶ **Innowacyjność**
  - ▶ Ocena proponowanego rozwiązania na tle istniejącej praktyki – wskazanie na różnice zastosowanego podejścia w odniesieniu do obecnych rozwiązań
    - ▶ 3.2 Opis i uzasadnienie innowacyjności na tle istniejącej praktyki, wskazanie różnic z obecnym podejściem, również w kontekście efektywności (nakład do rezultatów);

▶ 39

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

### ▶ Innowacyjność

- ▶ Określenie barier niepozwalających na zastosowanie proponowanego podejścia w ramach standardowych form wsparcia.
  - ▶ 3.2 Wskazanie barier niepozwalających na stosowanie obecnie proponowanego rozwiązania/podejścia
- ▶ Opis finalnego produktu – 3.2
- ▶ Zgodność z tematem dla projektów innowacyjnych
  - ▶ Ogół projektu
  - ▶ 3.1.1 Uzasadnienie zgodności proponowanego rozwiązania z tematem dla projektów innowacyjnych testujących
- ▶ Wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki – 3.2

▶ 40

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

### ▶ Innowacyjność

- ▶ Wskazanie przewagi nowego produktu nad dotychczasową praktyką w kontekście relacji nakład/rezultat – 3.2
- ▶ Wymiar innowacyjności produktu zgodnie z definicją podejścia innowacyjnego – 3.2
- ▶ Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki
  - ▶ Identyfikacja produktów planowanych upowszechnienia i włączenia do polityki
  - ▶ 3.2 Wskazanie co będzie przedmiotem upowszechniania i włączenia do polityki

▶ 41

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

### ▶ Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki

- ▶ Potencjał produktów dla potrzeb upowszechniania i włączenia do polityki (możliwość włączenia do szerszej praktyki)
  - ▶ 3.1.1 Wskazanie problemu głównego i opis sytuacji problemowej
  - ▶ 3.2 Opis produktu innowacyjnego
  - ▶ Wskazanie potencjału upowszechniania, określenie szans włączenia produktu do praktyki
- ▶ Strategia upowszechniania i włączenia do polityki – wskazanie celów do osiągnięcia i koniecznych zasobów do realizacji, adresatów, działań oraz metod upowszechniania i włączenia do polityki
  - ▶ 3.3 Opis zadań musi wskazywać na przyjętą strategię upowszechniania i włączenia produktu finalnego – to najważniejsza część projektu

▶ 42

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki**
  - ▶ Uwzględnienie upowszechniania i włączenia do polityki na wszystkich wymaganych etapach wdrażania projektu – 3.3
- ▶ **Potencjał Beneficjenta/zarządzanie projektem**
  - ▶ Wiarygodność – doświadczenie w zarządzaniu projektami, potencjał instytucjonalny (w tym kadrowy, badawczy i finansowy), w szczególności w kontekście upowszechniania i włączania do polityki – 3.6
  - ▶ Uzasadnienie wyboru partnerów projektu i innych podmiotów; rola partnerów i innych podmiotów – 3.3
  - ▶ Sposób zarządzania projektem – 3.7
  - ▶ Racjonalność harmonogramu działań
  - ▶ Identyfikacja ryzyka i sposoby jego zmniejszania – 3.4

▶ 43

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ogólne kryteria merytoryczne

- ▶ **Finansowanie projektu - IV**
  - ▶ Niezbędność wydatku do realizacji projektu i osiągnięcia jego celów
  - ▶ Racjonalność i efektywność wydatków projektu (zgodnie z zasadą efektywnego zarządzania finansami)
  - ▶ Kwalifikowalność wydatków
  - ▶ Zasadność poziomu kosztów zarządzania w kontekście specyfiki i okresu realizacji projektu oraz zgodność z limitem określonym w Wytocznych
  - ▶ Prawdopodobieństwo sporządzenia budżetu projektu

▶ 44

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Kryteria strategiczne

Plany Działania 2011

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Plan działania - Priorytet VIII

- ▶ 1. Projekt zakłada wypracowanie mechanizmu wspomagającego reorientację zawodową osób 50+ w kierunku świadczenia usług opiekuńczych (10)
- ▶ 2. Projektodawca lub partner na dzień złożenia wniosku posiada co najmniej roczne doświadczenie w realizacji projektów badawczo-rozwojowych w obszarze adaptacyjności (10)
- ▶ 3. Projektodawca lub partner na dzień złożenia wniosku posiada doświadczenie w upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki wypracowanego produktu (10)
- ▶ 4. Projekt realizowany jest w partnerstwie jednostki naukowo-badawczej z przedsiębiorstwem (10)

▶ 46

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Plan działania - Priorytet IX

- ▶ 1. Realizacja projektu w partnerstwie ze szkołami prowadzącymi kształcenie ogólne lub zawodowe.
- ▶ 2. Realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym z partnerem/ami mającym/y doświadczenie w obszarze zbieżnym z zakresem i celami projektu, a współpraca w ramach projektu dotyczy adaptowania rozwiązań wypracowanych w innym kraju i/lub wypracowania nowych rozwiązań adekwatnych do sytuacji w województwie lubelskim.
- ▶ 3. Wnioskodawca lub jego Partnerzy w projekcie są podmiotami posiadającymi doświadczenie w upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki wypracowanego produktu (modelu/narzędzia/instrumentu).
- ▶ 4. Wypracowane w ramach projektu rozwiązania ukierunkowane są na wsparcie szkół w zakresie pracy z uczniem uzdolnionym.

▶ 47

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

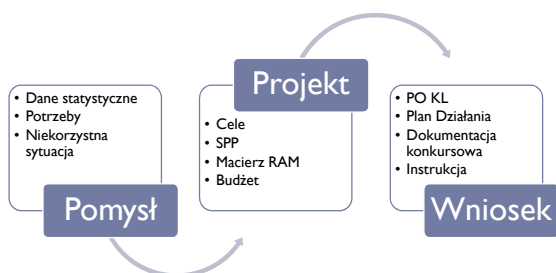
© Marcin Dygoń

Wniosek o dofinansowanie  
realizacji projektu

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Wniosek o dofinansowanie projektu



49

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Instrukcja wypełniania wniosku

- ▶ Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu
  - ▶ Wskazanie problemów, uzasadnienie potrzeby zmiany podejścia
  - ▶ Charakterystyka grup docelowych i uzasadnienie ich wyboru
  - ▶ Cel ogólny i cele szczegółowe
  - ▶ Zgodność celów z celami POKL
  - ▶ Zgodność projektu z Tematem **(PIT)**

