

# Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## Poradnik

Krajowa Instytucja Wspomagająca  
Centrum Projektów Europejskich

Warszawa 2010

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

**Autorzy:**

**Marta Rudnik, Jacek Kornacki, Rafał Czysz, Jacek Janczewski**

**Konsultacja merytoryczna:**

**Hanna Kądziela, Alina Szklaruk, Edyta Smolarska**

**Redakcja tekstu:**

**Ewa Wosik**



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Opracowanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Aby projekt innowacyjny nie był "sztuką dla sztuki", wypracowane w nim rozwiązania powinny zostać skutecznie upowszechnione oraz włączone do głównego nurtu praktyki i polityki.

Poradnik zwięźle i klarownie objaśnia zagadnienia, przedstawia krok po kroku proces upowszechniania i mainstreamingu. Trafnie wskazane, autentycznie istotne elementy tego procesu powinny ułatwić pracę wszystkim zainteresowanym stronom, zaś interesująco dobrane przykłady wdrożonych projektów zachęcić do realizacji przedsięwzięć innowacyjnych.

Alina Szklaruk

## Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	<b>5</b>
<b>1. UPOWSZECHNIANIE I MAINSTREAMING</b> .....	<b>6</b>
1.1. DEFINICJE UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU .....	6
1.2. KORZYŚCI PŁYNĄCE Z UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU .....	9
1.3. PROCES REALIZACJI I ZARZĄDZANIA PROJEKTEM – MIEJSCE UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU .....	10
<b>2. PRZYGOTOWANIE I REALIZACJA PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH A UPOWSZECHNIANIE I MAINSTREAMING</b> .....	<b>15</b>
2.1. WSTĘP .....	15
2.2. Wybór celów upowszechniania i mainstreamingu .....	15
2.3. Potrzeby grup docelowych .....	16
2.4. Wybór partnerów projektu .....	16
2.5. Potrzeby decydentów .....	17
2.6. Wsparcie udzielane przez IP/IP II .....	17
2.7. Przygotowanie i realizacja strategii wdrażania projektu .....	19
2.8. Narzędzia upowszechniania i mainstreamingu .....	21
2.9. Projekty współpracy ponadnarodowej .....	28
2.10. Badanie i ocena potencjału projektu w kontekście upowszechniania i mainstreamingu .....	28
<b>3. SIECI TEMATYCZNE</b> .....	<b>31</b>
3.1. CELE ORAZ ZADANIA SIECI TEMATYCZNYCH W ODNIESIENIU DO UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU .....	31
3.2. SKŁAD SIECI A JEJ ZADANIA W ODNIESIENIU DO UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU .....	33
3.3. SIECI TEMATYCZNE A MAINSTREAMING HORYZONTALNY I WERTYKALNY .....	34
3.4. LOBBING JAKO GŁÓWNE NARZĘDZIE SŁUŻĄCE MAINSTREAMINGOWI .....	37
<b>4. MONITORING I OCENA EFEKTÓW UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU</b> .....	<b>40</b>
4.1. WSTĘP .....	40
4.2. MONITORING .....	40
4.2.1. Beneficjent .....	41
4.2.2. Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia .....	43
4.2.3. Sieci Tematyczne .....	46
4.2.4. Ocena skuteczności działań upowszechniających oraz mainstreamingowych .....	46
4.3. CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ MAINSTREAMINGOWYCH .....	47
<b>5. SKUTECZNE UPOWSZECHNIANIE I MAINSTREAMING W PROJEKTACH PIW EQUAL – PRZYKŁADY</b> .....	<b>49</b>
5.1. WYBRANE PRZYKŁADY ZAGRANICZNE .....	49
5.2. WYBRANE PRZYKŁADY POLSKIE .....	50
<b>SŁOWNICZEK UŻYWANYCH TERMINÓW I SKRÓTÓW</b> .....	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>56</b>

## WSTĘP

Mamy przyjemność oddać w Państwa ręce poradnik dotyczący upowszechniania i mainstreamingu w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jest to opracowanie przeznaczone dla projektodawców i beneficjentów projektów innowacyjnych PO KL (zarówno testujących, jak i upowszechniających, w tym z komponentem ponadnarodowym), członków Sieci Tematycznych, pracowników Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia oraz wszystkich osób i instytucji zainteresowanych tymi zagadnieniami.

W poradniku, ze względu na założenia dotyczące organizowania konkursów na projekty innowacyjne określone przez Instytucję Zarządzającą, koncentrujemy się na projektach innowacyjnych testujących. Niemniej informacje zawarte w poradniku odnoszące się do narzędzi upowszechniania i włączania mają zastosowanie także do projektów innowacyjnych upowszechniających. Krajowa Instytucja Wspomagająca planuje kolejne aktualizacje poradnika, w których zostaną zaprezentowane pojawiające się dobre praktyki w zakresie upowszechniania i mainstreamingu projektów innowacyjnych PO KL.

Z zasad zawartych w poradniku mogą także skorzystać beneficjenci projektów współpracy ponadnarodowej realizowanych w ramach PO KL. Jakkolwiek nie ciąży na nich obowiązek upowszechniania i mainstreamingu w takim stopniu jak w przypadku projektów innowacyjnych, to jednak rezultaty tych projektów często również muszą być upowszechniane oraz włączane, by zapewnić ich stosowanie.

Projekty innowacyjne realizowane w ramach PO KL mają na celu wypracowanie oraz upowszechnienie (lub tylko upowszechnienie) nowych rozwiązań w ramach poszczególnych obszarów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. Stworzone lub upowszechniane w projektach innowacyjne rozwiązania, metody lub narzędzia mają zostać zastosowane na szerszą skalę, tworząc w ten sposób nowe, powszechnie stosowane sposoby rozwiązywania problemów grup, które dotychczas nie uzyskiwały wystarczającego wsparcia. Dlatego też zadaniem beneficjentów projektów innowacyjnych jest upowszechnianie projektów i ich produktów oraz włączanie produktów do głównego nurtu polityki i praktyki (ang. *mainstreaming*).

W poradniku starano się przybliżyć czytelnikom pojęcia „upowszechnianie” i „mainstreaming” oraz wskazać narzędzia, za pomocą których można realizować i monitorować działania w obrębie obu tych procesów.

W pracach nad poradnikiem uwzględniono doświadczenia Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, w tym przede wszystkim te wypracowane przez Community of Practice – Innovation and Mainstreaming – działającą w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL grupę złożoną z przedstawicieli państw członkowskich, której celem była wymiana doświadczeń, narzędzi oraz metod wykorzystywanych w innowacyjności i mainstreamingu. W związku z brakiem wystarczających doświadczeń w tej dziedzinie na obecnym etapie realizacji PO KL, również tzw. dobre praktyki mainstreamingu oparte są na osiągnięciach Partnerstw na rzecz Rozwoju działających w ramach PIW EQUAL zarówno w Polsce, jak i w innych krajach członkowskich Wspólnoty.

*Krajowa Instytucja Wspomagająca  
Centrum Projektów Europejskich*

# 1. UPOWSZECHNIANIE I MAINSTREAMING

W rozdziale tym przedstawiamy definicje upowszechniania i mainstreamingu oraz wskazujemy ich miejsce w poszczególnych etapach realizacji projektu innowacyjnego PO KL. Słowo *mainstreaming* stosowane jest zamiennie z określeniem *działania włączające*.

Procesy upowszechniania i mainstreamingu mają szczególne znaczenie w projektach innowacyjnych. Innowacyjne rozwiązania, o ile okażą się skuteczne, powinny zostać wykorzystane w praktyce na szerszą skalę oraz przyczynić się do wzrostu efektywności polityk w obszarach wsparcia PO KL. Aby to osiągnąć, niezbędne są skuteczne działania mające na celu upowszechnienie oraz mainstreaming.

W projektach innowacyjnych testujących upowszechnianie i mainstreaming należy zaplanować i uwzględnić już na etapie planowania projektu. Po zatwierdzeniu strategii wdrażania projektu beneficjent przystępuje do zintensyfikowanych działań upowszechniających i włączających. Początkowo dotyczą one wstępnej wersji produktu finalnego, później następuje upowszechnianie i włączanie zwalidowanego produktu finalnego do głównego nurtu polityki lub praktyki.

W projektach upowszechniających – działania koncentrują się wyłącznie na tych dwóch rodzajach zadań.

## 1.1. Definicje upowszechniania i mainstreamingu

Upowszechnianie definiuje się najczęściej jako szerokie informowanie o produkcie wypracowywanym w ramach projektu, natomiast mainstreaming to działania mające na celu doprowadzenie do szerszego wykorzystania produktów oraz ich stosowania w praktyce w skali lokalnej, regionalnej lub krajowej. Upowszechnianie sprzyja włączaniu, często jednak same działania upowszechniające nie wystarczają.

Oba rodzaje działań – choć mogą mieć wspólny cel (wdrożenie produktu w szeroki nurt praktyki i/lub polityki) – nie są jednorodne m.in. ze względu na ich treść, adresatów oraz spodziewane i zakładane efekty, dlatego wymagają stosowania różnych podejść.

Należy także podkreślić różnice między upowszechnianiem a działaniami informacyjno-promocyjnymi.

Informacja i promocja bardziej odnosi się do projektu jako takiego, tj. źródeł finansowania, obszarów wsparcia, okresu realizacji i zaangażowanych podmiotów/partnerów. Jest to podstawowa wiedza dotycząca projektu na wszystkich etapach jego realizacji, a zakres informacji jest bardzo szeroki (począwszy od np. genezy i celów projektu czy zalet ewentualnego tworzenia partnerstwa).

**Upowszechnianie jest to przekazywanie do określonych adresatów informacji merytorycznych na temat produktu, wypracowywanych w projekcie dobrych praktyk oraz rezultatów innych niż produkt.**

**Słownik EQUAL podaje, że upowszechnianiem jest też przekaz przykładów negatywnych, co pozwala innym podmiotom na uniknięcie tych samych błędów. W projektach innowacyjnych PO KL upowszechnianie dotyczy przede wszystkim przykładów pozytywnych.**

**Ponieważ wiedza o złych praktykach także jest użyteczna dla projektodawców i beneficjentów, to IP lub IP II, a także KIW i ROEFS powinny przekazywać ją beneficjentom i projektodawcom w formie ostrzeżenia.**

**W przypadku negatywnej walidacji produktu, IP/IP II w ramach zmniejszonych środków, mogą**

**wymagać od beneficjentów informowania o zagrożeniach, ryzykach, przyczynach niepowodzenia itp.**

Choć upowszechnianie w projektach innowacyjnych ma wiele wspólnego z klasycznymi działaniami informacyjno-promocyjnymi, to jego ostatecznym przesłaniem jest zachęta do szerszego stosowania zwalidowanych produktów finalnych. Głównym celem upowszechniania jest zatem zwiększenie wiedzy na temat zalet produktów. Jednocześnie stwarza ono grunt pod późniejszy mainstreaming, mający na celu włączenie produktów finalnych do głównego nurtu.

Cechą, która może odróżniać upowszechnianie i mainstreaming jest cel tych procesów. Poprzez upowszechnianie przekazywana jest informacja dotycząca opracowywania produktu: od jego założeń, włączania grup odbiorców (empowerment), testowania, do produktu finalnego. Mainstreaming natomiast ma na celu włączanie do głównego nurtu produktów finalnych, a więc ich zastosowanie w praktyce.

Termin „mainstreaming” wywodzi się od angielskiego określenia *main stream* oznaczającego główny, podstawowy nurt (strumień), np. przeważające w praktyce idee, postawy, tendencje, ale też prawne i instytucjonalne rozwiązania społeczno-polityczne. Mainstreaming oznacza zaś włączanie efektów konkretnego projektu do głównego nurtu.

**Mainstreaming definiuje się najkrócej jako włączanie produktów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki lub praktyki.**

Ze względu na dwie podstawowe drogi transferu innowacji wyróżnia się dwa obszary mainstreamingu, w których:

1. Innowacyjne rozwiązania mogą być przekazywane osobom lub instytucjom zajmującym się problemami podobnymi do tych, które zidentyfikował beneficjent w swoim projekcie. Mamy wówczas do czynienia z mainstreamingiem horyzontalnym.

**Mainstreaming horyzontalny – skoncentrowany na działaniach praktycznych – najczęściej bywa ograniczony do poziomu lokalnego i regionalnego, na którym wygenerowano dobre rozwiązanie/praktykę. Dokonujące się w jego ramach powielanie w całości lub w części przez inny podmiot produktów finalnych nazywane jest również mainstreamingiem praktyk.**

2. Innowacyjne rozwiązania inicjują zmiany o charakterze administracyjnym, politycznym, legislacyjnym, systemowym. Ten rodzaj transferu innowacji jest trudniejszy, ponieważ wymaga zaangażowania osób z wielu środowisk, w tym decydentów różnego szczebla. Mamy w tym przypadku do czynienia z mainstreamingiem wertykalnym.

**Mainstreaming wertykalny – angażuje otoczenie polityczne i decydentów różnych szczebli w celu przekonania ich do włączenia produktów projektu do systemu wpływającego lub współtworzącego główny nurt polityki. Dokonujący się w jego ramach wpływ doświadczeń i rozwiązań wypracowanych w projekcie na główny nurt polityk i decyzji politycznych inaczej nazywany jest również mainstreamingiem polityk.**

Należy zaznaczyć, że pojęcie „główny nurt” nie powinno być ograniczane jedynie do polityki centralnej (rządowej). Finalne produkty innowacyjne mogą być bardzo specyficzne, mogą uwzględniać tylko szczególne i wyjątkowe uwarunkowania oraz potrzeby danego regionu/powiatu/gminy. Ich użyteczność ogólnokrajowa może być wówczas nieznacząca, mogą one też nie leżeć w kompetencji władz krajowych. Jeśli jednak takie rozwiązanie znajdzie wyraz np. w zmianach zarządzeń wydawanych na poziomie regionalnym lub lokalnym (województwo, powiat,

gmina), to można to uznać za włączenie do głównego nurtu polityki regionalnej/lokalnej, a więc realizację mainstreamingu wertykalnego.

Warto podkreślić, że to charakter produktu warunkuje, czy beneficjent powinien podjąć się mainstreamingu horyzontalnego i/lub wertykalnego. Ocenę potencjału produktu do poszczególnych rodzajów mainstreamingu przeprowadza KOP/ZOPS podczas oceny merytorycznej wniosku o dofinansowanie. Następnie powinny przeprowadzać ją ST. Niektóre rozwiązania nie wymagają wprowadzania na szerszą skalę (poprzez np. zmiany w ustawodawstwie), wystarczy, że zechcą stosować je w praktyce kolejne organizacje. Inne rozwiązania mogą po prostu nie nadawać się do przeniesienia do głównego nurtu polityki, ponieważ dotyczą np. kwestii, które nie wymagają uregulowania w drodze administracyjnej. Wówczas planowanie działań mających na celu włączenie do głównego nurtu polityki (mainstreaming wertykalny) jest niepotrzebne, nastąpi wówczas upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu praktyki (mainstreaming horyzontalny).

Poniższy przykład może ułatwić zrozumienie, do jakich działań upowszechniających i włączających są zobowiązani beneficjenci projektów innowacyjnych oraz ich otoczenie, zwłaszcza odpowiednia ST oraz – zgodnie z naszymi zaleceniami – IP/IP II.

**Przykład:**

Projektodawca złożył wniosek na projekt innowacyjny w odpowiedzi na konkurs ogłoszony w ramach komponentu regionalnego. Uzyskawszy dofinansowanie, rozpoczął realizację projektu, którego celem było opracowanie narzędzia służącego monitorowaniu losów absolwentów w regionie oraz programowania kierunków zamawianych.

Beneficjent, w ramach swoich obowiązkowych działań upowszechniających i włączających, od samego początku realizacji projektu rozpoczął budowanie właściwej atmosfery dla opracowywanego przez siebie produktu. Ponieważ organizatorem konkursu jest Urząd Marszałkowski (IP), beneficjent postanowił podjąć intensywny dialog z **Institucją Pośredniczącą**, nie tylko w zakresie (technicznym) realizowanego projektu, ale także o przyszłości i wizji stosowania produktu finalnego. Przełamując początkowy lęk przed urzędnikami oraz nieufność wobec możliwości stworzenia efektywnych i przyjaznych form dialogu, zainicjował zwyczaj comiesięcznych spotkań z pracownikami IP. Służyły one angażowaniu osób związanych merytorycznie z oczekiwanymi rezultatami w planowanie włączenia produktu i zainteresowanie nim użytkowników [UPOWSZECHNIANIE i WŁĄCZANIE].

Ze względu na to, że właściwym i pożądanym forum do wymiany myśli i dyskusowania o przyszłości systemu (będącego produktem opisywanego projektu) są **Regionalne Sieci Tematyczne**, w tym samym czasie beneficjent podjął szereg działań angażujących Sieć w swoje działania. Mniej formalna atmosfera pracy, szersze grono podmiotów uczestniczących w posiedzeniach pozwoliły na nieskrępowaną wymianę pomysłów i sugestii, także ze strony uczestniczących w posiedzeniach przedstawicieli IP, a tym samym na bardziej twórcze wspieranie beneficjenta. Uzyskując cenne wskazówki od członków ST, zapraszając ich na spotkania dotyczące realizacji projektu z własnymi zespołami ekspertów, udało mu się wzbudzić zaangażowanie i odpowiedzialność za – w pewnym sensie – wspólne wypracowywanie produktu stanowiącego odpowiedź na problemy kształcenia zawodowego w regionie [UPOWSZECHNIANIE].

Działanie **Regionalnej Sieci Tematycznej** w tym przypadku wspomogło upowszechnienie wśród potencjalnych użytkowników (tj. przedsiębiorców, urzędów pracy, jednostek edukacyjno-oświatowych) korzystania z systemu, poprzez wskazanie na jego użyteczność, efektywność, innowacyjność wpisującą się w ogólnoeuropejską politykę innowacyjności oraz istotność z punktu widzenia rozwiązania ważnych problemów regionu i wsparcia jego rozwoju [UPOWSZECHNIANIE].

Jak już wspomniano, **Institucja Pośrednicząca**, jako podmiot odpowiedzialny za wybór tematu oraz organizator konkursu, podjęła szereg działań ułatwiających upowszechnienie i włączenie produktu do głównego nurtu polityki. Monitorując na bieżąco postępy projektu i wyłaniający się w ramach



jego realizacji gotowy system, spotykając się z beneficjentem oraz uczestnicząc w pracach ST, IP rozpoczęła przygotowania do zastosowania „zamówionego” systemu poprzez stosowną analizę struktury organizacyjnej w celu ulokowania wypracowywanego produktu. Dopiero po wypracowaniu przez beneficjenta wstępnego produktu, IP bardziej precyzyjnie odniosła się do jego zastosowania/włączenia i stworzenia „strategii” promowania go wśród potencjalnych użytkowników [WŁĄCZANIE].

**Regionalna Sieć Tematyczna**, poruszając się w sferze bardziej „abstrakcyjnej”, koncentrowała się natomiast na promowaniu produktu oraz przekonywaniu do jego idei, wytwarzając jednocześnie nastroj wyczekiwania na nowe rozwiązanie wśród jego potencjalnych użytkowników. [WŁĄCZANIE i UPOWSZECHNIANIE].