50

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Uzasadnienie potrzeby

- ▶ Projekty innowacyjne mają na celu przede wszystkim dostarczyć nowych, skuteczniejszych i efektywniejszych narzędzi rozwiązywania problemów
  - ▶ Podejmowane dotychczas działania wobec grup docelowych są nieskuteczne (problemy nie są rozwiązywane)
  - ▶ Podejmowane działania są umiarkowanie skuteczne oraz drogie = nieefektywne
  - ▶ Grupa docelowa nie jest podmiotem wsparcia – potrzebne są nowe narzędzia dostosowane do jej potrzeb i specyfiki problemu
  - ▶ Problem do tej pory był pomijany w polityce i trzeba znaleźć sposoby rozwiązania tego problemu

51

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza problemów

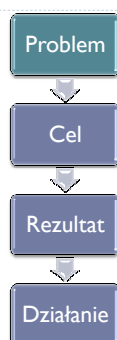
52

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Uzasadnienie potrzeby

### ► Opis sytuacji problemowej (drzewo problemów)

- Problem
- Przyczyny, w tym przyczyny pierwotne
- Skutki



► 53

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Analiza problemów

- Analiza problemu określa negatywne aspekty obecnej sytuacji i ustanawia związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy występującymi problemami.
- Powinna być wykonywana przy udziale zainteresowanych stron.
- Wymaga podjęcia trzech kroków:
  - Sporządzenia diagnozy sytuacji.
  - Określenia głównych i rzeczywistych problemów, które dotyczą beneficjentów.
  - Opracowania drzewa problemów (problem tree) by określić przyczyny i skutki występujących problemów.

► 54

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

### Co to jest problem?

- ▶ Różnica między ideałem a rzeczywistością
- ▶ Stan napięcia i niepewności
- ▶ Motywacja do działania
- ▶ Problemy źle i dobrze określone
- ▶ Rola myślenia w rozwiązywaniu problemów

NIE MA PROBLEMU – NIE MA PROJEKTU

Żaden problem nie istnieje w oderwaniu od rzeczywistości  
i zawsze stanowi element łańcucha przyczynowo-  
skutkowego

▶ 55

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach  
Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka

### Opis problemu

- ▶ Gdzie występuje?
- ▶ Kogo dotyczy?
- ▶ Co jest istotą problemu?
- ▶ Jaka jest wielkość problemu ?
- ▶ Kiedy występuje?
- ▶ Dlaczego występuje?
- ▶ Co się stanie jeżeli nikt nie zajmie się tym problemem?

▶ 56

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach  
Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka

### Analiza problemów - trudności

- ▶ Niedostateczne określenie problemu, mała szczegółowość, brak dotarcia do przyczyny problemu. Problem musi być „rozebrany na czynniki pierwsze”.
- ▶ „Niedostępność rozwiązania” to określanie, które nie opisuje aktualnej, negatywnej sytuacji, lecz niedostępność sytuacji pożądanej, np. „brak wyszkolonych pracowników” zamiast „nieaktualne kwalifikacje pracowników”.

▶ 57

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach  
Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka

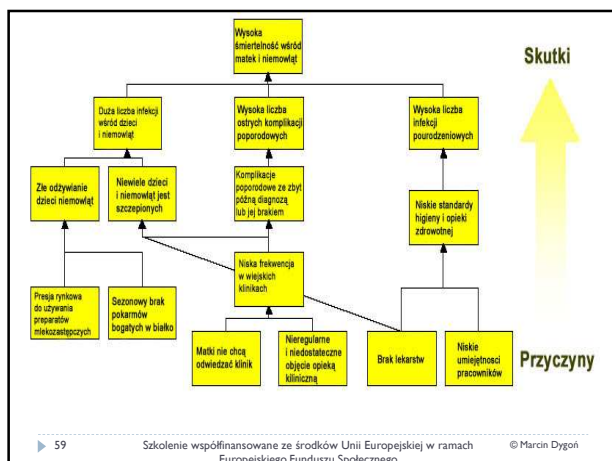
## Drzewo problemów

- ▶ Unikaj zwrotu „brak czegoś”, raczej „zbyt mało”, „niewystarczająco”, „nieodpowiednio”.
- ▶ Każdy zgłoszony problem umieszczany jest na grafie.
- ▶ Jeśli problem stanowi przyczynę przesuwany jest jeden poziom niżej.
- ▶ Jeśli jest efektem przesuwany jest wyżej.
- ▶ Jeśli nie stanowi ani przyczyny ani efektu pozostaje na tym samym poziomie.
- ▶ Pomiedzy sąsiadującymi zapisami powinny występować pionowe zależności przyczynowo – skutkowe.
- ▶ Gotowe drzewo powinno zawierać więcej niż jedną pionową kolumnę problemów. Kolumny obejmują różne obszary problemowe, w zależności od przyjętych kryteriów.
- ▶ Po zakończeniu analizy wykres drzewa problemów prezentuje pełny obraz **istniejącej negatywnej sytuacji**:

▶ 58

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka



▶ 59

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka

## Uzasadnienie potrzeby

- ▶ Kontekst wdrażanych działań w obszarze
  - ▶ Polityka państwa
  - ▶ Realizowane projekty
  - ▶ Baza rezultatów EQUAL
  - ▶ Stosowane do tej pory rozwiązania
  - ▶ Kontekst krajowy, regionalny i lokalny

▶ 60

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrka

## Uzasadnienie potrzeby

### ► Źródła informacji

- Statystyki
- Raporty
- Analizy
- Opracowania i monografie
- Własne rozpoznanie prowadzone przez Beneficjenta
  - Badania
  - Sondaże
  - Konsultacje - rozmowy
  - Doświadczenia z wcześniejszych projektów

Ale...

► 61

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza celów

62

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

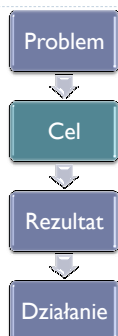
© Marcin Dygoń

## Cel ogólny i cele szczegółowe

### ► SMART

- Specific
- Measurable
- Adequate
- Realistic
- Time-table

### ► Należy pamiętać o celach współpracy ponadnarodowej



► 63

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza celów

Cele powinny być SMART:

- ▶ S specific - konkretne
- ▶ M measurable - mierzalne
- ▶ A accurate - adekwatne
- ▶ R realistic - realistyczne
- ▶ T time-related - „t” – uwzględniające funkcję czasu

▶ 64

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Cele strategiczne, cele operacyjne

### ▶ Cel strategiczny

- ▶ Ma najczęściej charakter długoterminowy (o terminie realizacji sięgającym 10-15 lat).
- ▶ Osiągnięcie tego celu nie jest możliwe poprzez realizację pojedynczego projektu, ale realizacja takiego projektu przyczyni się do jego osiągnięcia.
- ▶ Cel strategiczny odpowiada na pytanie: co chcemy osiągnąć?, gdzie chcemy być?