## ***1.2. Korzyści płynące z upowszechniania i mainstreamingu***

Głównymi realizatorami mainstreamingu w projektach innowacyjnych PO KL są beneficjenci, dla których upowszechnianie i włączanie jest obowiązkiem, a także ST oraz podmioty z otoczenia projektu. Aby ich działania były efektywne, powinny być podejmowane z zaangażowaniem i przekonaniem o korzyściach, które mogą przynieść ogółowi społeczeństwa, w tym użytkownikom i odbiorcom projektów innowacyjnych, a także samym beneficjentom.

**Wybrane, możliwe korzyści upowszechniania i mainstreamingu w odniesieniu do projektów innowacyjnych, można usystematyzować następująco:**

### **1. W aspekcie polityki/praktyki:**

- udoskonalenie polityki i praktyki poprzez wprowadzenie do nich nowych rozwiązań: pojawia się szansa lepszego uwzględnienia bieżących potrzeb oraz wprowadzenia rozwiązań prostszych, tańszych, bardziej skutecznych i efektywnych;
- stworzenie podstaw do wykorzystania skutecznych innowacji na szerszą skalę (zmiana lub nowa legislacja obligująca do stosowania lepszego rozwiązania);
- wzmocnienie faktycznego wpływu obywateli na polityki i systemy decyzyjne (beneficjent i Sieć Tematyczna mają poczucie, że ich zaangażowanie przynosi skutek).

### **2. W aspekcie beneficjenta:**

- upowszechnianie wiedzy o instytucji beneficjenta oraz instytucjach partnerów projektu w ślad za upowszechnieniem i mainstreamingiem jego produktu (szerszemu stosowaniu produktu towarzyszy z reguły wzrost popularności beneficjenta i jego autorytetu w otoczeniu);
- dołączenie beneficjenta do innowacyjnego nurtu organizacji, „awangardy postępu”: po zdobyciu doświadczenia przez beneficjenta zmniejsza się obawa przed naturalnym dla innowacyjności ryzykiem, co może prowadzić do dalszego ubiegania się o wsparcie pomysłów innowacyjnych, także poza PO KL.

### **3. W aspekcie miejsca i roli społecznej:**

- generowanie i inspirowanie zespołowych działań ludzi i organizacji: upowszechnianie i mainstreaming z natury wymagają pracy oraz wymiany doświadczeń w ramach i między zespołami.

### **4. W aspekcie rynkowych efektów produktu finalnego dla stosujących go podmiotów:**

- większa konkurencyjność instytucji beneficjenta i podmiotów stosujących jego produkt finalny: przez pewien czas są one „pionierami zmian”, ich atrakcyjność (jako np. partnerów w przedsięwzięciach) rośnie, może to mieć wpływ na wzrost pozycji rynkowej.

**Efektom skutecznego mainstreamingu jest większa trwałość i zasięg produktu finalnego.**

### 1.3. Proces realizacji i zarządzania projektem – miejsce upowszechniania i mainstreamingu

#### ETAPY REALIZACJI PROJEKTU INNOWACYJNEGO

Zgodnie z Wytycznymi realizacja projektu innowacyjnego podzielona jest na dwa etapy, w ramach których wyróżniono odpowiednio trzy i cztery fazy (z wyjątkiem projektów upowszechniających, które koncentrują się wyłącznie na upowszechnianiu i włączaniu).

Prześledzimy teraz, jakie działania upowszechniające i włączające należy prowadzić w trakcie poszczególnych faz realizacji projektu innowacyjnego. Należy podkreślić, że poszczególne stadia realizacji wymagają zastosowania innych narzędzi. Wraz z postępami w realizacji projektu należy stopniowo zwiększać intensywność i zakres tych działań.

#### Etap I – przygotowanie

Faza	Opis
1. Diagnoza i analiza problemu	<i>Beneficjent informuje o realizacji projektu współfinansowanego ze środków EFS oraz o jego głównych założeniach – prowadzi więc działania informacyjno-promocyjne.</i>
2. Tworzenie partnerstwa	<i>Partnerstwo nie jest obligatoryjne, jednak projektodawca już na etapie przygotowywania wniosku może nawiązać współpracę i złożyć wniosek w partnerstwie. Może również poszukiwać partnerów po przeprowadzeniu diagnozy, z której wynika, że do zrealizowania zakładanych celów projektu należy zawiązać partnerstwo. Konieczne są działania informacyjno-promocyjne przynajmniej między potencjalnymi partnerami. Inaczej nie uda się stworzyć partnerstwa.</i>
3. Opracowanie wstępnej wersji produktu oraz strategii wdrażania projektu innowacyjnego	<i>Upowszechnianie wstępnej wersji produktu w celu wzmocnienia działań testujących oraz dokonania oceny użyteczności. Konieczne jest rozpoczęcie przygotowania do mainstreamingu (w tej fazie warto rozpocząć identyfikowanie decydentów zajmujących się zagadnieniami, których dotyczy projekt). Warto także w miarę możliwości angażować decydentów, zwłaszcza lokalnych, w proces wypracowywania produktu finalnego już w tej fazie – zapewni to jak najlepsze dostosowanie produktu do zapotrzebowania decydentów, a tym samym ułatwi późniejsze włączanie produktu do głównego nurtu polityki/praktyki. Niezbędne jest też pozyskiwanie zainteresowania jak największego grona przyszłych użytkowników.</i>

#### Strategia wdrażania projektu innowacyjnego

W projektach innowacyjnych podjęcie działań upowszechniających oraz rozpoczęcie mainstreamingu przewidziane jest na koniec pierwszego etapu – od powstania i zatwierdzenia wstępnej wersji produktu finalnego oraz opracowania strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Należy jednocześnie pamiętać, że negatywna ocena strategii skutkuje rozwiązaniem umowy o dofinansowanie projektu.

W trakcie prac nad harmonogramem projektu, w okresie, w którym planowane jest przekazanie strategii wdrażania do zaopiniowania przez ST, należy zaplanować tzw. *przerwę techniczną* w realizacji projektu innowacyjnego, tzn. okres, w którym nie będą podejmowane działania zasadnicze dla projektu. Ten czas powinien zostać również uwzględniony w budżecie projektu, poprzez zaplanowanie finansowania tylko zadań związanych z obsługą projektu i kosztami administracyjnymi (np. koszty utrzymania biura projektowego). Szczegółowe zasady przygotowywania harmonogramu projektu można znaleźć w publikacji *Projekty innowacyjne Poradnik dla projektodawców projektów innowacyjnych PO KL*, jak również w *Podręczniku przygotowania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL* oraz w *Zasadach dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*.

Jeśli strategia wdrażania zostanie zaopiniowana przez Sieć Tematyczną i zaakceptowana przez IOK / instytucję finansującą projekt systemowy, beneficjent powinien być gotowy do natychmiastowego podjęcia działań upowszechniających oraz przygotowywania mainstreamingu. Należy także uwzględnić konieczność modyfikacji wynikających z zaleceń ST i IOK<sup>1</sup>.

Przedstawiony powyżej sposób postępowania jest zalecany ze względu na ograniczenie ryzyka ponoszenia kosztów przez beneficjenta w przypadku uzyskania negatywnej oceny strategii wdrażania projektu lub zalecenia przez ST takich zmian, które doprowadzą do konieczności wprowadzenia znaczących modyfikacji planowanych działań.

#### **Podsumowanie etapu przygotowania**

Już w momencie przygotowywania wniosku o dofinansowanie beneficjent powinien mieć jak najpełniejszą wiedzę o tym, kto ma być adresatem podejmowanych przez niego działań upowszechniających i służących mainstreamingowi, jaka będzie treść i najwłaściwsza forma przekazu, jak najskuteczniej zjednać adresatów dla idei innowacyjności w danej dziedzinie oraz pozyskać zwolenników produktu. Działania te należy zatem rozpocząć już w fazie opracowywania wstępnej wersji produktu, a zintensyfikować je natychmiast po zatwierdzeniu strategii. Ze względu na wykonywane zadania (w szczególności dotyczące wspierania idei innowacyjności poprzez organizowanie spotkań, szkoleń, warsztatów, aktywizację lokalnych środowisk) wskazane może się okazać wsparcie ze strony ROEFS.

#### **Etap II – wdrażanie**

<b>Faza</b>	<b>Opis</b>
1. Testowanie opracowanego produktu	<i>Upowszechnianie i włączanie w tej fazie polega przede wszystkim na zaangażowaniu odbiorców i użytkowników w proces testowania, w tym również na uwzględnianiu otrzymywanych od nich informacji zwrotnych. Również w ramach kontaktów z decydentami można uzyskiwać informacje o pożądanym kształcie produktu finalnego. Na poziomie ST beneficjent ma okazję otrzymania zwrotnych informacji na temat korekt albo ulepszeń, które warto wprowadzić w testowanym produkcie. Zwiększa to szanse na późniejszą pozytywną walidację ostatecznej wersji produktu finalnego.</i>
2. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	<i>Jeszcze przed przystąpieniem do opracowania ostatecznej wersji produktu beneficjent powinien podzielić się z ST</i>

<sup>1</sup> Zalecenie ST stanowi dla IOK niewiążącą rekomendację. Ostateczną decyzję w kwestii dokonywania modyfikacji w związku z oceną strategii wdrażania podejmuje IOK.

	<p><i>informacjami na temat wyników takiej analizy. Należy podjąć intensywniejsze niż w poprzedniej fazie działania włączające. Warto zapewnić możliwość szerszej debaty na temat produktu i efektów jego testowania z udziałem grupy docelowej oraz decydentów (np. aktualizacja kontaktów do decydentów, do mediów, przesyłanie informacji o produkcie, organizowanie spotkań z przedstawicielami potencjalnych użytkowników oraz decydentami).</i></p>
3. Opracowanie produktu finalnego	<p><i>Upowszechnianie doświadczeń w ST oraz wymiana informacji z innymi beneficjentami na temat technik i metod opracowywania produktu. Informowanie osób i instytucji potencjalnie zainteresowanych produktem. Po opracowaniu produktu finalnego jest on walidowany przez ST. W przypadku pozytywnej walidacji beneficjent przystępuje do fazy upowszechniania i włączania. W przypadku negatywnej walidacji IOK może wymagać, aby beneficjent przy wykorzystaniu zmniejszonych środków informował innych beneficjentów/potencjalnych projektodawców o przyczynach swojego niepowodzenia, tak aby kolejni realizatorzy projektów mieli szansę uniknięcia tych samych błędów. W procesie tym mogą również brać udział ST.</i></p>
4. Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu	<p><i>Szerokie upowszechnianie informacji o produkcie, finalnym. Działania mające zachęcić inne instytucje do wykorzystania produktu w praktyce (np. seminaria, warsztaty, doradztwo dla zainteresowanych użytkowników). Oddziaływanie na decydentów w celu włączenia produktów projektu do polityki. ST odgrywa na tym etapie kluczową rolę, wiele z planowanych działań prowadzi jej członkowie, głównym narzędziem działania jest lobbying.</i></p>

### **Podsumowanie etapu wdrażania**

Upowszechnianie oraz mainstreaming stanowią niezbędne dopełnienie działań podejmowanych w projekcie innowacyjnym. Ich koncentracja następuje w ostatniej fazie drugiego etapu, po pozytywnej walidacji produktu finalnego. Skuteczność tych działań gwarantuje przemyślane planowanie projektu oraz przygotowanie dobrej strategii wdrażania, uwzględniającej kluczowych dla upowszechniania i mainstreamingu nadawców, adresatów oraz kanały komunikacji. Obowiązek ich realizacji spoczywa przede wszystkim na beneficjentach projektów. Znaczącą rolę w całym procesie pełnią także ST oraz IP/IP II.

## Zadania beneficjenta i Sieci Tematycznych w ramach obowiązku prowadzenia działań upowszechniających i mainstreamingu

### Beneficjent

Upowszechnianie	Mainstreaming horyzontalny	Mainstreaming wertykalny
Rozpowszechnianie wiedzy na temat. przygotowywanego produktu. Po pozytywnej walidacji zintensyfikowane upowszechnianie wiedzy o finalnej wersji produktu.	W zależności od rodzaju produktu beneficjent może realizować tylko ten rodzaj włączania, może również prowadzić działania w ramach mainstreamingu wertykalnego.	W zależności od rodzaju produktu beneficjent może realizować tylko ten rodzaj włączania, może również prowadzić działania w ramach mainstreamingu horyzontalnego. W tym zadaniu zaleca się korzystanie ze wsparcia ST.

### Sieci Tematyczne

Upowszechnianie	Mainstreaming horyzontalny	Mainstreaming wertykalny
Ze względu na zróżnicowany skład ST, to upowszechnianie może mieć większy zasięg niż tylko z poziomu beneficjenta. Rozpoczyna się już na etapie opiniowania strategii wdrażania.	Członkami ST są inni beneficjenci oraz przedstawiciele organizacji i instytucji potencjalnie zainteresowanych wykorzystaniem produktu w praktyce.	Zróżnicowany skład ST powinien umożliwiać dotarcie do różnych szczebli decyzyjnych dużo szybciej i efektywniej, niż gdyby musiał to robić sam beneficjent.

Rola ST w mainstreamingu polega też na wskazaniu odpowiednich rozwiązań systemowych, przepisów prawnych, które należy zmienić w konsekwencji przetestowania produktu, a także wskazanie i nawiązanie kontaktów instytucjonalnych, niezbędnych do dokonania procesu włączenia produktu do głównego nurtu polityki.

### Cykl innowacji i mainstreamingu

Produkty projektów innowacyjnych są bardziej złożone niż projektów standardowych. Ta złożoność prowadzi do bardziej skomplikowanego i szczegółowego prezentowania poszczególnych etapów „cyklu życia innowacji” oraz towarzyszących im działań upowszechniających i włączających.

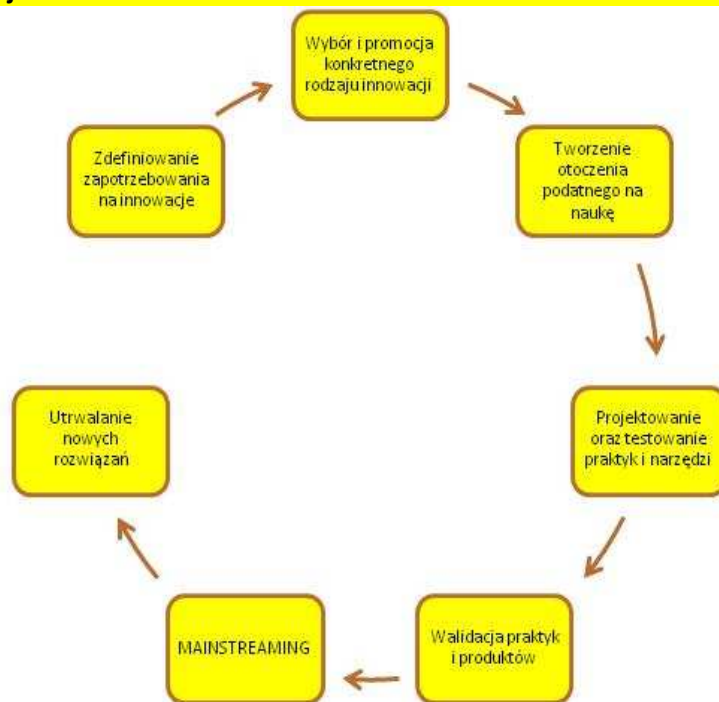
Poniżej przedstawiamy, odmienny od wspomnianego wcześniej i koniecznego do uwzględnienia przez projektodawców i beneficjentów PO KL podziału na etapy i fazy, wypracowany w ramach PIW EQUAL podział na siedem elementów, który może ułatwić prawidłowe wpisanie w cykl życia innowacji poszczególnych zadań związanych z upowszechnianiem i włączaniem.

1. Zdefiniowanie zapotrzebowania na innowacje: *identyfikacja priorytetów polityk oraz „luk” do „wypełnienia” przez innowację.*
2. Wybór i promocja konkretnego rodzaju innowacji: *określenie wymogów w dokumentach (np. konkursowych) i kryteriów wyboru, by gwarantować innowacyjność w programach operacyjnych.*
3. Tworzenie otoczenia podatnego na naukę: *inspirowanie nawyku ciągłego uczenia się i rozwoju kompetencji sprzyjających innowacji.*
4. Projektowanie oraz testowanie praktyk i narzędzi: *sprawdzanie użyteczności nowych*

rozwiązań zaprojektowanych przy udziale interesariuszy projektu.

5. Walidacja praktyk i produktów: *ocena wartościująca praktykę/produkt, wzmacniająca uznanie społeczne dla nich i ułatwiająca szersze stosowanie, stanowi rodzaj legitymizowania i „certyfikowania” innowacji.*
6. Mainstreaming: *włączanie do praktycznego działania (horyzontalny) oraz do głównego nurtu polityki (wertykalny).*
7. Utrwalenie nowych rozwiązań (zakotwiczenie i podtrzymywanie innowacji).

### Cykl życia innowacji



Źródło: Community of Practice – Innovation and Mainstreaming (<http://innovation.esflive.eu>)

## **2. PRZYGOTOWANIE I REALIZACJA PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH A UPOWSZECHNIANIE I MAINSTREAMING**

### **2.1. Wstęp**

Zadania związane z upowszechnianiem i mainstreamingiem pojawiają się już na pierwszym etapie realizacji projektu. Beneficjent musi więc, już konstruując projekt, zastanawiać się jak, skutecznie dopełnić obowiązku upowszechniania rezultatów projektu oraz włączania ich do głównego nurtu polityki.

Przygotowując strategię wdrażania projektu innowacyjnego, beneficjent przedstawia swój projekt w sposób bardziej szczegółowy niż na etapie wniosku o dofinansowanie. Opisuje także planowane podejście do upowszechniania i mainstreamingu, w tym wskazuje cel działań, grupy docelowe wraz z analizą interesariuszy oraz plan działań i ich charakterystykę.

**Planując realizację projektu, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, dla kogo i w jakim celu będzie on realizowany oraz jakie grupy użytkowników będą zainteresowane wykorzystaniem opracowanego produktu.**

Informacje zawarte w tym rozdziale są szczególnie istotne dla beneficjentów na etapie planowania projektu innowacyjnego oraz opracowywania strategii jego wdrażania. Przedstawimy w nim wpływ poszczególnych decyzji związanych z projektem na realizację zadań związanych z upowszechnianiem i mainstreamingiem.

### **2.2. Wybór celów upowszechniania i mainstreamingu**

Z punktu widzenia skuteczności działań upowszechniających i mainstreamingu ważne jest, aby cel projektu korespondował ze zdiagnozowanymi potrzebami określonej grupy użytkowników i odbiorców. Umożliwia to bowiem opracowanie produktu, na który będzie faktyczne zapotrzebowanie. Taki produkt poniekąd „sprzeda się sam” i będzie stanowił podstawę skutecznego mainstreamingu.

Przygotowując projekt, należy również przemyśleć plan działań w sferze upowszechniania i mainstreamingu. Pierwszym elementem dobrego mainstreamingu jest sformułowanie konkretnych i realistycznych celów, które mamy osiągnąć poprzez działania upowszechniające i włączające.