### ▶ Cele główne projektu

- ▶ Wyrażają trwałą korzyść jaką projekt daje bezpośrednim beneficjentom (odbiorcom).
- ▶ Osiągnięcie celu głównego jest oznaką sukcesu projektu.

▶ 65

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Cele strategiczne, cele operacyjne

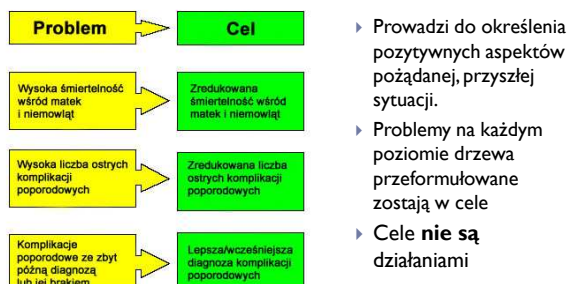
- ▶ Cel strategiczny - **przyczyniający się do realizacji priorytetów programu wsparcia i rozwojowego**
- ▶ Cel główny projektu - **długofalowa korzyść wynikająca z wdrożenia projektu**
- ▶ Cele szczegółowe – stany pośrednie prowadzące do osiągnięcia celu głównego, mierzone w trakcie lub bezpośrednio po zakończeniu projektu

▶ 66

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza celów



▶ 67

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza celów

- ▶ Opisuje sytuację w przyszłości gdy problemy zostaną rozwiązane.
- ▶ Weryfikuje hierarchię celów
- ▶ Przy użyciu diagramu – drzewa celów – ilustruje powiązania pomiędzy celami, rezultatami i działaniami.
- ▶ Negatywne sytuacje zostają zamienione w sposoby ich rozwiązania wyrażane w pozytywnych osiągnięciach (które w rzeczywistości są celami ułożonymi hierarchicznie).
- ▶ Efektem jest określenie celu głównego.

▶ 68

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Działanie - rezultat

- ▶ Rezultat wymaga rozpisania na działania (zadania), a te – w dalszym etapie – na grupy czynności.
- ▶ Odpowiedni dobór działań na najniższym poziomie, powinien zapewnić automatyczne osiągnięcie rezultatów na wyższym poziomie.
- ▶ Warunkiem jest trafne uchwycenie zależności przyczynowo – skutkowych.

▶ 69

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Rezultat - cel

- ▶ Do osiągnięcia celu prowadzą rezultaty uzyskiwane w trakcie realizacji projektu.
- ▶ Są to bezpośrednie korzyści, jakie uczestnicy (beneficjenci ostateczni) odnoszą z udziału w projekcie, jakie bezpośrednie zmiany nastąpią w otoczeniu.
- ▶ Na etapie drzewa celów każdy szczebel poniżej celu głównego to poziom rezultatów (może być traktowany w kategoriach celu operacyjnego).

▶ 70

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

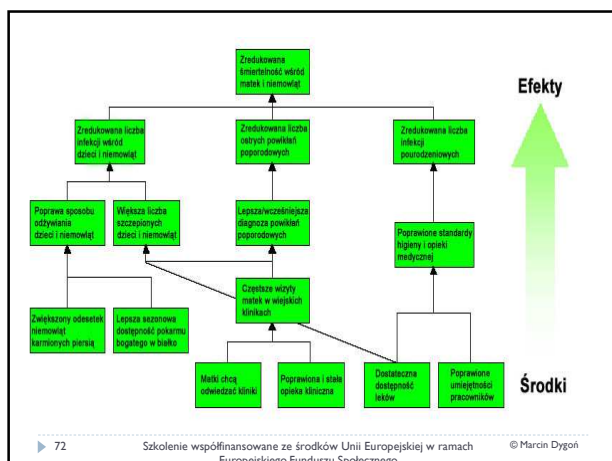
## Analiza zależności przyczynowo-skutkowych drzewa celów

- ▶ Czy działania są właściwe i wystarczające by doprowadzić do uzyskania zakładanych rezultatów ?
- ▶ Czy rezultaty faktycznie pozwolą osiągnąć zakładane cele ?
- ▶ Rezultat nie może się pojawić jeśli nie zaplanujemy / nie wykonamy / działań, które do niego prowadzą.
- ▶ Również cel nie zostanie osiągnięty jeśli nie uzyskamy rezultatów prowadzących do niego.
- ▶ Rezultaty i cele nie mogą „pojawić się znikąd”.

▶ 71

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń



▶ 72

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń



## Funkcje celów

- ▶ Transformacyjne – przenoszą wymagania w konkretne zadania w projekcie
- ▶ Kontrolne – umożliwiają prowadzenie pomiaru postępów w projekcie
- ▶ Orientacyjne – umożliwiają określenie, na jakim etapie realizacji jest projekt
- ▶ Integracyjne – łączą interesy członków zespołu w działaniu dla wspólnego celu
- ▶ Koordynacyjne – nawiązują do celów innych jednostek organizacji macierzystej
- ▶ Selekcyjne – pozwalają wybór najlepszych alternatyw, jakie pojawiają się w trakcie realizacji projektu

▶ 73

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Krzysztof Witkowski

---

---

---

---

---

---

---

---

## Złoty trójkąt celów



▶ 74

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Analiza strategii

- ▶ Końcowa faza Etapu Analizy
- ▶ Wybór strategii, która zostanie wykorzystana do osiągnięcia wymaganego rezultatu.
- ▶ Wymaga określenia jakie cele będą konieczne do osiągnięcia **na wejściu** oraz **na koniec** projektu
- ▶ Jest to możliwe pod warunkiem, że:
  - ▶ Będą jasne kryteria wyboru strategii.
  - ▶ Zidentyfikowane zostaną różne możliwe strategie wiodące do realizacji zakładanych celów.
  - ▶ Wybrana zostanie strategia projektu.

▶ 75

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Analiza strategii

- ▶ Przykładowe kryteria wyboru strategii
  - ▶ priorytety partnerów,
  - ▶ prawdopodobieństwo sukcesu,
  - ▶ budżet,
  - ▶ adekwatność strategii,
  - ▶ czas potrzebny do realizacji projektu,
  - ▶ realizacja kwestii horyzontalnych (równość szans, społeczeństwo informacyjne, zrównoważony rozwój),

▶ 76

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza strategii

- ▶ Wybór sposobu poprawy sytuacji za pomocą strategii uwzględniającej uwarunkowania realizacji projektu :
  - ▶ wewnętrzne – wydolność organizacji, doświadczenie, wiedza pracowników, zasoby, procedury itp.
  - ▶ zewnętrzne - czas, budżet, cele programu, w ramach którego realizowane będzie wsparcie, oczekiwania społeczne itp.

▶ 77

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Trzy etapy analizy strategii

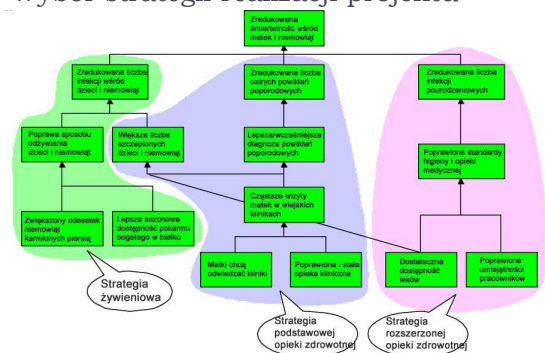
- ▶ Identyfikacja możliwych rozwiązań – wskazanie na wykresie drzewa celów kolumn odzwierciedlających różne sposoby rozwiązania problemu.
- ▶ Wybór jednej lub kilku strategii najbardziej odpowiednich i możliwych do realizacji oraz podjęcie decyzji o prowadzeniu jednego dużego lub kilku mniejszych projektów, zajmujących się różnymi aspektami określonego problemu.
- ▶ Opis podstaw decyzji, jako punkt wyjścia do tworzenia szczegółowego planu projektu.

▶ 78

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Wybór strategii realizacji projektu



79

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrda

## Cele projektu a PO KL

80

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrda

## Zgodność celów z PO KL

### ► Priorytet VIII

- Rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej
- Poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą

### ► Priorytet IX

- Zmniejszenie nierówności w upowszechnianiu edukacji, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi
- Zmniejszenie nierówności w jakości usług edukacyjnych, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi
- Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego
- Wzmocnienie rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, szczególnie na obszarach wiejskich

81

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dyrda

### Oczekiwane efekty PO KL – Priorytet VIII

- ▶ Objęcie 140 tys. przedsiębiorstw wsparciem w zakresie szkolenia ich pracowników
- ▶ Objęcie 75% podmiotów włączonych w platformy współpracy wsparciem w zakresie przewidywania, zarządzania i oceny procesów restrukturyzacyjnych
- ▶ Objęcie 200 tys. pracujących osób dorosłych wsparciem w formie szkoleń lub kursów przekwalifikujących
- ▶ Rozwinięcie strategii i instrumentów szybkiego reagowania w przypadku wystąpienia zmiany gospodarczej, dostosowanych do potrzeb regionu i przedsiębiorstw dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi

▶ 82

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Oczekiwane efekty PO KL – Priorytet IX

- ▶ Wdrożenie przez 60% szkół projektów rozwojowych obejmujących m.in. nowoczesne systemy zarządzania, zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne
- ▶ Zwiększenie do 45% odsetka absolwentów szkół prowadzących kształcenie zawodowe kończące się maturą w relacji do wszystkich absolwentów szkół kończących się maturą
- ▶ Zwiększenie do 43% odsetka absolwentów szkół ponadgimnazjalnych prowadzących kształcenie zawodowe w relacji do wszystkich szkół gimnazjalnych kończących się maturą
- ▶ Zwiększenie o 11% odsetka nauczycieli podnoszących swoje kompetencje poprzez doskonalenie zawodowe w krótkich formach (w tym 33% z obszarów wiejskich i 8% kształcenia zawodowego)

▶ 83

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Zgodność projektu z tematem

- ▶ **Priorytet VIII**
  - ▶ Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+
  - ▶ Wzmocnienie współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki
- ▶ **Priorytet IX**
  - ▶ Modernizacja oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego/regionalnego rynku pracy

▶ 84

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza interesariuszy

85

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Analiza interesariuszy

- ▶ **Interesariusze (ang. stakeholders)** od ang. *to have a stake in* – mieć interes w czymś.
- ▶ **Definicja interesariuszy.**
  - ▶ ...grupy mogące oddziaływać na realizację celów organizacji lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów.  
R.E.Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston 1984
  - ▶ osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie, wpływać lub podlegać wpływowi projektu lub programu. def. KE

▶ 86

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Analiza interesariuszy

- ▶ **Oddziaływanie interesariuszy**
  - ▶ pozytywne
  - ▶ negatywne
- ▶ Znajomość interesariuszy i ich interesów ułatwia pozyskanie partnerów lub osłabienie potencjalnych konfliktów w fazie wdrażania.

▶ 87

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Analiza interesariuszy

- ▶ **Zidentyfikowanie interesariuszy**
  - ▶ na których projekt może mieć wpływ,
  - ▶ którzy mogą wpływać na projekt,
  - ▶ którzy mogą być potencjalnymi partnerami, choć projekt może być realizowany bez ich udziału,
  - ▶ przez których projekt może być odebrany jako zagrożenie ich interesów – mogą powodować konflikty,
  - ▶ którzy będą w projekt zaangażowani,
  - ▶ którzy i tak będą mieli związek z projektem.

▶ 88

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Analiza interesariuszy - hierarchia

- ▶ **Interesariusze główni**
  - ▶ Ich interesy stanowią najważniejszy cel projektu – organizacje w bezpośredni sposób wykorzystujące produkty projektu
  - ▶ Organizacje i instytucje, które mają największy wpływ na przebieg projektu
- ▶ **Interesariusze drugorzędni**
  - ▶ Ich zaangażowanie jest konieczne do osiągnięcia podstawowych celów projektu
  - ▶ Są to np. członkowie zespołu projektowego lub też partnerzy
- ▶ **Interesariusze pozostali**
  - ▶ Nie muszą być zaangażowani ale mogą się angażować
  - ▶ Zmieniają swój stosunek do projektu

▶ 89

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Kto może być interesariuszem?