W planie działań upowszechniających i mainstreamingu istotne jest przyjęcie pewnej swobody działania, aby można było uwzględnić odmienny od przewidywanego rozwój sytuacji (np. uwzględniać nieprzewidywalne problemy, czy też wykorzystać pojawiające się w trakcie realizacji projektu okazje).

Po określeniu celu upowszechniania i mainstreamingu ważne jest ustalenie, jakie środki są potrzebne do jego osiągnięcia. Determinuje to dobór kanałów przekazania planowanego komunikatu, narzędzi do wykorzystania, a także niezbędnych zasobów finansowych i ludzkich, które muszą zostać uwzględnione we wniosku o dofinansowanie.



### **2.3. Potrzeby grup docelowych**

Przygotowując projekt innowacyjny, należy zadać sobie pytanie, kto będzie korzystał z wypracowanego produktu, tj. kto będzie jego grupą docelową. Trzeba dokonać analizy zarówno instytucji i organizacji, które będą potencjalnie wykorzystywały produkt (użytkownicy), jak i grup osób, które za pomocą produktu będą otrzymywały wsparcie (odbiorcy).

Po zdefiniowaniu grup docelowych kluczowe znaczenie ma zaangażowanie ich przedstawicieli w proces opracowywania i realizacji projektu (ang. *empowerment*). Umożliwi to spojrzenie na produkt oczami jego potencjalnych użytkowników i odbiorców, a co za tym idzie – pozwoli modyfikować produkt w trakcie jego realizacji, tak aby w jak najlepszy sposób odpowiadał na potrzeby grupy docelowej.

**Włączenie grupy docelowej w realizację projektu ma niezwykle istotne znaczenie dla procesu upowszechniania i mainstreamingu. Użytkownicy i odbiorcy, którzy bezpośrednio korzystają z wypracowanego w projekcie produktu, są znakomitymi i wiarygodnymi nadawcami komunikatów informujących o jego zaletach i wadach.**

Włączanie przyszłych użytkowników i odbiorców produktów może się odbywać np. poprzez ich udział w pracach grupy, która decyduje o przebiegu realizacji projektu (np. Komitet Sterujący), a także poprzez udział w recenzowaniu kolejnych wyników częściowych projektu. Dodatkowo możliwe jest także korzystanie w projekcie ze wsparcia ekspertów pochodzących z instytucji będących potencjalnymi użytkownikami produktu, a także poprzez włączanie takiej instytucji do projektu jako partnera.

### **2.4. Wybór partnerów projektu<sup>2</sup>**

Jeśli projektodawca przewidział utworzenie partnerstwa, ważne jest, aby przy wyborze partnerów zwracał również uwagę na ich użyteczność w procesie upowszechniania i mainstreamingu. Na tym etapie pomocne może być doświadczenie ROEFS, realizowane przez nie działania, a zwłaszcza znajomość środowisk lokalnych.

Wspomniane wcześniej angażowanie do partnerstwa grupy docelowej (odbiorców i użytkowników) właściwie od samego początku zapewnia sukces podejmowanym działaniom upowszechniającym i mainstreamingowi<sup>3</sup>.

**Angażowanie w projekt innowacyjny organizacji lub osób jedynie w celach „fasadowych” (na pokaz), wymaga wiele czasu i energii, a zazwyczaj nie przynosi pożądanych efektów.**

W upowszechnianiu i mainstreamingu podstawą sukcesu jest dobra komunikacja, w tym kontakty interpersonalne i spotkania. Istotne w projekcie jest rozeznanie, które z osób z organizacji partnerskich „blokuje postęp”, a które są „kluczowymi graczami”, mogącymi wspomóc działania upowszechniające i włączające.

Przy planowaniu partnerstwa należy uwzględnić wybór jako partnerów tych przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w prace w projekcie, którzy mają wiedzę na dany temat i/lub istotne

<sup>2</sup> Projekty partnerskie w rozumieniu art. 28 ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jednolity: „Dziennik Ustaw” 2009, nr 84, poz. 712).

<sup>3</sup> Włączenie tych grup do projektu może także odbywać się na zasadach partnerstwa, zgodnie z zapisami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.



kontakty. Ich potencjał nie tylko przyczyni się do lepszego przygotowania produktu, ale także okaże się podstawą skutecznego mainstreamingu.

Sugeruje się, aby dobierając potencjalnych partnerów uwzględniać instytucje naukowe i badawcze. Ich udział może okazać się korzystny ze względu na wprowadzenie systematycznego podejścia do realizowanego projektu oraz pomocny w pomiarze efektów realizacji projektu i podejmowanych działań włączających.

W trakcie każdego etapu realizacji projektu warto pamiętać, że podstawą skutecznego mainstreamingu jest rozbudowana sieć kontaktów. Należy więc zadbać o to, aby wykraczała ona poza bezpośrednich partnerów projektów. Przewidując konieczność działań służących włączaniu do głównego nurtu polityki lub praktyki, w sieć tę należy włączać przedstawicieli instytucji i organizacji, które potencjalnie mogą być zainteresowane wykorzystywaniem produktu po opracowaniu jego wersji finalnej, a także tych, od których decyzji może zależeć skuteczność tych działań.

## ***2.5. Potrzeby decydentów***

Już na etapie planowania projektu istotne jest, aby próbować przewidzieć, co znajdzie się w programie politycznym/administracyjnym (na różnym szczeblu administracji – w zależności od planowanego zasięgu działań włączających) w ciągu najbliższych lat. Projekty innowacyjne powinny odpowiadać na problemy identyfikowane przez decydentów, zagwarantuje to ich zainteresowanie wypracowanymi rezultatami. Taką wiedzę najlepiej jest uzyskać dzięki dialogowi z twórcami polityki/decydentami lub na podstawie analiz i ekspertyz. Warto śledzić powstające projekty ustaw, ustawy znajdujące się w uzgodnieniach międzyresortowych lub będące przedmiotem obrad komisji sejmowych. Określając potencjał produktu w zakresie jego mainstreamingu (czyli to, w jakim stopniu rozwiązanie, które planujemy wypracować, będzie się cieszyć zainteresowaniem), warto się zapoznać z obowiązującymi tendencjami w danej dziedzinie. Warto też postarać się o kontakt z decydentami oraz na bieżąco informować ich o postępach prac nad produktem. W późniejszych fazach realizacji w znaczący sposób ułatwi to bowiem dotarcie do wybranych decydentów z komunikatem o produkcie i korzyściach płynących z jego wykorzystania. Uwzględnienie zapotrzebowania decydentów spowoduje ich większe zaangażowanie w późniejsze włączanie produktu do głównego nurtu polityki, a tym samym ułatwi to zadanie beneficjentowi.

## ***2.6. Wsparcie udzielane przez IP/IP II***

Skuteczne upowszechnianie i mainstreaming w dużej mierze uzależnione są od praw popytu i podaży. Opracowanie produktu, który nie będzie przeznaczony dla większej grupy odbiorców lub który nie będzie odpowiadał na najbardziej istotne w danym regionie/sektorze problemy, będzie miało wpływ na obniżenie skuteczności działań w zakresie upowszechniania i włączania.

Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia, przygotowując dokumentację oraz organizując konkurs na projekty innowacyjne, bierze niejako na siebie odpowiedzialność za „popyt” na rozwiązanie, które będzie efektem dofinansowanego projektu.

Ta, nie od razu dostrzegalna, rola IP/IP II ma ogromne znaczenie dla skuteczności działań projektodawcy w zakresie identyfikacji grup docelowych oraz planowania upowszechniania i mainstreamingu. Dopiero przekazanie przez beneficjenta strategii wdrażania do opiniowania Sieciom Tematycznym otwiera innym podmiotom drogę do weryfikacji i modyfikacji założeń beneficjenta w powyższych kwestiach.

**To IP/IP II decydują o przyznaniu dofinansowania (uznaniu za zasadne przyjęcie do finansowania proponowanych przez projektodawcę rozwiązań oraz wskazanej przez niego strategii upowszechniania i mainstreamingu) oraz odpowiadają za bieżące monitorowanie projektu, w tym zapisów umowy mówiących o działaniach upowszechniających i włączających.**

Planując wsparcie oraz dokonując wyboru tematów projektów innowacyjnych dla danego regionu lub sektora, IP powinny uwzględniać zwłaszcza te tematy, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby i problemy, a których nie rozwiązują projekty standardowe. Dokonując wyboru tematów w kontekście planowanych konkursów, warto więc zaprosić do dyskusji wszystkie zaangażowane podmioty. W spotkaniach poświęconych wyborowi tematów powinni brać udział reprezentanci środowisk, które mogą mieć znaczenie w kontekście realizacji projektów innowacyjnych (np. przedstawiciele administracji, władz lokalnych, trzeciego sektora, szkolnictwa i instytucji badawczych oraz lokalni przedsiębiorcy). Zaproszenia na spotkania dotyczące wyboru tematów projektów innowacyjnych powinny być kierowane również do członków RST oraz przedstawicieli KST w celu zapewnienia przepływu informacji pomiędzy szczeblem regionalnym i centralnym. Są to również osoby, które mają największe doświadczenie w pracy z projektami innowacyjnymi. Istotne znaczenie ma również angażowanie w ten proces ROEFS, ponieważ są to organizacje dysponujące wiedzą na temat potrzeb regionalnych/lokalnych, w tym w kontekście wsparcia z EFS.

Podstawą dyskusji powinny być dostępne dane na temat sytuacji w regionie lub w sektorze w kontekście potrzeb interwencji w ramach PO KL. Bazę do dyskusji powinna stanowić wstępna diagnoza sytuacji w regionie/sektorze dokonywana na podstawie takich dokumentów jak: strategia rozwoju regionu/kraju, regionalna strategia innowacji, dane na temat sytuacji w regionie posiadane przez ROEFS, dane na temat sytuacji w danym sektorze. Należałoby uzupełnić diagnozę o opis sytuacji wyjściowej na poziomie innych regionów oraz komponentu centralnego PO KL, ze względu na konieczność zapewnienia komplementarności i koordynacji między projektami innowacyjnymi dla Priorytetów centralnych i regionalnych.

ROEFS, ze względu na zasięg swojej działalności powinny nie tylko brać udział w określaniu tematów projektów innowacyjnych<sup>4</sup>, ale dzięki realizowanym przez siebie zadaniom, same są doskonałym forum do upowszechniania rezultatów projektów. To one bowiem inspirują społeczności lokalne oraz organizują spotkania i szkolenia dla potencjalnych projektodawców i beneficjentów, podczas których propagowane są idee innowacyjności i współpracy ponadnarodowej. ROEFS prowadzą działania animacyjne, promujące oraz zachęcające do podejmowania wyzwań związanych z projektami innowacyjnymi i projektami współpracy ponadnarodowej. Ponadto mając informacje o tym, nad czym pracują beneficjenci w projektach innowacyjnych, mogą przekazywać te informacje projektodawcom projektów standardowych, a tym samym łączyć podmioty działające w podobnej dziedzinie, które mogłyby wdrażać rozwiązania innowacyjne. Posiadają też sprawną wewnętrzną sieć komunikacji pomiędzy sobą, a więc mogą zapewnić wymianę informacji na terenie całego kraju. Wszystko to stanowi doskonałą bazę do upowszechniania.

**IP/IP II powinny być ambasadorem wypracowywanych rozwiązań, decydują bowiem o przyznaniu dofinansowania w ramach wybranych tematów. Poprzez wybór projektu składają zapotrzebowanie na proponowane rozwiązanie i powinny być zainteresowane aktywnym udziałem w procesie włączania wypracowanych rezultatów do polityki/praktyki, a jeśli nie leży to w ich bezpośredniej kompetencji, powinny podejmować wysiłki mające na celu ułatwienie tego procesu.**

<sup>4</sup> Tematy projektów innowacyjnych w rozumieniu Wytocznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki z 1 kwietnia 2009 r.

IOK, ogłaszając konkurs, precyzyjnie określa swoje oczekiwania oraz potrzeby w odniesieniu do grup odbiorców oraz specyficznych problemów, które powinny zostać rozwiązane. Tym samym wskazuje projektodawcy na swoje preferencje w zakresie współpracy.

Odwołując się do naszych wcześniejszych postulatów dotyczących odpowiedzialności IOK za „oczekiwane rezultaty” poprzez opisanie w dokumentacji konkursowej swoich potrzeb, możemy przyjąć, że IOK na etapie ogłaszania konkursu będzie miała sprecyzowane wyobrażenia o przyszłym produkcie.

### ***Przykład zaangażowania IOK (i innych kluczowych partnerów instytucjonalnych) w realizację projektu innowacyjnego testującego***

Projektodawca, odpowiadając na ogłoszenie o konkursie, przygotował projekt uwzględniający udział niezbędnych – z jego punktu widzenia – partnerów krajowych. Zaangażował do realizacji projektu partnerów, od których zależy skuteczne upowszechnienie produktu, jak również włączenie narzędzia jako obowiązującego na określonym w dokumentacji konkursowej poziomie funkcjonowania (regionalny lub krajowy). Przygotował koncepcję produktu i określił warunki oraz ramy jego wykorzystania. Z punktu widzenia IOK zagwarantowany został właściwy wpływ na wypracowywane narzędzie wraz z prowadzeniem równoległych działań zapewniających płynne włączenie „zamówionego” produktu do głównego nurtu polityki.

W ramach działań upowszechniających IOK zamieszcza informacje o projekcie i produkcie na swojej stronie internetowej oraz upowszechnia informacje na organizowanych przez siebie konferencjach, seminariach, spotkaniach, konferencjach prasowych itp. Zapewnia także płynny przepływ informacji między swoimi komórkami organizacyjnymi (np. między Wydziałem ds. Projektów a Wydziałem Informacji i Promocji oraz Biurem Rzecznika Prasowego). Ponadto podejmuje konkretne działania zmierzające do mainstreamingu produktu (np. pośredniczy w kontaktach między beneficjentem a wydziałami merytorycznymi IOK lub innych instytucji, w których kompetencjach leży wdrożenie produktu lub umożliwia beneficjentom bezpośrednie spotkania z decydentami).

Opisana wyżej sytuacja ukazuje modelowy przykład synergii działań IOK–beneficjent, która redukuje koszty (materialne i niematerialne), zwielokrotnia efekt stanowiący podstawowy cel projektów innowacyjnych – upowszechnienie i włączenie produktu do głównego nurtu polityki.

## **2.7. Przygotowanie i realizacja strategii wdrażania projektu**

W ramach zawartej umowy o dofinansowanie projektu beneficjent opracowuje wstępną wersję produktu innowacyjnego, zobowiązany jest też przygotować strategię jego wdrażania. Jednym z punktów tej strategii jest opisanie, jakie działania planowane są w zakresie upowszechniania i mainstreamingu.

**Przygotowanie strategii to moment opisanie działań upowszechniających oraz mainstreamingu, a nie zastanawiania się, co chce się osiągnąć. Założenia powinny powstać już na etapie planowania projektu (wniosek o dofinansowanie).**

Najistotniejsze jest ustalenie, kim są konkretni adresaci działań w zakresie upowszechniania i mainstreamingu. Prowadzi to do wyboru kluczowych adresatów. Równie istotna jest treść (Jaki komunikat będzie przekazywany jakim decydentom? Kto będzie nadawcą których komunikatów?) Następnie należy dokonać wyboru formy komunikacji, tzn. głównie narzędzi, wykorzystywanych do zwrócenia się do decydentów oraz potencjalnych użytkowników.

### **Nadawcy**

Zalecane jest, by prócz beneficjenta oraz bezpośrednich użytkowników produktu w działania upowszechniające i włączające angażowane były również inne podmioty. Tylko dzięki wsparciu szerszych grup i zyskaniu uznania społecznego dla produktów finalnych ich upowszechnianie i mainstreaming będą efektywne.

#### **Nadawcami komunikatów upowszechniających i włączających powinni być:**

- beneficjenci;
- członkowie ST (inni niż beneficjenci);
- ROEFS;
- pracownicy IP/IP II (zwłaszcza z działów informacji i promocji), ale także dyrektorzy komórek organizacyjnych;
- członkowie regionalnych Informacyjnych Grup Roboczych.

#### **Ponadto zaleca się angażowanie:**

- pracowników komórek odpowiedzialnych za fundusze strukturalne z IZ PO KL urzędów wojewódzkich i marszałkowskich oraz ministerstw, w tym przede wszystkim osób na stanowiskach kierowniczych;
- partnerów społeczno-gospodarczych.

### **Komunikat**

W celu pozyskania odpowiednich osób i instytucji kluczowych z punktu widzenia upowszechniania i mainstreamingu konieczne jest przygotowanie dokładnej informacji o produkcie projektu innowacyjnego. Przede wszystkim należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki produkt innowacyjny został/zostanie wypracowany, co się na niego składa, w jakim celu i w odpowiedzi na jakie potrzeby?
- W jaki sposób powstał/powstaje produkt?
- Jakie przeszkody napotkano w trakcie przygotowań i jak je przezwyciężono?
- Na czym polega skuteczność produktu, czym różni się od innych, pod jakim względem jest lepszy?
- W jakim stopniu działania w projekcie opierały się na tym, co już istniało w danym sektorze/regionie, co powstało nowego?
- W jaki sposób produkt przyczynia się do rozwiązania istniejących problemów?
- W jaki sposób produkt może zostać wykorzystany w szerszej skali przez inne podmioty?
- Jakie są koszty wdrożenia produktu na szerszą skalę?
- W jaki sposób produkt może zostać włączony do głównego nurtu polityki?

Zadanie to należy przede wszystkim do beneficjenta, musi być on jednak aktywnie wspierany przez ST, zwłaszcza podczas opracowywania trzech ostatnich punktów komunikatu.

Przygotowując prezentację produktu do celów upowszechniania lub mainstreamingu, w miarę możliwości należy koncentrować się na działaniach, które mogą być powielane lub częściowo wykorzystane przez inne podmioty. Trzeba wskazywać na korzyści płynące z zastosowania produktu dla ich działalności. Dowody na poparcie skuteczności produktu powinny być dostarczane zarówno w

formie liczbowej, jak i przez przedstawicieli grup docelowych zaangażowanych w realizację projektu innowacyjnego, którzy w wiarygodny sposób będą zaświadczać o jego skuteczności.

### **Adresaci**

Z punktu widzenia upowszechniania wiedzy o produkcie oraz mainstreamingu, w kręgu zainteresowania powinni znaleźć się m.in.:

- osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki oraz decydenci z odpowiednich sektorów, którzy mają możliwość wprowadzania zmian;
- reprezentanci instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie polityki regionalnej i krajowej w poszczególnych dziedzinach, w tym dotyczących funduszy strukturalnych (np. IP z innych regionów);
- podmioty, które będą korzystać z innowacyjnych rozwiązań (m.in. pracodawcy, stowarzyszenia zawodowe, praktycy, koordynatorzy projektów, przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu);
- organizacje zainteresowane zmianami w danej dziedzinie (np. organizacje branżowe, pozarządowe);
- organizacje mające wpływ na osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki i decydentów lub na odbiorców docelowych produktu (np. izby handlowe, lokalne i regionalne agencje rozwoju, organy kwalifikacyjne i akredytacyjne, komisje do spraw równouprawnienia, organy doradcze, instytucje badawcze);
- komitety i rady zajmujące się kształtowaniem polityk;
- liderzy opinii;
- środki masowego przekazu.