- ▶ Osoby fizyczne – różne homogeniczne grupy osób
- ▶ Stowarzyszenia i inne NGO
- ▶ Związki zawodowe i związki pracodawców
- ▶ Przedstawiciele sektora edukacji
- ▶ Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie
- ▶ Przedsiębiorstwa prywatne
- ▶ Władze krajowe i regionalne (MRR, ME, MGPIPS)
- ▶ Instytucja Pośrednicząca
- ▶ Wojewódzki Urząd Pracy
- ▶ Komisja Europejska
- ▶ Media
- ▶ Rada nadzorcza
- ▶ Prezes/dyrektor/szef
- ▶ Inne komórki organizacyjne naszego podmiotu

▶ 90

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Analiza interesariuszy - zadania

- ▶ Segmentacja wg. ról i rodzaju wpływu na projekt (K/M)
  - ▶ Pracuje na rzecz projektu, współfinansuje, czerpie korzyści
  - ▶ Wspiera projekt, jest mu przeciwny lub obojętny
  - ▶ Pełni funkcję kontrolną, nadzorczą, władczą
- ▶ Charakterystyka z punktu widzenia społecznego i organizacyjnego (K/M)
  - ▶ Struktura organizacji, sposób podejmowania decyzji
  - ▶ Status
  - ▶ Charakterystyka społeczna i ekonomiczna

▶ 91

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Analiza interesariuszy – zadania

- ▶ Analiza z punktu widzenia oczekiwań i powiązań interesariuszy
  - ▶ Jakie mają interesy i oczekiwania **związane z projektem**?
  - ▶ Jakie są wzajemne relacje i powiązania pomiędzy różnymi grupami interesariuszy?
- ▶ Ocena umiejętności, zasobów, doświadczeń
  - ▶ Silne strony interesariuszy **istotne dla projektu**
  - ▶ Słabe strony interesariuszy, które trzeba uwzględnić w projekcie
  - ▶ W jaki sposób mogą wzmocnić projekt? Jaki może być ich wkład?

▶ 92

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Analiza interesariuszy - zadania

- ▶ Implikacje i wnioski dla projektu
  - ▶ Planowane działania wobec interesariuszy
  - ▶ Sposób współpracy z przychylnymi dla projektu
  - ▶ Sposób postępowania z negatywnie wpływającymi na projekt
- ▶ Monitorowanie
  - ▶ W jaki sposób interesariusze faktycznie uczestniczyli w projekcie -

▶ 93

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Arkusz analizy interesariuszy

Interesariusze	Charakterystyka • społeczna, ekonomiczna • różnice między płacami • struktura, organizacja, status • postawy...	Interesy i oczekiwania • interesy, cele... • oczekiwania	Potencjał i braki • posiadane zasoby • wiedza, doświadczenie • potencjalny wkład	Implikacje i wnioski dla projektu • ewentualne działania • jak podchodzić do grupy	Monitorowanie

▶ 94

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Charakterystyka grup Docelowych

### ▶ Użytkownicy

- ▶ Wymiar docelowy
- ▶ Wymiar upowszechniania
- ▶ Wymiar testowania

### ▶ Odbiorcy

- ▶ Wymiar docelowy
- ▶ Wymiar testowania

▶ 95

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Charakterystyka grup Docelowych

### ▶ O czym należy pamiętać?

- ▶ Testujący (zarówno użytkownicy, jak i odbiorcy) winni reprezentować wszystkich tych, którzy mają korzystać z produktu finalnego
  - ▶ Spójność odbiorców/użytkowników docelowych, upowszechniania i testowania
- ▶ Testowanie powinno być przeprowadzone w warunkach wdrożenia PF w praktyce
- ▶ Projekt testujący nie ma być próbą rozwiązania problemu
- ▶ Liczebność grupy docelowej odbiorców ma być wystarczająca do przeprowadzenia testu

▶ 96

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń



## Empowerment

- ▶ Zaangażowanie w proces wypracowania innowacyjnych rozwiązań przedstawicieli grup docelowych – na każdym etapie opracowania i wdrożenia projektu
  - ▶ Użytkowników
  - ▶ Odbiorców
- ▶ Rodzaje empowermentu
  - ▶ Zewnętrzny
    - ▶ Udział w konsultacjach produktu
  - ▶ Wewnętrzny
    - ▶ Bezpośredni – udział użytkowników w partnerstwie, udział w Komitecie sterującym projektem

▶ 97

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Empowerment

- ▶ Sposoby realizacji
  - ▶ Spotkania
  - ▶ Seminaria
  - ▶ Konferencje
  - ▶ Badanie opinii
  - ▶ Konsultacje internetowe
  - ▶ Wywiady
  - ▶ Komitet sterujący
  - ▶ Partner reprezentant grupy docelowej
  - ▶ Rada programowa / konsultacyjna
  - ▶ Grupy robocze
- ▶ INFORMACJA ZWROTNA!!!

▶ 98

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Innowacyjność i produkt finalny

99

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Instrukcja wypełniania wniosku

### ▶ Innowacyjność

- ▶ Opis i uzasadnienie innowacyjności proponowanego rozwiązania (nakład/rezultat)
- Określenie i ocena innowacyjności produktu
- Wartość dodana innowacji w stosunku do obecnej praktyki
- ▶ Wskazanie barier niepozwalających na stosowanie obecnie proponowanej praktyki **(PIT)**
- ▶ Określenie produktu finalnego, ocena produktu **(PIT)**, określenie co będzie przedmiotem upowszechniania i włączania, ocena potencjału produktu do upowszechniania i włączania

▶ 100

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

### ▶ Identyfikacja wymiarów innowacyjności projektu

- ▶ Grupy docelowej (NIE MA ZNACZENIA JEJ LICZEBNOŚĆ)
  - ▶ Nowe nierozpoznane i nieuwzględniane grupy
  - ▶ Dostarczone grupy ale w niewielkim stopniu wspierane
  - ▶ Wspierane ale nieefektywnie / nieskutecznie
- ▶ Problemu
  - ▶ Nowy dotychczas nierozpoznany - bez narzędzi
  - ▶ Rozpoznany - bez narzędzi
  - ▶ Znany, dobrze rozpoznany – niewłaściwe narzędzia
  - ▶ Znany, dobrze rozpoznany – dodatkowe narzędzia

▶ 101

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

### ▶ Identyfikacja wymiarów innowacyjności projektu

- ▶ Formy wsparcia
  - ▶ Dostosowanie istniejących instrumentów do sytuacji i potrzeb nowej grupy docelowej
  - ▶ Korygowanie i doskonalenie istniejących metod w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności
- ▶ Wymiary innowacyjności mają tendencję do przenikania się i zacierania

▶ 102

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

- ▶ Opis proponowanego rozwiązania na tle istniejącej praktyki
  - ▶ Znajomość istniejącej praktyki (uwaga na „do tej pory w tej dziedzinie nic nie było robione”)
    - ▶ Dane, raporty, statystyki
    - ▶ Doświadczenie – brak danych
  - ▶ Weryfikacja innowacyjności proponowanych rozwiązań
  - ▶ Na czym polega przewaga zaproponowanego rozwiązania nad dotychczas stosowanym?
  - ▶ Jaka jest efektywność produktu innowacyjnego?

▶ 103

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

- ▶ Ocena wymiaru
  - ▶ Wymiar grupy docelowej:
    - ▶ najwyżżej oceniane są projekty skierowane do grup pomijanych lub wykluczanych, im bardziej tym wyższa ocena,
    - ▶ niżej oceniane są projekty proponujące wspieranie grup docelowych z wykorzystaniem innych niż dotychczas instrumentów,
    - ▶ najniżej oceniane są projekty skierowane do grup dobrze znanych i dotychczas szeroko i aktywnie wspieranych, oferujące modyfikację dotychczasowych form wsparcia.

▶ 104

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

- ▶ Ocena wymiaru
  - ▶ Wymiar problemu:
    - ▶ najwyżżej oceniane są projekty dotyczące problemu nierozpoznanego lub niedostrzeżonego (dotychczas brak instrumentów),
    - ▶ niżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, bez istniejących narzędzi interwencji,
    - ▶ jeszcze niżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, z niewystarczającymi, nieskutecznymi narzędziami interwencji,
    - ▶ najniżej oceniane są projekty dotyczące problemu już rozpoznanego, z istniejącymi narzędziami interwencji.

▶ 105

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Opis i uzasadnienie innowacyjności

### ► Ocena wymiaru

#### ► Wymiar formy wsparcia:

- najwyżżej oceniane są projekty zakładające wykorzystanie nowatorskich metod działania,
- średnio oceniane są projekty proponujące znane, sprawdzone metody wobec innych grup niż te, które dotychczas były objęte daną metodą,
- najniżżej oceniane są projekty doskonalące dotychczasowe metody, wprowadzające do nich korekty, stosowane wobec tych samych co dotychczas grup.

► 106

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Barierzy stosowania proponowanej praktyki

- Nawiązuje do opisu sytuacji problemowej i opisu dotychczas stosowanej praktyki
- Weryfikacja spójności z pozostałymi częściami projektu
- Częste bariery
  - przepisy prawne
  - nieodpowiednia wiedza, brak wiedzy / umiejętności w danej (konkretnej) dziedzinie
  - świadomościowe
- Poszukiwanie przyczyn barier
- Weryfikacja faktycznego występowania barier

► 107

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Produkt finalny, upowszechnianie i włączenie

### ► Produkt (standardowy)

- „dobra i usługi”, które powstaną w wyniku działań podjętych w ramach projektu

### ► Produkt finalny (innowacyjny)

- Ostateczny i najważniejszy wynik projektu – nowe podejście, sposób działania, narzędzie, zmodyfikowane procedury, poprawiony instrument
- Co to ma być i na czym ma polegać?
- W jakiej postaci będzie przekazane?
- Jak i w jakich warunkach ma funkcjonować?
- Na ile uwzględnić problemy i bariery?
- Czy jest wystarczający i możliwy do stosowania?

► 108

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Produkt finalny, upowszechnianie i włączenie

### ► Ocena potencjału upowszechniania i włączenia

- Innowacyjność
- Adekwatność w kontekście priorytetów polityki – czy jest oczekiwany?
- Łatwość wdrożenia – jakie zmiany muszą zostać wprowadzone, żeby się przyjął, czy wymaga pracy dodatkowej, czy zasoby użytkowników będą musiały być zwiększone, czy konieczne jest dodatkowe finansowanie?
- Łatwość stosowania – czy jest prosty w użyciu, czy wymaga szkoleń i instruktażu, nadzoru specjalistów, innych procedur, instrukcji?

► 109

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Produkt finalny, upowszechnianie i włączenie

### ► Ocena potencjału o upowszechniania i włączenia

- Efektywność - „korzyści – korzyści”
- Skuteczność
- Replikowalność i możliwość adaptacji w nowych obszarach

### ► Ćwiczenie

- PF – narzędzie uniwersalne, czy „szyte na miarę”?

► 110

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Produkt finalny, upowszechnianie i włączenie

### ► Upowszechnianie

- Informuje o projekcie a następnie o wypracowanym produkcie
- Przygotowuje do działań związanych z włączeniem do głównego nurtu

### ► Włączenie (mainstreaming)

- Doprowadzenie do szerszego wykorzystania i stosowania w praktyce wypracowanego produktu / produktów
- Mainstreaming horyzontalny i wertykalny

► 111

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Instrukcja wypełniania wniosku

- ▶ Działania
  - ▶ Działania służące osiągnięciu celów projektu (w tym ocena działań upowszechniających i włączających)
  - ▶ Adekwatność działań w stosunku do celów i grup docelowych
  - ▶ Racjonalność harmonogramu projektu
  - ▶ Jak grupy docelowe zostały włączone w przygotowanie i realizację projektu (**PIT**)

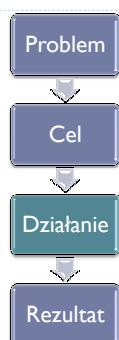
▶ 112

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Adekwatność działań

- ▶ Opis musi być szczegółowy i ma być podstawą do analizy harmonogramu i budżetu (nie odwrotnie)
- ▶ Opis musi być zgodny z etapami wdrażania projektów innowacyjnych i uwzględniać wszystkie wskazane w nich fazy
- ▶ Czy działania odpowiadają na przedstawione problemy i doprowadzą do założonego celu?
- ▶ Czy struktura podziału pracy jest pełna?