## **2.8. Narzędzia upowszechniania i mainstreamingu**

### **UWAGA!**

**Planując stosowanie poszczególnych narzędzi wymienionych w tym rozdziale, należy przede wszystkim myśleć o CELU, w jakim zostaną zastosowane.**

**Celem upowszechniania i mainstreamingu NIE JEST bierne informowanie, jest nim zapewnienie włączenie wypracowanych produktów do głównego nurtu praktyki i/lub polityki.**

Jak wskazywano wcześniej, działania upowszechniające oraz mainstreaming powinny zostać przemyślane już na etapie planowania projektu i przygotowywania wniosku o dofinansowanie. Jakkolwiek oba te działania mogą się czasem w pewnej części pokrywać, to niezbędne jest dokładne określenie celu każdego z nich oraz wskazanie kto będzie adresatem poszczególnych działań. Pozwoli to następnie na właściwe dobranie narzędzi, określenie komunikatu oraz wskazanie harmonogramu działań.

Ponadto działania te są zróżnicowane zależnie od specyfiki produktu, rodzaju grupy docelowej, a także etapów i faz wdrażania projektów innowacyjnych. Inne narzędzia będą właściwe w początkowych stadiach realizacji, inne po zatwierdzeniu strategii, a jeszcze inne, gdy dysponujemy już produktem już zwalidowanym. Wraz z postępami w realizacji projektu należy stopniowo zwiększać intensywność i zakres tych działań.

Szczegółowe zasady zastosowania większości narzędzi wymienionych w tym rozdziale zostały przystępnie zaprezentowane w podręczniku *Jak promować projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego*, wydanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (dostępnym na stronach internetowych [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl) oraz [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)).

Produkty projektów innowacyjnych, jako nowatorskie, często są skomplikowane i nie były stosowane wcześniej. Forma informacji o nich musi więc być bardzo starannie „skrojona” na potrzeby konkretnych adresatów, a jej nadrzędnym celem ma być włączenie produktu finalnego do praktyki i/lub polityki. Do kanału informacji trzeba odpowiednio dostosować treść, tak aby nie została ona w trakcie przekazu zniekształcona ani nadmiernie uproszczona, jednocześnie pozostając czytelną dla odbiorcy. Wymaga to posługiwania się zrozumiałym językiem i unikania „metajęzyka innowatorów”.

**Stosowanie narzędzi informacji, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu będzie miało dużo niższą skuteczność z punktu widzenia celu upowszechniania i mainstreamingu. Najskuteczniejsze są: bezpośredni kontakt, rozmowy telefoniczne i osobiste spotkania.**

**Upowszechnianie i mainstreaming = kontakt i relacje międzyludzkie.**

W upowszechnianiu i mainstreamingu narzędzia oraz treść komunikatów dla potencjalnych użytkowników oraz szerszych kręgów odbiorców powinny być zróżnicowane. W przypadku potencjalnych użytkowników przekaz musi być konkretny, treść dotyczyć kwestii praktycznych i technicznych. Do szerszych kręgów odbiorców należy wysyłać komunikaty ogólniejsze, podkreślające np. walory użytkowe produktu finalnego czy pozytywne wyniki fazy testowania.

Planując działania upowszechniające i włączające trzeba ponadto pamiętać o ich odmienności na poszczególnych etapach realizacji projektu. W zależności od rodzaju i zasięgu planowanych działań upowszechniających oraz mainstreamingu należy pamiętać o stosowaniu narzędzi dostosowanych do zadania.

Jeśli w ramach planowanego mainstreamingu wertykalnego planowane jest dotarcie do wąskiego grona decydentów w celu zainicjowania zmiany regulacji prawnych na szczeblu krajowym, wówczas nieskuteczne okaże się organizowanie spotkań skierowanych do dużych, ogólnych grup (np. konferencji). W przypadku takiego podejścia należy się liczyć z zagrożeniem, że większość decydentów po prostu się nie pojawi. Skuteczniejsze okaże się natomiast przygotowanie kampanii lobbingsowej uwzględniającej spotkania indywidualne, podczas których decydenci otrzymają zwięzłą i treściwą informację o produkcie oraz o zmianach legislacyjnych, niezbędnych do jego wdrożenia na szerszą skalę.

Jeżeli mainstreaming wertykalny dotyczy zmiany regulacji na szczeblu regionalnym i lokalnym, wówczas dobrym narzędziem może się okazać seminarium regionalne. Tego rodzaju wydarzenie, zwłaszcza współorganizowane przez znaczące regionalne organizacje branżowe, przyciągnie uwagę decydentów, zachęci ich do udziału, a co za tym idzie – zwróci uwagę na produkt. W ślad za tym powinny nastąpić bezpośrednie spotkania z decydentami. Podobnie – jeśli charakter produktu determinuje jego mainstreaming w zasięgu lokalnym, słuszne będzie jego upowszechnianie głównie w mediach lokalnych. Z kolei produkt, który powinien zostać wdrożony w skali całego kraju, powinien być prezentowany w mediach o zasięgu ogólnopolskim.

Jeśli w projekcie przewidziane jest wydanie np. raportu z badań lub z fazy testowania, to jego dystrybucja i zamieszczenie na stronie internetowej nie wystarczą, aby można było mówić o osiągnięciu celów upowszechniania i mainstreamingu. Niezbędne będą dodatkowe spotkania, na których raport będzie prezentowany, a następnie omawiany z podmiotami zainteresowanymi daną tematyką. Tylko w ten sposób raport będzie spełniał funkcję upowszechniającą i przyczyni się do włączenia produktu do głównego nurtu praktyki i/lub polityki.

**Organizowanie konferencji jako narzędzie upowszechniania i mainstreamingu jest mało efektywne, nie jest bowiem skierowane do zdefiniowanej grupy odbiorców.**

Planując docieranie z informacją o projekcie do jego potencjalnych użytkowników, należy także uwzględniać ich ewentualne ograniczenia. Jeżeli np. projekt dotyczący zatrudnienia osób niepełnosprawnych ruchowo zakłada prowadzenie działań upowszechniających za pomocą takich narzędzi jak konferencje poza miastem lub wizyty studyjne, udział głównej grupy docelowej może być utrudniony. W takiej sytuacji wskazane byłoby wybranie łatwo dostępnego miejsca, koniecznie wyposażonego w udogodnienia architektoniczne dla osób niepełnosprawnych ruchowo, a także rezygnacja z konferencji na rzecz bardziej kameralnej formy spotkania, podczas którego można przekazać szczegółowe informacje.

**UWAGA!**

**Docieranie z informacją o usługach świadczonych za pomocą produktu projektu innowacyjnego do obecnych lub przyszłych odbiorców NIE JEST mainstreamingiem. Jest to upowszechnianie wiedzy o nowej usłudze wśród potencjalnych odbiorców.**

### Zestawienie doboru nadawcy, adresata oraz komunikatu i narzędzi przekazu na poszczególnych etapach realizacji projektu innowacyjnego

Część instytucji wymienionych w tabeli w każdym etapie może pełnić zarówno rolę adresata komunikatów, jak i być ich nadawcą. I tak KIW/ST/IP mogą jednocześnie otrzymywać komunikat o postępach prac w projekcie, o produkcie, a następnie zamieszczać te informacje na swoich stronach internetowych i w wydawanych przez siebie publikacjach czy np. udostępniać je szerszym kręgom przy okazji różnego rodzaju organizowanych przez siebie imprez.

Etap przygotowania	Nadawca	Adresat	Komunikat	Główne narzędzia	Uwagi
Diagnoza i analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjenci innych projektów</li> <li>• eksperci</li> <li>• ST</li> <li>• ROEFS</li> <li>• KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacja o rozpoczęciu realizacji projektu</li> <li>• informacja o wstępnych wynikach analiz</li> <li>• informacja o planowanych do osiągnięcia rezultatach i produktach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-pocztą</li> <li>• strona internetowa</li> <li>• bezpośrednio i telefoniczne rozmowy</li> <li>• biuletyn beneficjenta, IP/IP II, KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Część działań potencjalny projektodawca powinien rozpocząć przed decyzją o udziale w konkursie (np. dowiedzieć się czy inne podmioty prowadziły badania/analizy, które można wykorzystać).</li> <li>• Rozpoczęcie informowania o realizacji projektu innowacyjnego w ramach PO KL.</li> <li>• Informowanie ST jako wstęp do procesu upowszechniania (poprzez zasygnalizowanie tematu).</li> </ul>
Tworzenie Partnerstw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencjalni partnerzy krajowi i zagraniczni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapytania do potencjalnych partnerów projektu</li> <li>• informacja o poszukiwaniu partnera projektu</li> <li>• informacja o realizowanym projekcie (poziom ogólny)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strona internetowa beneficjenta i KIW</li> <li>• e-pocztą</li> <li>• telefony</li> <li>• kontakty bezpośrednie spotkania</li> <li>• udział w konferencjach zagranicznych</li> <li>• analiza baz danych (Toolkit, inne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większość działań informacyjnych dotyczących poszukiwania partnera beneficjent prowadzi przed podpisaniem umowy (chyba że poszukiwanie partnera następuje na późniejszym etapie realizacji).</li> </ul>
Opracowanie wstępnej wersji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• partnerzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST</li> <li>• eksperci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje o przebiegu procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikaty, protokoły i sprawozdania z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od tej fazy beneficjent obligatoryjnie rozpoczyna</li> </ul>



produktu i strategii wdrażania projektu innowacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy docelowe</li> <li>• decydenci</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ROEFS</li> </ul>	<p>tworzenia produktu oraz oczekiwanie na informację zwrotną</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje o wstępnych produktach</li> <li>• informacje na posiedzenia ST</li> </ul>	<p>posiedzeń ST</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• portale beneficjenta, IP/IP II i KIW</li> <li>• seminaria tematyczne poświęcone wstępnym wynikom projektów innowacyjnych</li> <li>• panele dyskusyjne w ramach imprez naukowych/społecznych/edukacyjnych</li> <li>• biuletyn beneficjenta, IP /IP II, KIW</li> </ul>	<p>działania upowszechniające i włączające (zgodnie z zapisami z harmonogramu we wniosku o dofinansowanie).</p>
<b>Etap wdrażania</b>	<b>Nadawca</b>	<b>Adresat</b>	<b>Komunikat</b>	<b>Główne narzędzia</b>	<b>Uwagi</b>
<b>Podjmując działania w II etapie należy pamiętać o analizie kosztów stosowanych rozwiązań w stosunku do ich efektywności.</b>					
Testowanie produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• partnerzy</li> <li>• ST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST</li> <li>• grupy docelowe</li> <li>• decydenci</li> <li>• eksperci</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ROEFS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje o bieżącym przebiegu testowania (wyniki pośrednie itp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-maile do potencjalnych użytkowników</li> <li>• newsletter</li> <li>• portale beneficjenta, IP/IP II i KIW</li> <li>• biuletyn beneficjenta, IP/IP II i KIW</li> <li>• informacje na posiedzeniach ST</li> <li>• seminaria naukowe/społeczne/edukacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W tej fazie można się skoncentrować na upowszechnianiu dotyczącym bieżących wyników testowania.</li> <li>• Działania upowszechniające będą stanowiły podstawę do rozpoczęcia włączania na poziomie horyzontalnym i/lub wertykalnym.</li> </ul>
Analiza efektów testowanego produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• partnerzy</li> <li>• ST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST</li> <li>• grupy docelowe</li> <li>• decydenci</li> <li>• eksperci zewnętrzni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje o wstępnych wynikach testowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-maile do potencjalnych użytkowników</li> <li>• newsletter</li> <li>• portale beneficjenta, IP/IP II i KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W tej fazie beneficjent nadal koncentruje się na upowszechnianiu produktu i efektów testowania, a ponadto angażuje grupy docelowe oraz decydentów</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ROEFS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biuletyn beneficjenta, IP/IP II i KIW</li> <li>• informacje na posiedzeniach ST</li> <li>• seminaria naukowo/spoteczno/edukacyjne</li> </ul>	<p>w debatę na ten temat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania upowszechniające będą stanowiły podstawę do rozpoczęcia włączania na poziomie horyzontalnym i/lub wertykalnym.</li> </ul>
Opracowanie produktu finalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• partnerzy</li> <li>• ST</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST</li> <li>• grupy docelowe</li> <li>• decydenci</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ROEFS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opis produktu w formie pozwalającej na jego właściwą prezentację różnym grupom adresatów (w zależności od adresata modyfikacja – szczegółowości komunikatu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korespondencja tradycyjna, e-pocztą</li> <li>• newsletter</li> <li>• warsztaty – prezentacja technicznej strony produktu</li> <li>• media (film, wywiad)</li> <li>• portale beneficjenta, IP i KIW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficjent kontynuuje działania upowszechniające.</li> <li>• Prowadzi konsultacje i debaty z grupami docelowymi oraz decydentami służące wypracowaniu produktu finalnego. Opracowuje komunikaty oraz inne niezbędne materiały na potrzeby mainstreamingu wertykalnego.</li> </ul>
Upowszechnianie, mainstreamingu <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficjent</li> <li>• ST</li> <li>• decydenci</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW (wsparcie)</li> <li>• ROEFS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy docelowe</li> <li>• opinia publiczna</li> <li>• media</li> <li>• decydenci</li> <li>• IP/IP II</li> <li>• KIW</li> <li>• ROEFS</li> <li>• ST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje o zaletach i korzyściach stosowania produktu finalnego</li> <li>• informacje o zmianach w prawodawstwie i praktyce, które</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seminaria, wykłady</li> <li>• listy informacyjne kierowane do decydentów itp.</li> <li>• spotkania lobbingowe z decydentami</li> <li>• przesyłanie propozycji zmian legislacyjnych do właściwych instytucji, do</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaawansowane działania upowszechniające i włączające rozpoczynają się po pozytywnej walidacji produktu przez Sieć oraz IOK.</li> <li>• Działania prowadzi głównie beneficjent przy wsparciu ST.</li> </ul>

<sup>5</sup> W przypadku braku walidacji produktu finalnego i rozwiązaniu umowy o dofinansowanie, należy udostępnić stosowne informacje dotyczące przyczyn niepowodzenia i wad przyjmowanych rozwiązań, jako „złej praktyki”, która będzie wyznaczała kierunek dla przyszłych projektodawców/podmiotów zainteresowanych i odpowiedzialnych za zagadnienie, którego dotyczy projekt.

			wynikają z realizacji projektu innowacyjnego	<p>konkretnych odbiorców</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wprowadzenie produktu do głównego nurtu polityki lub praktyki</li> <li>• publikacje oraz spotkania poświęcone ich omawianiu, dyskutowaniu założeń i wniosków z zainteresowanymi podmiotami</li> <li>• portale: beneficjenta, IP/IP II, KIW i ewentualnie MRR</li> <li>• newsletter</li> <li>• udostępnienie produktu w formie uzależnionej od formy i charakteru produktu (np. system na stronie internetowej, instrukcja, opracowanie modelu wraz ze stosownymi arkuszami itp.)</li> <li>• media (film, wywiad, artykuł, spot reklamowy, wkładki do gazet)</li> <li>• billboardy, metroboardy, cityboardy</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

## **2.9. Projekty współpracy ponadnarodowej**

Wytyczne nie nakładają na beneficjentów projektów współpracy ponadnarodowej obowiązku realizowania działań upowszechniających oraz włączania rezultatów projektów do głównego nurtu polityki lub praktyki. Jednak w przypadku wypracowania w tych projektach ciekawych rezultatów, nawet nie noszących znamion innowacji, beneficjenci mogą zastosować analogiczne działania jak te przedstawione powyżej, z wyłączeniem rozwiązań, które ze względu na swój charakter dotyczą tylko projektów innowacyjnych (testujących, w tym z komponentem ponadnarodowym) – oceny strategii wdrażania i walidacji produktu finalnego. W przypadku wypracowania nowych rozwiązań we współpracy z partnerem ponadnarodowym beneficjenci mogą podjąć próbę zainteresowania członków Sieci swoimi osiągnięciami.

Z całą pewnością warto upowszechniać informacje o realizowanym projekcie współpracy ponadnarodowej oraz wypracowanych rezultatach. Jeśli one z kolei wskazują na zasadność włączenia nowego rozwiązania w praktykę na szerszą skalę, beneficjenci powinni również prowadzić działania z zakresu mainstreamingu.

## **2.10. Badanie i ocena potencjału produktu w kontekście upowszechniania i mainstreamingu**

Pierwszym, momentem oceny planowanych działań upowszechniających oraz mainstreamingu jest ocena merytoryczna wniosku o dofinansowanie. W dokumencie tym wymagane jest m.in. dokładne zdefiniowanie, co będzie przedmiotem upowszechniania i mainstreamingu oraz przewidzenie potencjału produktu finalnego w ramach tych działań. Innym ocenianym elementem jest potencjał projektodawcy w zakresie działań upowszechniających i włączających (np. jego doświadczenie w podobnej dziedzinie).

### **Upowszechnianie i mainstreaming a wzór wniosku o dofinansowanie**

Już na etapie wypełniania formularza wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego w ramach PO KL, wnioskodawca ma obowiązek:

#### **• W pkt. 3.2 wniosku:**

1. Wskazać, jaki dokładnie produkt będzie przedmiotem upowszechniania i włączania. W przypadku, gdy w wyniku realizacji projektu planuje się uzyskanie kilku produktów, trzeba określić, czy decyduje się na włączanie wszystkich, czy tylko części z nich. Należy również podać, czy występuje sytuacja, w której produkty będą odnosiły się do różnych form mainstreamingu (tzn. jedno rozwiązanie będzie włączane w układzie wertykalnym, a inne w układzie horyzontalnym).
2. Określić, jaki jest potencjał produktu do mainstreamingu (produkty powinny być przedstawione w taki sposób, aby oceniający wniosek mógł to zweryfikować).
3. Podać choćby przybliżone koszty, jakie niesłaby replikacja oraz masowe stosowanie produktu.

#### **• W pkt. 3.3 wniosku:**

1. Dokładnie opisać, w jaki sposób przebiegać będzie upowszechnienie produktu finalnego wśród potencjalnych użytkowników oraz włączenie jego finalnej wersji do głównego nurtu polityki i/lub praktyki dzięki poparciu decydentów/użytkowników.
2. Należy uwzględnić opis działań upowszechniających i włączających w ramach każdego z etapów

wdrażania projektu, opisywanych w tym punkcie.

3. Przedstawić strategię wdrażania upowszechniania i włączania produktu finalnego, zawierającą: cel upowszechniania i włączania, adresatów, zasięg działań, realizatorów.

• **W pkt. 3.4. wniosku:**

1. Podać, jakie będą kryteria świadczące o tym, że według wnioskodawcy działania upowszechniające i włączające w główny nurt polityki lub praktyki odniosą sukces.

Pomocą w odpowiednim opisanu mainstreamingu i upowszechniania produktów mogą służyć wnioskodawcy następujące publikacje: *Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* (dostępny w wersji elektronicznej pod adresem: <http://www.efs.gov.pl/Dokumenty>)

oraz *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* dostępny pod adresem: [http://www.kiw-pokl.org.pl/Dokumenty\\_KIW](http://www.kiw-pokl.org.pl/Dokumenty_KIW).

### **Strategia wdrażania projektu innowacyjnego**

Pierwszy etap realizacji projektu innowacyjnego kończy się opracowaniem strategii wdrażania projektu, na podstawie wzoru opracowanego przez KIW<sup>6</sup>. Przewidziano w nim dwa osobne punkty, odpowiednio dla strategii upowszechniania i mainstreamingu. Jest to moment, w którym beneficjent może doprecyzować, uszczegółwić i zmienić zapisy z wniosku o dofinansowanie, jeśli taka konieczność wynika z prowadzonych analiz i badań.

Pierwszy krok badania i oceny potencjału produktu to właśnie ocena tej strategii. Sieć Tematyczna, opiniując ją, powinna skonfrontować założenia strategii z użytecznością wypracowywanych produktów. Musi więc zweryfikować podatność testowanego produktu na upowszechnianie i mainstreaming. W ramach „Listy sprawdzającej oceny strategii” oceniający ją ekspert musi odpowiedzieć na pytania, czy poprawnie zdefiniowano grupy docelowe dla upowszechniania oraz mainstreamingu oraz czy proponowane działania gwarantują skuteczność obu procesów.

Kluczowe znaczenie dla podjęcia działań upowszechniających mają wnioski powstające w trakcie i na koniec tej oceny. Jeśli strategia zostanie zatwierdzona, to istnieją podstawy do rozpoczęcia przez beneficjenta upowszechniania i zakładanego w planie mainstreamingu.

### **Walidacja produktu finalnego**

Drugi krok oceny to walidacja produktu finalnego, czyli jego wartościowanie. W procesie walidacji ocenie podlega przede wszystkim jego użyteczność. Następuje wówczas zweryfikowanie aktualności zapotrzebowania na dane rozwiązanie, a także możliwości oraz łatwości zastosowania go przez użytkowników. W przypadku pozytywnej walidacji produktu rozpoczyna się faza upowszechniania i mainstreamingu, zarówno na poziomie horyzontalnym, jak i, jeśli wymaga tego charakter produktu, na poziomie wertykalnym.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż działania upowszechniające oraz mainstreaming, jako zasadnicze we wdrażaniu projektów innowacyjnych, podlegają rozbudowanej i wielostopniowej ocenie na poszczególnych etapach realizacji projektu.

Ocenie podlegają m.in. aspekty prawidłowego zdefiniowania tych procesów poprzez właściwą identyfikację nadawców, adresatów komunikatów, narzędzi oraz podatności produktu na upowszechnianie i włączanie. Dokonywana jest ona już w ramach oceny wniosku o dofinansowanie, a

<sup>6</sup> Wzorcowy szablon strategii wdrażania stanowi załącznik do podręcznika *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* (dostępny w zakładce *Publikacje* na stronie: <http://www.kiw-pokl.pl>). Szablon zawiera minimalny zakres wymaganych treści, IP mają prawo do rozbudowywania go.

najbardziej szczegółowo przy okazji opiniowania strategii wdrażania. Walidacja odnosi się bardziej bezpośrednio do cech samego produktu i zakłada się, że wcześniej powstał odpowiedni plan/strategia w dziedzinie upowszechniania i mainstreamingu. Beneficjent nie powinien zatem liczyć na możliwość korekt w tym zakresie w trakcie lub po procesie walidacji.

### 3. SIECI TEMATYCZNE

#### **3.1. Cele oraz zadania Sieci Tematycznych w odniesieniu do upowszechniania i mainstreamingu**

W realizacji zadań związanych z upowszechnianiem i mainstreamingiem produktów projektów innowacyjnych szczególną rolę odgrywają Sieci Tematyczne. Ich zadania nie kończą się na ocenie strategii wdrażania oraz walidacji produktu. Mają one wspierać beneficjentów w realizacji działań upowszechniających i włączających oraz same aktywnie uczestniczyć w tych procesach.

##### **Czym są Sieci Tematyczne?**

ST w ramach PO KL stanowią kontynuację rozwiązań zastosowanych w PIW EQUAL. Powołane zostały głównie po to, aby pełnić rolę forum wymiany wiedzy i doświadczeń między ekspertami z danej dziedziny a realizatorami projektów innowacyjnych. ST dzielą się na cztery Krajowe Sieci Tematyczne [KST] funkcjonujące w ramach priorytetów centralnych PO KL i zajmujące się czterema wyróżnionymi obszarami tematycznymi dla projektów innowacyjnych (tj. adaptacyjność, zatrudnienie oraz integracja społeczna, edukacja i szkolnictwo wyższe, dobre rządzenie) oraz szesnaście Regionalnych Sieci Tematycznych [RST] odnoszących się do regionalnych priorytetów programu.

Skład instytucjonalny KST odzwierciedla zarówno skład Grup Roboczych działających w ramach Komitetu Monitorującego PO KL w danej dziedzinie, jak i reprezentację środowisk zaangażowanych w szeroko pojętą działalność w ramach danego obszaru tematycznego. W przypadku RST skład określany jest na podstawie struktury Podkomitetów Monitorujących PO KL i tworzony jest według takich samych zasad jak dla KST.

ST mają przede wszystkim stanowić pomoc dla beneficjentów przy realizacji projektów innowacyjnych. Jednocześnie stanowią one integralną część systemu wdrażania tych projektów, jako że wydają one opinie doradcze dla IP na temat jakości strategii wdrażania projektu oraz stanowią forum, na którym dokonywana jest walidacja produktów finalnych projektów innowacyjnych.

Jednym z podstawowych celów, dla których powołano KST i RST i umieszczono je w systemie wdrażania projektów innowacyjnych PO KL, było uzyskanie przez beneficjentów dodatkowych możliwości w zakresie upowszechniania i mainstreamingu. Sieci Tematyczne powinny stanowić istotny element strategii beneficjentów w zakresie upowszechniania wiedzy o produkcie oraz działań włączających. Sieć powinna stać się dla nich jednym z narzędzi, za pomocą których wypracowany przez nich produkt zacznie samodzielnie funkcjonować. Biorąc pod uwagę kompetencje poszczególnych członków oraz skład instytucjonalny ST, beneficjent powinien zaplanować metody jak najlepszego wykorzystania tego gremium do pomyślnego wykonania stojącego przed nim zadania włączenia wypracowanego produktu do głównego nurtu polityki i/lub praktyki.

Szereg czynności związanych z realizacją projektów innowacyjnych, leżących w obowiązkach ST, ma odniesienie do upowszechniania i mainstreamingu produktów.

## Zadania ST w systemie wdrażania projektów innowacyjnych

- **Opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych** realizowanych w komponentcie centralnym (KST) lub regionalnym (RST). W odniesieniu do upowszechniania i mainstreamingu strategia powinna zawierać odpowiednio zdefiniowane grupy docelowe i działania w ramach włączania produktu do głównego nurtu polityki lub praktyki. Celem członków ST jest zrecenzowanie strategii pod względem opisu mainstreamingu wypracowanych produktów. Już na tym etapie uczestnicy ST mogą udzielić znaczącej pomocy realizatorom projektów, wskazując im, jakie rozwiązania wybrać podczas mainstreamingu, do kogo się zwrócić z produktem itp.
- **Walidacja produktów projektów innowacyjnych** realizowanych w komponentcie centralnym (KST) lub regionalnym (RST). Podczas walidacji produktu członkowie ST zobowiązani są do starannej analizy, czy przedstawiony przez projektodawcę produkt ma szansę na skuteczne włączenie do głównego nurtu polityki lub praktyki i powszechne zastosowanie. W przypadku, gdy uczestnicy ST stwierdzają niski stopień przydatności danego rozwiązania do włączania, może zostać rekomendowane IP, aby kwota dofinansowania projektu uległa zmniejszeniu. W ten sposób projektodawca nie będzie miał do dyspozycji środków na mainstreaming rozwiązania, które i tak nie miałyby szans na włączenie do głównego nurtu polityki i/lub praktyki. Tym niemniej środki, które pozostaną do dyspozycji wnioskodawcy, mimo zmniejszenia wartości umowy mogą być użyte do działań informacyjnych dotyczących np. zaznajomienia innych realizatorów projektów innowacyjnych PO KL oraz wszystkich zainteresowanych podmiotów działających w danym obszarze tematycznym o przyczynach niepowodzenia danej inicjatywy, wadach wypracowanego produktu itd. Kwestia skali zmniejszenia dofinansowania dla projektodawcy zależy już bezpośrednio od wyników ustaleń między beneficjentem a instytucją finansującą projekt. Natomiast walidacja pozytywna produktu niejako „sankcjonuje” mainstreaming i upowszechnienie rozwiązań wypracowanych w projekcie. IP, dzięki pozytywnej opinii ST ma podstawy, aby w pełni wesprzeć beneficjenta w działaniach włączających i upowszechniających. Ponadto również członkowie ST mogą się oficjalnie w pełni zaangażować w poszukiwanie kontaktów, działania lobbujące itd. mające doprowadzić do włączenia rezultatów do głównego nurtu polityk krajowych i regionalnych.
- **Wsparcie merytoryczne dla beneficjentów** wdrażających projekty innowacyjne otrzymywane od ekspertów oraz beneficjentów już realizujących projekty. Pozwala to na wymianę doświadczeń (np. poprzez spotkania, seminaria, interaktywne fora, konsultacje on-line, wizyty studyjne itd.), niwelowanie pojawiających się problemów oraz uwzględnienie w testowanych rozwiązaniach rzeczywistych potrzeb głównego nurtu polityki i praktyki. Jak napisano na wstępie, rady beneficjenta już doświadczonego w upowszechnianiu i włączaniu swojego produktu mogą być dla „nowicjusza” bardzo przydatne. Ponadto wartością dodaną jest możliwość dyskusji z różnymi beneficjentami oraz wymiana doświadczeń z podmiotami, które mogą spotykać się z tymi samymi problemami, a tym samym podpowiedzieć sprawdzone sposoby ich rozwiązywania.
- **Wsparcie współpracy między środowiskiem naukowym a beneficjentami** realizującymi projekty innowacyjne (np. inicjowanie oraz organizowanie wykładów, otwartych seminariów, a także spotkań, których celem będzie wymiana doświadczeń i opinii na temat innowacyjnych rozwiązań wypracowywanych w ramach projektów). Środowisko naukowe może służyć cenną pomocą projektodawcom chcącym włączyć swoje rozwiązania do praktyki i/lub polityki różnego szczebla. Należy zaznaczyć, iż „poparcie” produktu czy nawet jego pozytywna weryfikacja przez instytucję naukową lub szkołę wyższą znacznie podnosi prestiż danego rozwiązania. Ponadto jeśli instytucje te zajmują się podobnymi problemami jak beneficjent w



projekcie, mogą także służyć wiedzą, wynikami badań itp. W związku z tym beneficjenci będący członkami ST powinni zabiegać o pozyskanie dla swoich celów w zakresie upowszechniania i mainstreamingu uczestników ST reprezentujących środowisko naukowe.

- **Wypracowanie efektywnych form dialogu między beneficjentami projektów innowacyjnych a decydentami politycznymi** – osobami odpowiedzialnymi za określanie kierunków głównego nurtu polityki na poziomie centralnym, regionalnym lub lokalnym (np. poprzez spotkania w ramach komisji parlamentarnych, grup roboczych przy władzach samorządowych, a także spotkania indywidualne). W tym wypadku można stwierdzić, iż kluczową rolę zaczyna odgrywać podstawowe narzędzie mainstreamingu wertykalnego – lobbying. Zadaniem beneficjentów zasiadających w ST jest porozumienie się z członkami ST reprezentującymi administrację rządową i przekonanie ich, aby wykorzystali swoje kontakty w celu umożliwienia beneficjentom oraz innym członkom ST spotkania z osobami, których decyzja może zagwarantować powodzenie upowszechnienia i mainstreamingu produktu (np. poprzez zainicjowanie zmiany w ustawodawstwie).
- **Zapewnienie komplementarności działań realizowanych na poziomie centralnym i regionalnym** oraz w poszczególnych regionach, a także przepływu wiedzy o realizacji projektów na poziomie centralnym i regionalnym (m.in. poprzez udział przedstawicieli RST w pracach KST). W odniesieniu do upowszechnienia i mainstreamingu zapewnienie komplementarności na poziomie regionalnym i centralnym jest kwestią newralgiczną, gdyż w przypadku braku komplementarności może dojść do niepotrzebnego powielania działań przez członków ST. Na przykład gdy występują dwa projekty innowacyjne realizowane w tematyce adaptacyjności, realizowane odpowiednio w II i VIII Priorytecie PO KL, a obydwa dotyczą rozwiązań ułatwiających zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie, kluczowe jest współdziałanie w zakresie wspólnego włączania wypracowanych produktów. Można założyć, że np. spotkania odbędą się z tymi samymi decydentami, a więc osobne działania byłoby marnotrawieniem czasu i środków.
- **Współpraca między Sieciami Tematycznymi** działającymi w tych samych lub różnych obszarach w celu wymiany informacji i opracowywania dobrych praktyk w zakresie innowacji (gościnny udział w posiedzeniach innych ST, bieżące kontakty telefoniczne i mailowe, udział w forach dyskusyjnych, cykliczne seminaria, spotkania robocze itd.). Umożliwia to również porównanie i uzupełnienie produktów przedstawianych do opinii poszczególnych ST, w celu ujęcia wszystkich istotnych kwestii, których inni mogli nie zauważyć. Takie podejście pozwala także na upowszechnianie i włączanie grup podobnych produktów w celu wzmocnienia ich wpływu.

### ***3.2. Skład Sieci a jej zadania w odniesieniu do upowszechniania i mainstreamingu***

Skład ST powinien być określony w taki sposób, aby na ich forum mogły się spotkać instytucje z różnych sektorów (m.in. administracja rządowa i samorządowa, stowarzyszenia, organizacje pozarządowe, organizacje pracodawców i pracowników, szkoły wyższe) działające w dziedzinach związanych z projektami realizowanymi w ramach danej ST. Dzięki takiej różnorodności w składzie, ST są w stanie pomagać beneficjentom w zakresie mainstreamingu wypracowanych produktów na różnym szczeblu i w wielu środowiskach. W ramach poszczególnych ST beneficjentom powinien zostać zapewniony stały kontakt z decydentami politycznymi oraz specjalistami z danej dziedziny. Skład instytucjonalny ST został dobrany w taki sposób, aby umożliwić jak najszybsze zaangażowanie decydentów politycznych oraz aby proponowane rozwiązania były jak najszybciej znane grupom

docelowym. Istotne jest włączanie w prace ST osób kluczowych z różnych instytucji, które są w stanie podejmować samodzielne decyzje w celu zainicjowania zmian wynikających z projektów.

Bardzo ważną zasadą funkcjonowania ST jest automatyczne poszerzenie składu jej członków o beneficjentów, którzy rozpoczynają realizację projektów innowacyjnych. Umożliwia to wzajemne dzielenie się doświadczeniami oraz poradami między realizatorami projektów na forum ST. Odbywa się to również z korzyścią dla mainstreamingu. Beneficjenci, którzy już dokonali w częściowym choćby zakresie mainstreamingu wypracowanego przez siebie produktu są bezcennym źródłem informacji dla realizatorów, którzy dopiero rozpoczynają ten proces w odniesieniu do swojego projektu.

Ponadto członkowie ST – ze względu na doświadczenie, którym dysponują – powinni móc zidentyfikować oraz ocenić jakość poszczególnych produktów finalnych, wskazać, które z nich są kluczowe dla danego obszaru tematycznego, które powinny zostać upowszechnione najszybciej oraz włączone do głównego nurtu polityki i praktyki. Członkowie ST mogą też wskazać na decydentów, których zapoznanie się z produktami oraz poparcie dla nich jest nieodzowne, aby rozpoczęły się działania mainstreamingowe.

### ***3.3. Sieci Tematyczne a mainstreaming horyzontalny i wertykalny***

#### **Mainstreaming horyzontalny**

W przypadku mainstreamingu horyzontalnego grupą docelową dla ST są przede wszystkim potencjalni użytkownicy rozwiązań. W tym zakresie działania na poziomie ST polegają na wsparciu beneficjentów w mainstreamingu poprzez:

- Nawiązanie dialogu z grupami odbiorców. Po pierwsze – zbadanie, w jakim stopniu produkty projektów innowacyjnych spełniły ich potrzeby w skali lokalnej, regionalnej, sektorowej i krajowej (poprzedzone badaniem popytu na innowacje będące rezultatem określonego projektu). Po drugie – aktywizacja tych środowisk, żeby wystąpiły z żądaniem szerszego stosowania danego produktu, który spełnił ich oczekiwania w odniesieniu do polityk wsparcia stosowanych do tej grupy odbiorców. Działanie to musi być ściśle skoordynowane między ST a beneficjentem.
- Upowszechnianie informacji o projekcie i produkcie przez członków ST biorących udział w różnorodnych konferencjach, seminariach i warsztatach organizowanych poza forum ST.
- Umożliwienie beneficjentom dialogu z potencjalnymi użytkownikami innowacji poprzez organizowanie spotkań. Daje to szansę na dialog z instytucjami potencjalnie zainteresowanymi wykorzystaniem produktu w praktyce, zbadanie, w jakim stopniu produkt odpowiada na ich zapotrzebowanie oraz wprowadzanie uzasadnionych, proponowanych przez nich zmian.

#### **Mainstreaming wertykalny**

W przypadku mainstreamingu wertykalnego zadaniem ST jest przede wszystkim zapewnienie projektodawcom bezpośredniego bądź pośredniego kontaktu z decydentami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityk krajowych lub regionalnych. Powodzenie mainstreamingu wertykalnego w ogromnym stopniu zależy od umiejętności lobbowania członków ST na rzecz danych rozwiązań. Bez zaangażowania członków ST szanse na skuteczny mainstreaming wertykalny produktów gwałtownie maleją, znacznie bardziej niż w przypadku mainstreamingu horyzontalnego.

Zadania ST w mainstreamingu wertykalnym

- Skuteczne pozyskiwanie odpowiednich osób lub instytucji na różnych szczeblach decyzyjnych. Poprzez kontakty z osobami odpowiedzialnymi za kształt polityk członkowie ST mogą aranżować i przeprowadzać spotkania lub chociażby gwarantować, że dany decydent zostanie zaznajomiony z produktem.
- Zapewnienie beneficjentom ekspertyz i porad dzięki wykorzystaniu ekspertów w ramach ST, tak aby swoje działania upowszechniające i mainstreamingowe prowadzili adekwatnie do bieżącej polityki, a w przypadku zmian reagowali elastycznie. Bez bieżącej wiedzy na temat ewolucji polityk w danej dziedzinie może dojść do wypracowania produktu „przestarzałego”, tzn. takiego, którego elementy już zostały wdrożone w praktyce, ustawodawstwie itp.
- Zidentyfikowanie obszarów legislacji, które wymagają zmian, aby produkt mógł zostać włączony do głównego nurtu polityki. Formułowanie przy wsparciu beneficjenta propozycji zmian przepisów wraz z uzasadnieniem. Przygotowywanie oceny skutków regulacji oraz prezentacja tych materiałów właściwym decydentom.