▶ 113

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Adekwatność działań

- ▶ Projekty innowacyjne nie powinny służyć powoływaniu i tworzeniu nowych instytucji – chyba, że powstają one na końcu
- ▶ Testowanie ma kluczowe znaczenie - **feedback**
- ▶ Opis strategii upowszechniania i włączania
  - ▶ Adekwatność do potrzeb projektu i skali problemu
- ▶ Problem liczby znaków do opisu przedsięwzięcia
- ▶ Negocjacje
- ▶ **Ćwiczenie**

▶ 114

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Monitoring i ewaluacja

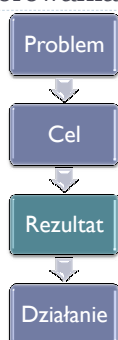
Zagadnienie konstrukcji wskaźników

115

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Wskaźniki i sposób monitorowania

- ▶ Zadaniem projektu innowacyjnego **nie jest rozwiązanie problemu**, ale wynalezienie sposobu jego rozwiązania
- ▶ Produkt finalny ma kluczowe znaczenie
- ▶ Ocena rezultatów jest kontekstowa



116

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Wskaźniki i sposób monitorowania

- ▶ Kwestie „techniczne”
  - ▶ Czy wszystkie cele mają swoje, tylko im przyporządkowane wskaźniki?
- ▶ Spójność z celem
  - ▶ Czy wskaźniki świadczą o osiągnięciu celu?
- ▶ „Wyczerpanie celu”
  - ▶ Czy wskaźniki świadczą o jego pełnym osiągnięciu?
- ▶ Identyfikacja działań, których rezultaty dotyczą
  - ▶ Czy nie ma zbędnych działań?
  - ▶ Czy rezultat może być osiągnięty?
- ▶ Narzędzia pomiaru rezultatu
- ▶ Sposób monitorowania

117

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego © Marcin Dygoń

## Monitorowanie i ewaluacja

- ▶ Monitoring nie jest ewaluacją, chociaż może być jej częścią
- ▶ Monitorowanie to zbieranie danych o przebiegu projektu
- ▶ Monitorowanie projektu jest obowiązkowe
- ▶ Monitorowanie odnosi się do produktów i rezultatów
- ▶ Monitorowanie ma charakter ciągły
- ▶ Ewaluacja nie może sprowadzać się tylko do monitorowania
- ▶ Ewaluacja odpowiada na pytanie o **wartość**
- ▶ Ewaluacja projektu jest dobrowolna
- ▶ Ewaluacja może odnieść się do rezultatów
- ▶ Ewaluacja występuje okresowo (ex-ante, mid-term, ex-post)

▶ 118

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Monitorowanie



▶ 119

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Wskaźniki PCM

- ▶ Służą operacjonalizacji celu, są sposobem jego rozumienia; definiują cele w konkretnych i mierzalnych kategoriach
  - ▶ ILOŚĆ – ile?
  - ▶ CZAS – kiedy?
  - ▶ JAKOŚĆ – w jakim wymiarze, jak dobrze?
  - ▶ GRUP DOCELOWA – kto?
  - ▶ MIEJSCE – gdzie?
- ▶ Należy je tak definiować, aby dostarczały informacji pozwalającej zmierzyć postęp względem postawionego celu i podejmować działania naprawcze w przypadku pojawieniu się problemów.

▶ 120

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń



### Cechy dobrego wskaźnika SMART

- ▶ Specific – odnoszą się do celów, które mają mierzyć
- ▶ Measurable – mierzalne ilościowo lub jakościowo (metody)
- ▶ Available – dostępne co do źródeł oraz akceptowalnej ceny
- ▶ Relevant – odpowiadające potrzebom kierownika projektu (w procesie zarządzania)
- ▶ Timely – mierzony we właściwym czasie

▶ 121

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Cechy dobrego wskaźnika inaczej

- ▶ **Rezultaty mają być SMART**
  - ▶ **Szczegółowo** i precyzyjnie wskazane
  - ▶ Skwantyfikowane
  - ▶ Nie powinny być tożsame z celami
  - ▶ **Adekwatne** do problemu
  - ▶ **Mierzalne** – w możliwie zobiektywizowany sposób
  - ▶ **Realne** do osiągnięcia przy pomocy projektu i osiągnięte w **okresie wdrażania projektu**
- ▶ Podział na „miękkie” i twarde nie ma większego znaczenia

▶ 122

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Wskaźniki i mierniki



▶ 123

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ewaluacja



124

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cele ewaluacji projektu

- ▶ Usprawnienie, rozwój lub ulepszenie projektu
- ▶ Pozyskanie wiedzy na temat znaczenia i wartości projektu przy uwzględnieniu zagadnień istotnych dla wszystkich zainteresowanych wdrożeniem projektu
- ▶ Ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów, porównywanie rezultatów projektu ze wstępnymi zamierzeniami

125

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kryteria ewaluacji

- ▶ Trafność – relevance
  - ▶ W jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem lub realnym potrzebom odbiorców (interesariuszy)
- ▶ Efektywność – efficiency
  - ▶ Ocenia poziom „ekonomiczności” projektu, stosunek nakładów do korzyści (ludzkich, finansowych i czasu)
- ▶ Skuteczność – effectiveness
  - ▶ W jakim stopniu cele zostały osiągnięte
- ▶ Oddziaływanie/wpływ – impact
  - ▶ Wpływ celu projektu na cele nadrzędne
- ▶ Trwałość efektów – sustainability
  - ▶ Weryfikacja, na ile pozytywne efekty funkcjonować będą po zakończeniu projektu i czy możliwe jest utrzymanie wpływu projektu w dłuższym okresie czasu

126

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ewaluacja produktu

- ▶ Ewaluacja produktu finalnego jest **OBLIGATORYJNA**
- ▶ Ewaluator powinien być obiektywny, niezwiązany z realizowanym przedsięwzięciem, zewnętrzny do projektu i ewaluowanego produktu innowacyjnego
- ▶ Powinna być przeprowadzona po zakończeniu (lub u schyłku i po zakończeniu) fazy testowania produktu finalnego;
- ▶ Obejmuje wszystkie podmioty i osoby, które zetknęły się z produktem finalnym

127

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Sukces projektu

- ▶ Określenie przyszłej sytuacji, której osiągnięcie będzie stanowić o sukcesie projektu
- ▶ Definicja sukcesu
  - ▶ Zgodna z problemem i grupą docelową projektu (użytkownicy, odbiorcy)
  - ▶ Możliwy do zmierzenia – skwantyfikowany
  - ▶ Adekwatny do zakresu projektu

128

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Kilka słów na temat zarządzania