**Warto podkreślić ogromną rolę członków ST wywodzących się z administracji publicznej. Ich zaangażowanie oraz traktowanie innowacji jako szansy, a nie jako zagrożenia lub dodatkowego obowiązku, jest bardzo cenne.**

#### **Strategia działania Sieci Tematycznych a jej zadania w zakresie mainstreamingu**

Każda ST opracowuje strategię działania, obejmującą okres jednego roku kalendarzowego. Zakres minimum strategii obejmuje:

- określenie szacunkowej liczby planowanych posiedzeń ST;
- podanie liczby planowanych strategii wdrażania projektów do zaopiniowania oraz produktów finalnych, które będą podlegać walidacji;
- określenie liczby i tematyki planowanych konferencji, seminariów, spotkań związanych z tematyką projektów innowacyjnych, w tym opis działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki, wypracowane w ramach projektów innowacyjnych produkty finalne wraz ze wskazaniem ich celów.

W ramach sporządzania informacji rocznej z realizacji strategii działania ST, jej członkowie powinni określić w odniesieniu do każdego pozytywnie zwalidowanego produktu:

- czy ma on wystarczający potencjał („chwytność”), aby mieć szansę na skuteczne włączenie do głównych polityk krajowych;
- jakie są szczegółowe propozycje działań służących mainstreamingowi produktów, które uznano za mające potencjał do mainstreamingu;
- kto będzie adresatem działań mainstreamingowych;
- jakie są możliwości działań lobbingowych na rzecz danego produktu;
- którzy członkowie ST będą zajmować się mainstreamingiem (w tym lobbingiem) na rzecz danego produktu;
- jak dokonana zostanie ocena skuteczności działań mainstreamingowych oraz w jaki sposób będzie prowadzone ich monitorowanie.

**Należy podkreślić, iż to ST mają za zadanie skutecznie wspierać beneficjenta w mainstreamingu opracowanych produktów.**

Narzędziem, które może zostać użyte przez ST, aby zaplanować działania, a następnie sprawdzić, czy Sieć zrobiła wszystko w celu wsparcia beneficjenta w mainstreamingu produktów, jest poniższa lista sprawdzająca. Weryfikuje ona nie tylko działania podjęte w zakresie mainstreamingu, ale także

pozwała na stwierdzenie, czy odpowiednio zmodyfikowano produkt na forum ST, aby zwiększyć jego szansę na skuteczne włączenie oraz w jaki sposób i czy uwzględniono metody oceny skuteczności procesu włączania do głównego nurtu polityki. Proces ten powinien koordynować Sekretariat ST (dla KST umiejscowiony w KIW, dla RST umiejscowiony w IP).

#### Lista sprawdzająca realizację przez ST strategii mainstreamingu

Lp.	Działanie	Rezultat działania	Tak	Nie
1	Dokonano wyboru produktów projektów zakwalifikowanych do mainstreamingu	Lista produktów wraz z wskazaniem ich potencjału do mainstreamingu		
2	Opisano produkty i precyzyjnie określono obszary, których dotyczą	Wykaz propozycji nowych rozwiązań w dotychczasowej praktyce działania wraz ze szczegółowym uzasadnieniem  Wykaz propozycji wprowadzenia nowych regulacji w aktach normatywnych wraz z uzasadnieniem i wskazaniem proponowanej ścieżki legislacyjnej  Lista aktów prawnych ze wskazaniem proponowanych zmian  Lista propozycji nowych regulacji prawnych		
3	Sporządzono listę decydentów, z którymi należy nawiązać kontakt	Opracowano harmonogram spotkań, przygotowano materiał informacyjny do wysłania przed spotkaniem, wytypowano osoby do przeprowadzenia spotkań oraz określono sposób dokumentowania ustaleń ze spotkań		
4	Opracowano listę mediów (dziennikarzy), które trzeba zawiadomić	Wysłano materiały informacyjne oraz przygotowano harmonogram spotkań z wytypowanymi przedstawicielami mediów i sugerowaną mediom formę przekazu informacji do opinii publicznej		
5	Zdefiniowano wszystkie istotne środowiska opiniotwórcze, potencjalnie pozytywnie bądź negatywnie nastawione do sposobu rozwiązania problemu, jaki w toku działań mainstreamingowych zamierzamy zaproponować decydentom	Sporządzono listę kontaktową podmiotów i osób  Opracowano harmonogram kontaktów i taktykę rozmów  Wytypowano osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie rozmów lub spotkań oraz dokumentowanie wspólnych ustaleń		
6	Sporządzono listę i ranking wpływów grup wykazujących zbieżne lub przeciwstawne poglądy, w kwestii wykorzystania produktu	Określono sposób pozyskania grup do wspólnego działania bądź neutralizacji tych o przeciwstawnych poglądach (wysłuchanie ich argumentacji i uwzględnienie, jeśli jest zasadna)  Opracowano harmonogram działania i wytypowano osoby odpowiedzialne za ich realizację		

7	Określono, w jakich dziedzinach produkty projektów będące przedmiotem mainstreamingu wypełniają luki zdefiniowane w danym obszarze oraz ustalono i opisano priorytety działania	Przygotowano listę luk i zakresów zmian w dotychczasowej praktyce oraz odniesiono je do obowiązujących aktów normatywnych; określone priorytety, zadania i role przypisano wszystkim kluczowym uczestnikom zaangażowanym we wdrożenie strategii mainstreamingu		
8	Sprawdzono, czy ST zapewniły udział w działaniach wszystkim podmiotom zaangażowanym w upowszechnianie (Czy włączyły podmioty działające poza projektem? W jakim stopniu uwzględniono potrzeby polityczne istniejące na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym?)	Opisano poszczególne etapy procesu mainstreamingu, a także jego wyniki i produkty oraz przekazano pełną informację wszystkim partnerom zaangażowanym w projekt oraz partnerom działającym poza projektem  Przygotowano harmonogram i tematykę spotkań z partnerami oraz propozycje ich działań i roli w procesie mainstreamingu		
9	Przygotowano plan monitoringu działań w procesie mainstreamingu	Wskazano osoby odpowiedzialne za zgodne z planem działania monitorujące i wyznaczono terminy sprawozdawcze		
10	Przygotowano plan ewaluacji wyników mainstreamingu	Wskazano osoby odpowiedzialne za uruchomienie badań ewaluacyjnych i wyznaczono wstępne terminy sprawozdawcze (zadanie realizowane przez KIW)		

### **3.4. Lobbying jako główne narzędzie służące mainstreamingowi**

Niezwykle ważnym narzędziem dla mainstreamingu wertykalnego narzędziem jest lobbying.

W Polsce lobbying jest często kojarzony negatywnie, jako działanie mające na celu osiągnięcie prywatnych korzyści. Tymczasem jest to narzędzie legalne, uregulowane przepisami prawa<sup>7</sup>. Działania lobbyingowe pozwalają na dotarcie do adresatów z wiarygodnym komunikatem.

**Lobbying można pokrótce scharakteryzować jako dostarczanie informacji decydentom w sposób profesjonalny z wykorzystaniem wszystkich kanałów komunikowania.**

Ze względu na cele lobbying można podzielić na:

- legislacyjny (działania dotyczące ustaw, rozporządzeń czy uchwał organów władzy);
- decyzyjny (działania, których celem jest uzyskanie decyzji w konkretnej sprawie).

Ze względu na formę działania można wyróżnić następujące rodzaje lobbyingu:

- bezpośredni (osobiste spotkania, telefony, faksy, listy, zebrania, briefingi, kontakty nieformalne);

<sup>7</sup> Zakres dopuszczalnych działań lobbyingowych oraz formalne ramy ich prowadzenia określa ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbyingowej w procesie stanowienia prawa („Dziennik Ustaw” 2005, nr 169, poz. 1414).

- pośredni (za pośrednictwem organizacji, związków zawodowych, zawodowych lobbystów, z użyciem kampanii PR, poprzez zastosowanie elementów tzw. *grassroots lobbying* – np. petycji).

Technika lobbingu zastosowana do prowadzenia mainstreamingu powinna być wsparta pełnym zestawem narzędzi, które skierują przekaz zarówno do opinii publicznej, jak i decydentów. Ponieważ kluczową rolę w mainstreamingu wertykalnym pełnią ST, lobbying jest narzędziem do wykorzystania właśnie przez członków tych gremiów. Najważniejsze jest, aby to członkowie ST byli najaktywniejsi w tym procesie oraz byli w niego osobiście zaangażowani.

Podstawą skutecznie przeprowadzonego lobbingu jest zidentyfikowanie wszystkich stron, które mogą potencjalnie wystąpić w prowadzonych działaniach lobbingsowych. Należy określić, kto może być „przydatny”, a kto może „przeszkadzać” w skutecznym wdrożeniu produktu do głównego nurtu polityki (w takim przypadku należy zapoznać się z argumentami strony przeciwnej i zastanowić, jak na nie odpowiedzieć w realizacji produktu). Analiza produktów projektu, które będą włączane, pokaże możliwe do osiągnięcia cele i drogi lobbingu. W związku z faktem, że członkowie ST często mogą nie dysponować wystarczającą ilością wolnego czasu, aby opracować wspomniane zagadnienia samodzielnie, konieczne jest zaangażowanie się w te prace także beneficjenta, przy aktywnym wykorzystaniu pomocy ze strony całej ST (np. poprzez poproszenie o wsparcie eksperta zewnętrznego).

Grupą docelową działań lobbingsowych z reguły są:

- władze ustawodawcze;
- organy administracji centralnej i lokalnej;
- dziennikarze (głównie z prasy informacyjnej, biznesowej i branżowej).

W przypadku dwóch ostatnich wymienionych grup najodpowiedniejszą formą lobbingu jest skutecznie przeprowadzona akcja informacyjno-wizerunkowa. Podobieństwa między działaniami PR i lobbingsiem są bardzo duże. Oba polegają na rzetelnym informowaniu w celu wywołania pożądanej reakcji. Zmienia się jedynie grupa docelowa, bo o ile w przypadku *public relations* są to zazwyczaj dziennikarze i społeczeństwo, o tyle działania lobbingsowe skierowane są głównie do decydentów, polityków i urzędników, doradców, specjalistów. Jednak nie zawsze można i trzeba rozdzielać te dwa pojęcia. Jeśli np. podejmuje się działanie edukacyjne, aby społeczeństwo poprzez media dowiedziało się o pewnym problemie, którego propozycją rozwiązania jest produkt naszego projektu, a problem ten dotyczy planowanej zmiany jakiejś ustawy, to jest to zarówno działanie PR (skierowane do społeczeństwa i mediów), jak i lobbying poprzez media, (ponieważ wpływa na decyzje dotyczące kształtu stanowionego prawa. Kampania PR i kampania lobbingsowa posługują się zatem takimi samymi narzędziami.

Lobbying to także publikowanie przez specjalistów z danej dziedziny artykułów wspierających ideę, której nośnikiem są produkty, wraz z propozycją działań zmierzających do wprowadzenia korzystnych uregulowań prawnych. Dzięki nim ustawodawca często dowiaduje się od praktyków z danej branży, że dana ustawa, oprócz efektów pozytywnych, może mieć również nieprzewidziane przez ustawodawcę skutki negatywne.

**Kampania lobbingsowa na rzecz włączenia produktu innowacyjnego do głównego nurtu polityki powinna być przygotowywana z uwzględnieniem następujących etapów:**

- Zdefiniowanie adresata działań lobbingsowych (poprzez precyzyjne określenie produktu i ustalenie, w obszarze czyich zainteresowań może się on znajdować).

- Przypisanie obszaru, którego dotyczy produkt, konkretnej osobie – tej, w której kompetencji znajduje się decyzja o ewentualnym wdrożeniu produktu na szerszą skalę.
- Ustalenie grupy o zbieżnych lub przeciwstawnych do naszego interesach.
- Zidentyfikowanie komisji sejmowej właściwej dla produktu lub innych gremiów.
- Zidentyfikowanie istotnych środowisk opiniotwórczych, potencjalnie pozytywnie lub negatywnie nastawionych do produktu oraz pozyskanie ich rekomendacji.
- Dobre rozpoznanie rozwiązania, na rzecz którego będzie się lobbować.
- Przygotowanie listy argumentów przemawiających za włączeniem produktu do głównego nurtu polityki.
- Opracowanie w formie pisemnej spersonalizowanej informacji o przedmiocie lobbingu dla decydentów (informacja na maksimum jedną stroną).
- Przygotowanie dokumentów do dalszego wykorzystania przez decydenta (w przypadku gdy zainteresuje się on proponowanym rozwiązaniem).

**Aby działania lobbingowe były skuteczne, konieczna jest dobra znajomość procedur legislacyjnych, zwłaszcza w instytucjach rządowych oraz w parlamencie.**

## 4. MONITORING ORAZ OCENA EFEKTÓW UPOWSZECHNIANIA I MAINSTREAMINGU

### 4.1. Wstęp

Podczas planowania działań upowszechniających oraz mainstreamingu produktów projektów innowacyjnych należy uwzględnić monitoring i ocenę ich efektów. Nie można tworzyć żadnego systemu w oderwaniu od mechanizmów jego weryfikacji i udoskonalania. Każde podejmowane działanie, aby miało uzasadnienie, musi zostać poddane ocenie, która wykaże, czy jest ono skuteczne i właściwie przekształca założenia w efekty.

Weryfikacja skuteczności podejmowanych działań w odniesieniu do upowszechniania i mainstreamingu musi uwzględniać przede wszystkim odpowiedź na pytanie, czy nakreślony harmonogram w odniesieniu do danego produktu jest właściwy (prawidłowe określenie rozpoczęcia poszczególnych działań) oraz czy zawiera optymalny przydział ról w odniesieniu do poszczególnych podmiotów zaangażowanych w proces. Dopiero pozytywna odpowiedź na to pytanie pozwala podjąć się oceny efektywności podejmowanych działań i identyfikacji ewentualnych słabości.

W tym rozdziale pokażemy możliwe sposoby monitorowania oraz oceny skuteczności prowadzonych działań upowszechniających i włączających produkty projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki i praktyki, a także dokonywania analizy metod i narzędzi, jakie powinny stosować poszczególne zaangażowane podmioty.

### 4.2. Monitoring

Działania upowszechniające i mainstreaming – jeśli mają pozostać adekwatne do celów, jakie postawił sobie beneficjent w tym zakresie – muszą podlegać ciągłemu monitorowaniu i ocenie. Kluczowym elementem jest zaplanowanie ciągłego procesu nadzoru, w wyniku którego będzie możliwe zidentyfikowanie obszarów, w których działania nie przynoszą zamierzonych skutków oraz takich, w których plan realizowany jest bez przeszkód.

#### **UWAGA!**

**Planując upowszechnianie i mainstreaming, nie należy nakładać na siebie zbyt wielu celów oraz zakładać oddziaływania na zbyt wiele grup docelowych.**

**Skuteczniejsze jest działanie skierowane do wybranych grup, którego cel jest jednoznacznie określony.**

Podstawą planowania monitoringu upowszechniania i mainstreamingu jest usystematyzowanie informacji na temat planowanych działań.

Zarówno beneficjent, jak i inni uczestnicy planowania procesu upowszechniania i mainstreamingu, powinni odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Do kogo powinny dotrzeć informacje w ramach upowszechniania (z uwzględnieniem treści i formy przekazu oraz sposobu zwrócenia uwagi na przekaz, ze względu na wybrane grupy docelowe)?
- Do kogo należy się zwrócić z sugestią włączenia produktu do głównego nurtu polityki (z uwzględnieniem treści i formy przekazu oraz wskazaniem barier wdrożenia produktu)?



- Jaki poziom działań z zakresu mainstreamingu jest odpowiedni ze względu na charakter produktu?

Następnym krokiem jest przeanalizowanie wybranych kanałów upowszechniania i włączania. Dla uproszczenia warto przyjąć następującą systematykę kanałów przekazu komunikatów:

- Internet;
- Media;
- konferencje, seminaria, warsztaty;
- wydawnictwa;
- spotkania, kontakty bezpośrednie.

#### **UWAGA!**

**Samo wydanie np. raportu nie jest działaniem wystarczającym. Trzeba się zastanowić, czemu ma służyć publikacja oraz zaplanować jej aktywne rozpowszechnianie m.in. poprzez seminaria, spotkania, dyskusje.**

Odpowiedzi na wyżej wymienione pytania wraz z określeniem planowanych do wykorzystania kanałów komunikacji pozwalają na wybór najbardziej skutecznego narzędzia weryfikacji podejmowanych działań.

#### **4.2.1. Beneficjent**

W upowszechnianiu i mainstreamingu rola beneficjenta jest kluczowa. Jak wcześniej wspominaliśmy, już na etapie składania wniosku o dofinansowanie projektodawca zobowiązany jest wskazać na działania służące osiągnięciu celów projektu, w tym strategię upowszechniania i mainstreamingu (pkt 3.3 *Wniosku o dofinansowanie projektu PO KL*).

W strategii wdrażania, opracowywanej na koniec pierwszego etapu realizacji projektu, beneficjent doprecyzowuje kwestie związane z upowszechnieniem i mainstreamingiem, dotyczące zwłaszcza celu tych działań, określenia grup docelowych wraz z uzasadnieniem ich wyboru oraz przedstawienia planu działań wraz z ich charakterystyką (rozdziały VI i VII *Strategii*). Strategia ta jest realizowana w drugim etapie projektu.

**W monitoringu działań upowszechniających oraz mainstreamingu pomocne jest zaplanowanie w strategii i planie działań tzw. kamieni milowych, a także określenie przedziałów czasowych, w których muszą one zostać osiągnięte. Opóźnienie będzie sygnałem dla beneficjenta, że należy zidentyfikować i rozwiązać problem.**

Realizując strategię upowszechniania i mainstreamingu, beneficjent może zastosować poniższą matrycę, w której przedstawiono najważniejsze elementy monitorowania działań upowszechniających i włączających.

**Elementy monitoringu działań upowszechniających i włączających, na które powinien zwrócić uwagę beneficjent**

<b>Element monitoringu</b>	<b>Co zamierzamy zrobić?</b>	<b>Co zostało rzeczywiście zrobione?</b>	<b>Co należy zmienić w naszych działaniach?</b>
<b>Sprecyzowanie celu</b>	Co i dlaczego zamierzamy zrobić?	Czy konieczna jest modyfikacja celów?	Jak zmieniliśmy nasze cele?
<b>Zadania w ramach upowszechniania</b>	Jakie treści dotyczące produktów projektów należy upowszechniać?	Czy mamy zadowalającą informację zwrotną z	Co zrobimy, aby poszerzyć zakres efektów

		postępu upowszechniania?	upowszechniania? Jak zmodyfikować działania w celu dostosowania ich do nowych/innych zadań?
<b>Narzędzia wykorzystane w procesie upowszechniania</b>	Jakie narzędzia zostaną zastosowane? Do jakich adresatów będą kierowane komunikaty?	Czy trafnie dobrano narzędzia i adresatów?	Jakie nowe narzędzia zastosowano? Do jakich nowych adresatów skierowano komunikat? Jakich zmian dokonano w przypadku konieczności modyfikacji stosowanych metod?
<b>Uczestnicy procesu mainstreamingu</b>	Kto wraz z nami współdziała w procesie mainstreamingu?	Czy zadania i role współuczestników zostały trafnie określone?	Jakich zmian dokonano w podziale zadań i przypisaniu ról?
<b>Metody zastosowane w procesie mainstreamingu</b>	Jakie metody zostaną zastosowane?	Czy trafnie dobrano metody?	Jakie nowe metody zastosowano? Jakich zmian dokonano w przypadku konieczności dokonania modyfikacji stosowanych metod?
<b>Spotkania z decydentami</b>	Kiedy, z kim, na jaki temat odbędą się spotkania?	Czy wyniki spotkań są zadowalające?	Czy należy spotkać się ponownie? Czy rozszerzyć listę decydentów, z którymi chcemy się spotkać? Czy należy wprowadzić zmianę w formule spotkań?
<b>Wpływ działań upowszechniających i mainstreamingu</b>	Jakie są nasze oczekiwania w kwestii zakresu osiągniętych efektów podjętych przez nas działań?	Czy wpływ działań upowszechniających i mainstreamingu jest wystarczający dla skutecznego włączenia produktu do głównego nurtu polityki? Czy osiągnięto założenia sformułowane w strategii wdrażania?	Co należy zrobić dodatkowo? Co trzeba zmienić?
<b>Efekty działań w procesie mainstreamingu</b>	Czy osiągnęliśmy „kamienie milowe”?	Czy uzyskane efekty są zadowalające?	Co należy zrobić dodatkowo? Czy kontynuować nasze działania w tej sprawie? Co trzeba zmienić?