129

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Karta oceny merytorycznej

- ▶ Potencjał wnioskodawcy i sposób zarządzania projektem
  - ▶ Wiarygodność, doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, potencjał instytucjonalny, zwłaszcza w kontekście upowszechniania i wdrażania
  - ▶ Sposób zarządzania, czytelność zasad realizacji, podejście do wszystkich aspektów zarządzania, podział obowiązków, adekwatność personelu kluczowego
  - ▶ Rola partnerów i innych instytucji, w tym podwykonawców

▶ 130

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Wiarygodność

- ▶ Doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć (uwaga NIE projektów EFS)
- ▶ Możliwości i zdolność przeprowadzenia badań
- ▶ Doświadczenie w upowszechnianiu i włączeniu
- ▶ Potencjał kadrowy
  - ▶ Zespół projektowy
  - ▶ Eksperti merytoryczni
  - ▶ Szkoleniowcy i doradcy
- ▶ Potencjał organizacyjny i instytucjonalny

▶ 131

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Sposób zarządzania

- ▶ Struktura zarządzania projektem
  - ▶ Stanowiska w projekcie
  - ▶ Wzajemne relacje między członkami zespołu
  - ▶ Zakresy kompetencji i odpowiedzialności
  - ▶ Zasadność zatrudnienia poszczególnych ekspertów
- ▶ Sposób zarządzania projektem
  - ▶ Czasem
  - ▶ Budżetem
  - ▶ Zasobami
  - ▶ Jakością
  - ▶ Zamówieniami i dostawami
  - ▶ Komunikacją i informacją
  - ▶ Ryzykiem
  - ▶ Integralnością projektu
  - ▶ Zakresem

▶ 132

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Partnerstwo

- ▶ Przyczyny zawiązania partnerstwa
- ▶ Podział zadań i odpowiedzialności partnerów
- ▶ Podział budżetu pomiędzy partnerami, sposób warunki przekazywania środków oraz zasady wewnętrznych rozliczeń pomiędzy partnerami
- ▶ Zasady podejmowania decyzji w partnerstwie
- ▶ Zasady komunikacji pomiędzy partnerami

▶ 133

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Partnerstwo

- ▶ Problemy partnerstw EQUAL
  - ▶ Różny poziom umiejętności językowych i konieczność prowadzenia dwujęzycznej dokumentacji projektowej
  - ▶ Znaczne oddalenie siedzib partnerów
  - ▶ Niewystarczający poziom integracji celów
  - ▶ Niezbyt dokładny, niejasny podział zadań pomiędzy partnerami

▶ 134

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Karta oceny merytorycznej

- ▶ Wydatki projektu
  - ▶ Ocena niezbędności wydatków do realizacji projektu i osiągnięcia celów
  - ▶ Ocena racjonalności i efektywności wydatków (nakład/rezultat) w odniesieniu do poszczególnych działań
  - ▶ Ocena kwalifikowalności wydatków (także cross-financing)
  - ▶ Ocena zasadności kosztów pośrednich
  - ▶ Ocena prawidłowości sporządzenia budżetu

▶ 135

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ocena budżetu

- ▶ Budżet jest podsumowaniem całego projektu i jego kwintesencją
- ▶ Problemy w ocenie budżetu
  - ▶ Niedookreślony charakter zadań, działań, etapów – często nie wiadomo, co ma być zrobione, to skąd wiadomo, ile to ma kosztować?
  - ▶ Konkurencyjność stawek, jeżeli nikt wcześniej tego nie robił.
  - ▶ Efektywność – koszty opracowania PF, czy koszty jego faktycznego wdrożenia?
  - ▶ Podwykonawstwo

▶ 136

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ryzyko w projekcie innowacyjnym

137

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Opis ryzyka i działań zapobiegawczych

- ▶ **Ryzyko** jest to skumulowany efekt prawdopodobieństwa wystąpienia niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie albo niekorzystnie wpływać na realizację projektu.
- ▶ Cechą ryzyka jest jego **zewnętrzny** względem projektu charakter – ryzyko nie może wynikać z niewłaściwych decyzji zespołu projektowego
- ▶ **Niepewność** – możliwe do wystąpienia zdarzenie mające wpływ na projekt, którego prawdopodobieństwa nie znamy, jak również okoliczności jego wystąpienia

▶ 138

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

## Opis ryzyka i działań zapobiegawczych

- ▶ Zarządzanie ryzykiem
  - ▶ Planowanie zarządzania ryzykiem
  - ▶ Identyfikacja ryzyka – opis prawdopodobnych zdarzeń, które mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu
  - ▶ Klasyfikacja ryzyka
  - ▶ Pomiar ryzyka
  - ▶ Planowanie metod reakcji na ryzyko – przyjęcie odpowiedniej strategii radzenia sobie z ryzykiem
  - ▶ Kontrola i nadzór ryzyka
- ▶ Zarządzanie ryzykiem nie jest aktem jednorazowym

▶ 139

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Strategie reakcji na ryzyko



▶ 140

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

## Ryzyko PO KL – strategie reakcji



▶ 141

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

### Techniki zarządzania ryzykiem

- ▶ Ankiety eksperckie
- ▶ Spotkania planistyczne
- ▶ Metodologie zarządzania projektami
- ▶ Przeglądy dokumentacji
- ▶ Porównywanie analogii
- ▶ Ocena planu
- ▶ Technika delficka
- ▶ Burza mózgów
- ▶ Metoda Crowforda
- ▶ Analiza SWOT
- ▶ Listy kontrolne
- ▶ Szablony projektu
- ▶ Analiza założeń
- ▶ Analiza decyzji – EMV – oczekiwana wartość pieniężna
- ▶ Analiza sieciowa
- ▶ Metoda PERT
- ▶ Diagram przyczynowo-skutkowy

▶ I 42

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

### Zamiast zakończenia

I 43

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---

### Czynniki sukcesu projektów (Karlsruhe)

- ▶ Komunikacja
- ▶ Definicja celu
- ▶ Planowanie
- ▶ Top management
- ▶ Planowanie projektowe
- ▶ Controlling
- ▶ Motywacja zespołu
- ▶ Know how kierownika
- ▶ Instrumenty sterowania

▶ I 44

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© Marcin Dygoń

---

---

---

---

---

---

---

---



Nie znam klucza do sukcesu ale drogą  
do porażki jest próba zadowolenia  
wszystkich

Bill Cosby

Szkolenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach  
Europejskiego Funduszu Społecznego

---

---

---

---

---

---

---

---