Podczas weryfikacji oraz analizy działań podejmowanych w zakresie upowszechniania i mainstreamingu beneficjent powinien korzystać ze wsparcia ST. Przedstawiając ST swoje plany oraz podjęte działania, powinien omówić wszystkie istotne dane, w tym również wyniki badań (ewaluacji zewnętrznej projektu) i planów wraz z potencjalnymi środkami zaradczymi zidentyfikowanych problemów. Poprzez ten specyficzny monitoring realizacji działań upowszechniających i włączających, beneficjent może dokonywać niezbędnych modyfikacji oraz ulepszać sposób realizacji obu tych zadań.

**Zalecane jest, aby raz do roku każdy beneficjent dokonał na forum ST prezentacji działań dotyczących upowszechniania i mainstreamingu.**

#### **4.2.2. Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia**

Ze względu na, z jednej strony, stopień skomplikowania, a z drugiej – doniosłość właściwej realizacji zadań wpisujących się w proces upowszechniania i mainstreamingu, ważną rolę do odegrania w tej kwestii mają także IP/IP II, które również powinny zastanowić się, w jaki sposób wspierać beneficjentów oraz jak zorganizować własne działania w zakresie upowszechniania i mainstreamingu. IP/IP II już na etapie przygotowywania dokumentacji konkursowej oraz organizowania konkursów na projekty innowacyjne powinna mieć na uwadze „zapewnienie” popytu na rozwiązania, które będą produktem dofinansowanego projektu. Ta – nie od razu dostrzegana – rola IP/IP II ma ogromne znaczenie dla skuteczności działań projektodawcy dotyczących identyfikacji grup docelowych oraz planowania upowszechniania i mainstreamingu.

IP/IP II powinna także planować oraz monitorować własne działania w zakresie upowszechniania i mainstreamingu. Punkt wyjścia do kontroli i monitoringu beneficjentów stanowi analiza zapotrzebowania na rozwiązania innowacyjne w ramach obszarów wsparcia oraz przegląd potencjalnych kanałów upowszechniania i mainstreamingu.

Analiza skuteczności podejmowanych działań może być przeprowadzana w trakcie badań ewaluacyjnych, których wyniki pozwolą na poznanie zarówno aspektów jakościowych, jak i ilościowych upowszechniania i mainstreamingu. Ze względu na rolę KIW w systemie realizacji projektów innowacyjnych oraz zadania związane z monitorowaniem upowszechniania i mainstreamingu wskazane w Wytycznych, IP/IP II, niezwłocznie po podpisaniu umowy z beneficjentem, powinna przysyłać do KIW informacje dotyczące projektu (nazwa beneficjenta, opis projektu, kwota dofinansowania oraz wstępny harmonogram realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przewidywanego terminu złożenia strategii wdrażania) wraz ze wskazaniem osób opiekujących się projektem / koordynatorów projektu ze strony IP/IP II i beneficjenta.

**IP/IP II decyduje o przyznaniu dofinansowania, a więc uznaje za zasadne przyjęcie do finansowania proponowane przez projektodawcę rozwiązania oraz wskazaną przez niego strategię upowszechniania i mainstreamingu. Odpowiada za bieżące monitorowanie projektu, w tym także zapisów umowy mówiących o działaniach upowszechniających i włączających.**

IP/IP II, monitorując działania upowszechniające i włączające, może zastosować poniższą matrycę, zawierającą zestaw zagadnień, na które należy zwrócić uwagę podczas weryfikacji działań zarówno samej IP/IP II, jak i beneficjenta w zakresie upowszechniania i mainstreamingu. Działania dotyczące monitorowania beneficjenta zostały oznaczone kolorem pomarańczowym, IP/IP II zielonym, natomiast wspólne fioletowym.

Elementy monitoringu działań upowszechniających i włączających, na które powinny zwrócić uwagę IP/IP II

Element monitoringu	Co zamierzamy zrobić?	Co zostało rzeczywiście zrobione?	Co należy zmienić w naszych działaniach?
Sprecyzowanie celu	Jakie cele powinien osiągnąć beneficjent? Jakie cele powinna osiągnąć IP/IP II?	Czy konieczna jest modyfikacja celów?	Jak zmieniliśmy nasze cele?
Zadania w ramach upowszechniania	Określenie, jakie treści dotyczące produktów projektów powinny zostać upowszechnione przez beneficjenta lub jakie treści dotyczące produktów projektów powinny zostać upowszechnione przez IP/IP II	Czy informacja zwrotna z postępu upowszechniania jest wystarczająca? Czy upowszechniane są treści, które powinny zostać upowszechnione?	Co trzeba zrobić, aby poszerzyć zakres efektów/treści upowszechniania? Czy należy określić/sformułować nowe zadania?
Narzędzia wykorzystane w procesie upowszechniania	Jakie narzędzia zostaną zastosowane? Do jakich adresatów będą kierowane komunikaty?	Czy trafnie dobrano narzędzia i adresatów?	Jakie nowe narzędzia zastosowano? Do jakich nowych adresatów skierowano komunikat? Jakich zmian dokonano w przypadku konieczności zmodyfikowania stosowanych metod?
Uczestnicy procesu mainstreamingu	W jakim stopniu IP/IP II powinna brać udział w procesie mainstreamingu?	Czy zadania i rola IP/IP II w tym zakresie zostały trafnie określone?	Jakich zmian dokonano w podziale zadań i przypisanych ról?
Metody zastosowane w procesie mainstreamingu	Wskazanie zastosowanych metod działania (odpowiedzialność IP/IP II za zapotrzebowanie na projekty złożone w odpowiedzi na ogłoszony konkurs )	Czy trafnie dobrano metody?	Jakie nowe metody zastosowano? Jakich zmian dokonano w przypadku konieczności zmodyfikowania stosowanych metod?
Wpływ	Jakie są nasze oczekiwania, co do	Czy wpływ jest wystarczający dla	Co należy zrobić dodatkowo?

	zakresu osiągniętych efektów podejmowanych działań?	skutecznego włączenia w główny nurt polityki?	Co trzeba zmienić?
<b>Spotkania z decydentami/użytkownikami</b>	Kiedy, z kim, na jaki temat? Działania podejmowane przez beneficjenta i/lub IP/IP II. Działania podejmowane przez IP/IP II w związku z rolą organizatora konkursu	Czy wyniki spotkań / transferu wiedzy o produkcie wynikającego z roli IP/IP II są zadowalające?	Czy należy spotkać się ponownie? Czy rozszerzyć listę decydentów, z którymi chcemy się spotkać? Czy IP/IP II powinny rozszerzyć zakres swoich działań? Czy należy wprowadzić zmianę w formule spotkań?
<b>Efekty działań w procesie mainstreamingu</b>	Czy osiągnięty został cel (tj. zakładany rezultat projektu) w relacji podaż-popyt na rozwiązanie i związanej z tym podaży?  Cel IP/IP II na tym etapie jest tożsamy z celem beneficjenta	Czy uzyskane efekty są zadowalające?	Co należy zrobić dodatkowo? Czy kontynuować nasze działania w tej sprawie? Czy działania podejmowane przez beneficjenta i/lub IP/IP II były wystarczające i co należy zmienić w kolejnych projektach na podstawie wyciągniętych wniosków?

Do narzędzi monitoringu własnych działań IP/IP II, podobnie jak w przypadku beneficjenta, można zaliczyć np. metody odnoszące się do zarządzania projektami czy instrukcje wykonawcze tworzone na własne potrzeby. Nie bez znaczenia jest też struktura wdrażania PO KL, która przez system kontroli, audytu i ewaluacji wprowadza liczne mechanizmy monitorujące.

Narzędzia monitoringu, które IP/IP II może wykorzystać w zakresie własnych działań dotyczących upowszechniania i mainstreamingu to:

- sprawozdania (wewnętrzne oraz inne wynikające z systemu wdrażania PO KL);
- ewaluacja na poziomie projektów i priorytetów ze szczególnym uwzględnieniem projektów innowacyjnych (jest to narzędzie zarówno dla oceny własnej, jak i beneficjenta).

Do narzędzi monitoringu działań beneficjenta w zakresie upowszechniania i mainstreamingu można zaliczyć:

- okresowe przeglądy projektów innowacyjnych (w ramach rocznych spotkań z beneficjentami);
- wnioski o płatność z częścią sprawozdawczą;
- analizę wykorzystywanych przez beneficjentów metod upowszechniania i mainstreamingu, dokonywana np. na zlecenie IP/IP II.

### 4.2.3. Sieci Tematyczne

ST odpowiadają za weryfikację założeń przyjętych przez beneficjenta w zakresie upowszechniania i włączania. Ich opinie wpływają pośrednio na decyzję IP/IP II o przyjęciu projektu do dalszego finansowania po pierwszym etapie realizacji. ST, poprzez swoje wsparcie, pozwalają na niwelowanie pojawiających się problemów oraz wpływają na to, by w testowanych rozwiązaniach uwzględniać rzeczywiste potrzeby głównego nurtu polityki.

Ze względu na specyfikę organizacyjną ST, odpowiedzialność za monitorowanie ich działalności w obszarze upowszechniania i mainstreamingu bierze – za pośrednictwem sekretariatów ST umiejscowionych w IP (RST) oraz KIW (KST) – Krajowa Instytucja Wspomagająca.

Cennym narzędziem monitoringu, powstałym na podstawie *Konceptji funkcjonowania ST*, są strategie działania ST na kolejny rok, przygotowywane przez wszystkie ST oraz przesyłane i analizowane przez KIW (zostały one opisane szerzej w rozdziale trzecim). KIW, udzielając wsparcia przy tworzeniu strategii działania, ma możliwość koordynacji i zapewnienia komplementarności działań podejmowanych przez ST w ramach upowszechniania i włączania produktów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki.

Efekty wdrażania tych strategii będą oceniane na podstawie raportów rocznych przygotowywanych przez ST. Raporty te opracowywane są przez Sekretariaty ST (RST oraz KST), a następnie przekazywane do KIW.

Weryfikacja realizacji działań zaplanowanych w strategii działania odbywa się na podstawie:

- listy sprawdzającej strategii;
- podsumowania działań podjętych przez ST w roku poprzedzającym, zawartego w strategii działania na kolejny rok.

Monitoring inicjatyw realizowanych przez ST w ramach upowszechniania produktów projektów innowacyjnych i włączania ich do głównego nurtu polityki pozwala na identyfikowanie działań, które nie przynoszą zaplanowanych rezultatów lub których realizacja jest utrudniona. Dzięki temu KIW będzie mogła planować i podejmować odpowiednie przedsięwzięcia w celu niwelowania i rozwiązywania problemów związanych z upowszechnianiem i mainstreamingiem produktów finalnych.

Pełen nadzór nad procesem monitoringu, prowadzony przez KIW, gwarantuje standaryzację uzyskiwanych informacji oraz ich wykorzystanie w praktyce poprzez np. formułowanie zaleceń oraz wczesne reagowanie na zagrożenia w skutecznej realizacji procesów upowszechniania produktów projektów innowacyjnych oraz ich włączania do głównego nurtu polityki.

### 4.2.4. Ocena skuteczności działań upowszechniających oraz mainstreamingowych

Głównym narzędziem oceny skuteczności działań upowszechniających rezultaty projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej oraz włączających je do głównego nurtu polityki jest badanie ewaluacyjne prowadzone na zlecenie KIW.

Nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji ewaluacji. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, zgodnie z którą *ewaluacja to systematyczna i obiektywna ocena programu lub polityki, ich założeń, procesu realizacji i produktów pod względem stosowności, skuteczności, trwałości, efektywności, a także użyteczności podjętych w ich ramach działań. Powinna dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji o obiekcie badania wspierając w ten*

*sposób proces decyzyjny oraz [...] współdziałanie wszystkich partnerów zaangażowanych w realizację projektu.*<sup>8</sup>

Ewaluacja jest procesem doskonalenia programu, jego systemu zarządzania i wdrażania, sposobu wydatkowania środków, a w efekcie – pomocy udzielanej beneficjentom ostatecznym, aby pomoc ta była maksymalnie skuteczna, efektywna i trwała.

Cele ewaluacji PO KL, zaadaptowane na potrzeby badania działań upowszechniających i włączających w zakresie projektów innowacyjnych, można zdefiniować następująco:

- Określenie efektów upowszechnienia i mainstreamingu w ramach realizowanych projektów innowacyjnych oraz osiąganie celów postawionych w projektach.
- Poprawienie jakości, skuteczności i efektywności działań upowszechniających i włączających projektów innowacyjnych oraz usprawnienie sposobu funkcjonowania zaangażowanych podmiotów.
- Dostarczenie pogłębionej wiedzy dla zarządzających projektami innowacyjnymi w ramach PO KL, osób zaangażowanych w realizację programu oraz opinii publicznej.

Zakres badania będzie obejmować następujące aspekty:

- Przygotowanie konkursu / przygotowanie projektu – wzięcie pod uwagę w działaniach podejmowanych przez IP/IP II oraz projektodawców kwestii planowania upowszechniania i mainstreamingu, uwzględniania przez IP/IP II relacji popyt-podaż, identyfikowanie przez beneficjentów i grupy docelowe określonych działań upowszechniających i włączających.
- Realizacja projektu w kontekście działań upowszechniających i włączających – nadzór realizacji projektu przez IP/IP II w aspekcie upowszechniania i mainstreamingu, wypełnianie przez beneficjenta obowiązków wynikających z zapisów umowy o dofinansowanie oraz ocena skuteczności i jakości działań ST.
- Zarządzanie wypracowanymi produktami finalnymi – wypełnianie zadań KIW w zakresie zarządzania produktami oraz informowania i promowania produktów jako elementu upowszechniania, angażowanie ST, a także dalsze wykorzystanie produktów projektów innowacyjnych.

### **4.3. Czynniki mające wpływ na skuteczność działań mainstreamingowych**

Przygotowując się do podjęcia działań włączających, warto skorzystać z doświadczeń, jakie w tym obszarze wynikają z projektów realizowanych w ramach PIW EQUAL.

Autorzy raportu końcowego z ewaluacji bieżącej Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006” zidentyfikowali czynniki, które mogą wpływać na skuteczność działań podejmowanych w obszarze mainstreamingu oraz dokonali ich analizy. Są to następujące czynniki:

**Czynniki, na które wpływ ma beneficjent:**

- zaangażowanie i współpraca partnerów zwiększa zasięg oddziaływania i wiarygodność;
- rozpoznawalność beneficjenta wraz z jego partnerami (na jej podstawie możliwa jest budowa marki produktu);

---

<sup>8</sup> „Ewaluacja w administracji publicznej. Funkcje, standardy i warunki stosowania”, opracowanie, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, 14.09.2006 (źródło: [http://www.komunalne.home.pl/pte/repository/files/PTE/Ewaluacja\\_w\\_administracji\\_publicznej.pdf](http://www.komunalne.home.pl/pte/repository/files/PTE/Ewaluacja_w_administracji_publicznej.pdf)).

- jakość produktu, odzwierciedlająca wysoką wartość merytoryczną i użytkową;
- „trafienie produktem” w potrzeby grup docelowych, brak dotychczasowych rozwiązań danego problemu;
- profesjonalna kampania mainstreamingowa, w tym wykorzystanie mediów i niestandardowych metod promocji;
- zaangażowanie decydentów na możliwie wczesnym etapie wypracowywania produktu, szukanie możliwości dostępu do decydentów;
- oferowanie produktu mieszczącego się w „modnych tematach”, będących w centrum zainteresowania polityków, opinii publicznej itp.;
- budowanie zainteresowania projektem i jego produktem wśród przedstawicieli środowisk lokalnych na możliwie wczesnym etapie realizacji (zabieganie o przychylność władz oraz kluczowych instytucji i organizacji).

#### **Czynniki utrudniające skuteczną realizację mainstreamingu:**

- brak mechanizmów systemowych umożliwiających wykorzystanie produktów projektów innowacyjnych – zwłaszcza drożności wprowadzania zmian legislacyjnych i woli decydentów do podjęcia się zadań na rzecz wprowadzenia tych zmian;
- brak zainteresowania administracji publicznej produktami projektów innowacyjnych;
- duże nagromadzenie działań mainstreamingowych w jednym czasie, powodujące przeładowanie i szum informacyjny oraz konkurowanie beneficjentów o odbiorcę;
- zbyt krótki czas realizacji projektów innowacyjnych, nie pozwalający na skuteczny lobbying czy zmianę postaw;
- niewielkie zainteresowanie mediów;
- niezrozumiałość pojęcia „mainstreaming” przez beneficjentów, brak jednoznacznych oczekiwań ze strony Krajowej Struktury Wsparcia (podczas realizacji PIW EQUAL był to odpowiednik KIW);
- koncentrowanie się na promowaniu instytucji, a nie na dążeniu do przekazania opracowanych produktów podmiotom oferującym podobne usługi; niechęć beneficjentów do dzielenia się swoimi produktami.



## **5. Skuteczne upowszechnianie i mainstreaming w projektach PIW EQUAL – przykłady**

### **5.1. Wybrane przykłady zagraniczne**

Partnerstwo ATLAS ze Szkocji (Glasgow City Council Education Services – Wydział Oświaty Urzędu Miasta Glasgow) opracowało pakiet informacji (broшуra i CD-rom), mający się przyczynić do lepszego zrozumienia sposobu funkcjonowania systemu oświatowego Glasgow przez rodziców ubiegających się o azyl. Celem tych działań było zwiększenie ich zaangażowania w proces podejmowania decyzji służących wspieraniu edukacji ich dzieci. Pakiet informacyjny był na tyle uniwersalny, że po dostosowaniu można było udzielać rodzicom informacji o każdej szkole na terenie Szkocji. Stworzyło to podstawy do skutecznego upowszechniania pakietu w tym regionie. Został on wprowadzony przez rząd szkocki do stosowania w szkołach w całym kraju (mainstreaming horyzontalny i wertykalny).

To samo PRR opracowało pakiet szkoleń dla wolontariuszy ubiegających się o azyl, którzy po ukończeniu kursu będą działać jako doradcy, oferujący wsparcie innym osobom ubiegającym się o azyl. W efekcie powstał także innowacyjny produkt cząstkowy: słownik terminów technicznych przydatnych w szkoleniu, slangu oraz zwrotów powszechnie używanych w Glasgow. Po przeszkoleniu wolontariusze byli w stanie pomagać wszystkim zainteresowanym osobom, nie tylko ubiegającym się o azyl, ułatwiając adaptację w goszczącym ich kraju oraz pomagając w ten sposób w ich integracji. Model ten został wdrożony w wybranych Biurach Doradztwa dla Obywateli w Glasgow (mainstreaming horyzontalny). Zainteresowały się nim też inne Biura Doradztwa w Anglii (upowszechnianie). Z kolei rząd szkocki zapewnił niezbędne finansowanie na przedłużenie tego programu innym Biurom Doradztwa dla Obywateli (upowszechnianie i mainstreaming wertykalny).

Partnerstwo Want2Work z Danii zorganizowało kurs na temat mediów, którego słuchacze założyli własne czasopismo rozprowadzane m.in. wśród osób ubiegających się o azyl, władz na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. Wzbudziło ono też zainteresowanie głównych, profesjonalnych mediów, które nawiązały regularne kontakty informacyjno-badawcze z dziennikarzami czasopisma. Jest to ciekawy przykład skutecznego upowszechniania, a jednocześnie wykreowania wieloszczeblowego przepływu informacji. To samo PRR, jako narzędzie upowszechniania, stworzyło nowoczesną, zawansowaną stronę internetową. Na stronie tej umieszczono anglojęzyczne wersje wszystkich produktów PRR, np. materiały szkoleniowe i bazę danych „skills audit” (poszukiwanie i określanie kompetencji zawodowych). Ten przypadek stanowi dobry przykład upowszechniania z użyciem e-narzędzi przyjaznych użytkownikowi.

Partnerstwo e-LiS z Niemiec miało na celu wypracowanie rozwiązań służących zwiększeniu możliwości podjęcia zatrudnienia przez osoby opuszczające zakłady karne. Po zidentyfikowaniu luk w ówczesnych regionalnych politykach dotyczących aktywizacji tych osób oraz potrzeb i wymagań rynku pracy w zakresie ich reintegracji, opracowano szereg rozwiązań mających pozytywnie wpłynąć na poziom zatrudnienia grupy docelowej projektu. Partnerstwo przygotowało również i wdrożyło strategię mainstreamingu wypracowanego produktu. Skupiono się przy tym na zdecydowanie na mainstreamingu wertykalnym, co najlepiej odpowiadało specyfice projektu, ponieważ za wsparcie dla osób opuszczających zakłady karne odpowiadają bezpośrednio władze regionalne. Podstawą strategii było utworzenie i moderowanie spotkań grupy roboczej z udziałem przedstawicieli władz regionalnych (tj. Ministerstw Sprawiedliwości siedmiu niemieckich landów). W wyniku intensywnych prac tej grupy udało się doprowadzić do sytuacji, w której model aktywizacji zawodowej byłych więźniów wypracowany w ramach projektu wszedł do powszechnego użytkowania w programach

pomocy osobom opuszczającym więzienia finansowanych przez władze regionalne.

Partnerstwo Paradox z Belgii zostało utworzone w celu zwiększenia wśród przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw świadomości o korzyściach płynących z zatrudniania imigrantów oraz osób starszych. Partnerstwo odniosło sukcesy lokalne (w wyniku projektu duża liczba osób znalazła zatrudnienie), w związku z tym podjęto intensywne działania dotyczące mainstreamingu wypracowanych rozwiązań. Przede wszystkim postarano się, aby w zarządzanie projektem włączyć podmioty, które mogły być szczególnie zainteresowane rezultatami projektu. W związku z tym przy projekcie powołano grupę ekspertów, w której skład wchodzi: przedstawiciele Ministerstwa Pracy, władz belgijskich miast, stowarzyszeń pracodawców, cechów i izb zawodowych oraz zrzeszeń imigrantów. Właśnie ta grupa ekspercka „uwiarygodniła” partnerstwo w oczach decydentów. Rozwiązania partnerstwa Paradox zostały wdrożone do systemu pośrednictwa pracy Regionalnych Komitetów Zatrudnienia (jednostki służb zatrudnienia), a promuje je m.in. Belgijska Federacja Samozatrudnionych – najważniejszy reprezentant sektora mikroprzedsiębiorców w Belgii. Opisany przypadek świadczy o tym, że w celu zapewnienia skutecznego mainstreamingu wertykalnego oraz horyzontalnego dla produktu projektu innowacyjnego bardzo istotne jest odpowiednio wczesne zaznajomienie z nim zainteresowanych stron i umożliwienie im wpływania na działania projektowe.

## **5.2. Wybrane przykłady polskie**

**Warto ponownie podkreślić, że do osiągnięcia celu upowszechniania i mainstreamingu nie wystarczy użycie poszczególnych narzędzi służących informowaniu szerokich grup o projekcie i produkcie. Niezbędne jest także ich zastosowanie, aby doprowadzić do wdrożenia wypracowanych narzędzi do praktyki i/lub polityki. Podane poniżej przykłady z PIW EQUAL prezentują uzasadnione w danej sytuacji działania upowszechniające i mainstreamingowe, ale nie same efekty upowszechniania i mainstreamingu.**

W ramach Partnerstwa na rzecz Rozwoju „Budujemy razem” (F0642)<sup>9</sup> wypracowany został model bilansowania kompetencji – rozwiązanie systemowe umożliwiające formalne potwierdzenie posiadanych kompetencji zawodowych zdobytych w drodze edukacji nieformalnej (pozaszkolnej). Realizując zadania związane z mainstreamingiem horyzontalnym, kierownik projektu przeprowadził osiem cykli spotkań regionalnych dla przedsiębiorców z okolicznych powiatów, podczas których przekazano im wiedzę na temat użyteczności produktu. Ponadto informacje o wypracowanej metodzie przekazywane były do innych samorządów branżowych oraz do innych regionów. W ramach mainstreamingu wertykalnego beneficjent wskazał na istniejącą lukę prawną i zaproponował rozwiązanie, które mogłoby ją wypełnić. Informacje na temat produktu zostały przekazane do Okręgowej i Centralnej Komisji Egzaminacyjnej. Następnie przedstawiciele PRR zorganizowali spotkanie w Departamencie Kształcenia Zawodowego Ministerstwa Edukacji Narodowej, na którym przekazali propozycje zmian w ustawie o systemie oświaty wraz z uzasadnieniem oraz projekt rozporządzenia w tej sprawie. PRR zorganizowało również spotkanie z grupą eurodeputowanych, na którym przedstawiono założenia do nowelizacji ustawy, w tym plany dodania do treści ustawy paragrafu wskazującego na tryb, warunki oraz zasady potwierdzania kwalifikacji zawodowych nabytych w drodze edukacji nieformalnej. W uzasadnieniu wskazano na obowiązek państw Wspólnoty, które do 2011 r. muszą opracować Krajowe Ramy Kwalifikacji, uwzględniające system uznawania kształcenia nieformalnego.

---

<sup>9</sup> Oznaczenia podane w nawiasach są numerami projektów PIW EQUAL. Mogą one ułatwić korzystanie z baz danych projektów (np. bazy na stronie internetowej: <http://www.equal.org.pl>).

Na Podlasiu realizowano projekt „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina” (G0051), skierowany do rodziców wychowujących dzieci oraz do kobiet w ciąży. Celem projektu było przetestowanie rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Jednym z obszarów wdrażania projektu była problematyka związana z dostosowywaniem placówek instytucjonalnej opieki nad dzieckiem (żłobków i przedszkoli) do potrzeb pracujących rodziców. W ramach projektu w siedmiu przedszkolach i dwóch żłobkach w Białymstoku wydłużono czas pracy do godziny 21, z uwzględnieniem sobót. Badania przeprowadzone wśród rodziców wykazały, że nowe rozwiązanie doskonale się sprawdza w praktyce. Produkt był właściwą odpowiedzią na zapotrzebowanie pracujących rodziców na zwiększenie wymiaru godzinowego oraz zakresu opieki sprawowanej przez publiczne placówki opieki nad dzieckiem. Zastosowanie tego rozwiązania pozwoliło pracującym rodzicom lepiej wypełniać obowiązki rodzicielskie oraz łatwiej godzić je z obowiązkami zawodowymi lub edukacyjnymi. Między innymi dzięki temu, już po zakończeniu projektu, prezydent Białegostoku podjął decyzję o przyznaniu dodatkowych środków finansowych na wydłużenie godzin pracy przedszkoli i żłobków w mieście. Jest to przykład skutecznego lokalnego mainstreamingu horyzontalnego (adaptacja praktyki w innych placówkach) oraz wertykalnego (decyzja władzy lokalnej).

Partnerstwo na rzecz Rozwoju „Tu jest praca” (D0456) dążyło do stworzenia i wdrożenia modelowego systemu wsparcia gospodarki społecznej w Polsce, jako nowego narzędzia rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym, komplementarnego wobec instytucji prywatnych i publicznych. Cele projektu były realizowane w ramach czterech priorytetów: edukacyjnego (przygotowanie profesjonalnych kadr dla lokalnej gospodarki społecznej, m.in. opracowanie i wdrożenie programu studiów podyplomowych „Zarządzanie gospodarką społeczną”), badawczego (diagnoza potencjału, roli i perspektyw rozwoju gospodarki społecznej w Polsce), doradczo-wspierającego (wypracowanie koncepcji i uruchomienie innowacyjnej, regionalnej instytucji doradczej i finansującej – Polskiej Kasy Wspierania Gospodarki Społecznej, jako integralnego elementu budowy systemu sprzyjającego rzeczywistemu wychodzeniu z wykluczenia osób bezrobotnych oraz wspierania nowatorskich przedsięwzięć służących powstawaniu miejsc pracy i spójności terytorialnej) i ponadnarodowego. W wyniku realizacji projektu wypracowano „Spójny model wsparcia krajowej gospodarki społecznej jako mechanizmu rozwoju lokalnego włączającego zbiorowości zmarginalizowane”. Wiele elementów tego modelu – wyartykułowanych głównie w trakcie dyskusji grupy utworzonej po wizycie studyjnej PRR w Trydencie (tzw. grupa trydencka) – znalazło odzwierciedlenie w przyjętej w maju 2009 r. nowelizacji *Ustawy o spółdzielniach socjalnych*, m.in. poprzez rozszerzenie katalogu podmiotów uprawnionych do zakładania takich spółdzielni o osoby prawne, zmianę proporcji osób uprawnionych do założenia spółdzielni socjalnej (50/50) oraz wprowadzenie tzw. klauzul społecznych do ustawy *Prawo zamówień publicznych*.

W ramach Partnerstwa „Muflon” (D0214) opracowano oraz przetestowano w praktyce model tworzenia spółdzielni socjalnych. Zawiera on opis/instrukcję tworzenia spółdzielni, z uwzględnieniem uwarunkowań prawnych oraz rozwiązań organizacyjnych i marketingowych. W ramach projektu utworzono modelową spółdzielnię socjalną testującą nowe podejście do kwestii zarządzania personelem, finansami i organizacją. Już na etapie planowania rezultatów projektu założono, iż jego sukcesem będzie powielenie wypracowanych wzorów prowadzenia tego typu działalności gospodarczej wśród nowo powstających spółdzielni socjalnych. Zadanie to było realizowane poprzez promocję pierwszej „modelowej” spółdzielni, stając się punktem odniesienia dla nowo powstających, wzorowanych na doświadczeniach pierwszej, następnych spółdzielniach. Zdaniem administratora projektu sukces ten został osiągnięty dzięki zaangażowaniu partnerów, zainteresowaniu i przychylności jednostek samorządu terytorialnego oraz dobrej informacji koncentrującej się na praktycznych korzyściach projektu.

Adresatem działań informacyjno-promocyjnych w okresie początkowym i w trakcie realizacji projektu były m.in. władze okolicznych gmin i starostwa powiatowe oraz ich jednostki organizacyjne, władze

regionalne, działacze społeczni, parlamentarzyści pochodzący z regionu. Następnie, staraniem realizatorów projektu, zaangażowano część osób z wyżej wymienionych grup do działań mainstreamingowych. Były one zarówno użytkownikami wypracowanych rozwiązań, jak i „sojusznikami” przedsięwzięcia na poziomie lokalnym.

W celu upowszechnienia swego dorobku PRR stosowało przede wszystkim metodę pomocy w tworzeniu analogicznych inicjatyw wspierających powstawanie spółdzielni socjalnych poprzez kreowanie wokół nich odpowiedniego zaplecza instytucjonalnego, przychylnego tworzeniu spółdzielni socjalnych oraz, co równie istotne, wspierających ich istnienie w pierwszym, najbardziej krytycznym dla ich przetrwania okresie. W opinii PRR najskuteczniejszymi formami tych działań są spotkania, prezentacje wyników projektu, warsztaty służące upowszechnieniu i przekazaniu konkretnej wiedzy „samorządowcom” z zainteresowanych regionów oraz publikacje prezentujące wyniki. Narzędzia te są stosowane w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przede wszystkim przez jednostki samorządu terytorialnego.

Jako przykład dobrych praktyk dotyczących umiejętnego zarządzania wiekiem w wybranym segmencie rynku pracy (przemysł zbrojeniowy) można wymienić rezultaty projektu „Dojrzałość wykorzystuje wiedzę” (F0640). Głównym jego celem było zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników „44+” sektora zbrojeniowego oraz dostosowanie ich umiejętności do wymagań stawianych przez społeczeństwo informacyjne i gospodarkę rynkową. Służą temu innowacyjne narzędzia rozwoju zawodowego. Projekt zakładał upowszechnienie wśród pracodawców i pracowników tego sektora idei kształcenia ustawicznego jako czynnika zwiększającego kwalifikacje i dzięki temu minimalizującego zagrożenia wynikające z redukcji zatrudnienia. Istotą projektu było stworzenie pracownikom „44+” odpowiednich warunków do kształcenia oraz umożliwienie im zdobycia koniecznych umiejętności w zakresie wprowadzania zmian na własnych stanowiskach pracy. Głównym rezultatem projektu jest „Model zwalczania dyskryminacji pracowników 44+ przy wykorzystaniu innowacyjnych narzędzi informatycznych z pełną bazą danych procedur – metodologii ułatwiających analizę i szkolenie”. Rozwiązanie to można upowszechnić i poddać mainstreamingowi horyzontalnemu. Niezależnie od tego, jednym z założeń projektu było rozpropagowanie w sektorze przemysłu zbrojeniowego zalet kształcenia ustawicznego (rodzaj upowszechniania idei na poziomie projektu). Realizatorzy projektu – w przeciwieństwie do większości innych PRR w PIW EQUAL – oparli się na technikach umożliwiających indywidualne adresowanie informacji promocyjnych do konkretnych instytucji i osób (spotkania bezpośrednie, publikacje, mailing). Na niewielką skalę natomiast podjęto działania realizowane za pośrednictwem mediów. Dużą rolę w procesie mainstreamingu odgrywał również kanał związkowy, bezpośrednie spotkania z potencjalnymi odbiorcami produktu i ściśle lokalna orientacja działań promocyjnych. Podejście to można scharakteryzować jako niemal zupełne skupienie się na mainstreamingu horyzontalnym i upatrywanie właśnie w nim szansy na „przedłużenie życia” produktu projektu.

W ramach Partnerstwa „Kluczowa rola gminy w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych” (D0249) zastosowano z sukcesem mechanizm polegający na bieżącej zmianie odbiorców działań upowszechniających związanej z koniecznością weryfikacji pierwotnych założeń projektu. W toku realizacji działań upowszechniających okazało się bowiem, że produkt projektu – tj. projekt spółdzielni socjalnej oparty na samorządzie gminnym – nie wzbudza zainteresowania gmin. W związku z tym realizatorzy projektu przeprowadzili analizę przyczyn braku zainteresowania i uznali, że głównym problemem są niesprzyjające uwarunkowania prawne. Zmieniono zatem podejście i skoncentrowano się na promowaniu odpowiednich zmian legislacyjnych, zaś podejmowane działania adresowane były przede wszystkim do osób mających wpływ na kształt rozwiązań systemowych i legislacyjnych (posłowie, senatorowie, członkowie komisji parlamentarnych, urzędnicy administracji centralnej i regionalnej, specjaliści i media).

Dobór narzędzi wykorzystywanych przy realizacji strategii mainstreamingowej był zgodny z opisaną wyżej dominacją celów „wertykalnych” – nastawionych na zmiany systemowe i legislacyjne. W ramach wyżej wymienionych działań przeprowadzono:

- sześć seminariów regionalnych i towarzyszące im konferencje prasowe;
- konferencję podsumowującą w parlamencie;
- pięć spotkań/wywiadów z „osobami publicznymi” (VIP-ami) na temat spółdzielczości socjalnej i aktywizacji osób niepełnosprawnych, które – wraz informacjami prasowymi na temat projektu – były następnie nagłaśniane w mediach ogólnopolskich;
- 10 spotkań lobbingsowych w siedzibach urzędów, w celu promowania proponowanych zmian legislacyjnych wśród decydentów;
- przygotowano film prezentujący wybrane przykłady spółdzielni socjalnych osób niepełnosprawnych oraz wynikające z projektu postulaty legislacyjne.

Na szczególną uwagę zasługuje zwłaszcza skorzystanie z usług profesjonalnej agencji PR, która wykonała większość zadań o charakterze operacyjnym – opracowanie baz teleadresowych mediów i decydentów, pozyskanie „osób publicznych” (VIP-ów), przeprowadzenie konferencji prasowych, pomoc w organizacji seminariów i pozostałych spotkań.

Jednocześnie można wskazać kilka projektów EQUAL, których rezultaty i rekomendacje w dużym stopniu zbiegły się z wprowadzeniem korespondujących z nimi rozwiązań systemowych. Trudno jednoznacznie udowodnić, że stało się tak głównie pod wpływem rezultatów wypracowanych w tych projektach. Nie można jednak nie odnotować trafności problematyki podjętej przez beneficjentów w kontekście aktualnych potrzeb oraz wykorzystania szansy na wpisanie jej w główny nurt.

Tematyka kilku projektów PIW EQUAL dotyczyła problemów społecznych i zawodowych osób starszych i była zbieżna np. z programem rządowym „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, realizowanego jesienią 2008 r. Znalazł on wyraz legislacyjny w *Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* przyjętej w 2008 r. Trudno jest wskazać konkretne przykłady projektów PIW EQUAL promujących rozwiązania korespondujące z poszczególnymi przyjętymi ustawowo zapisami. Cała grupa przedsięwzięć podejmowała jednak problemy tych właśnie beneficjentów. Są to np. PRR „Budujmy razem” (F0642), „Partnerstwo wyrównywania szans” (F0490), „Sojusz dla pracy” (F0607), „Mentoring poprzez IT” (F0238). Jeśli nawet nie rekomendowały one jednoznacznych modyfikacji prawnych, wyraźnie sygnalizowały wagę problemu w Polsce. Należy zatem stwierdzić, że PRR już w 2005 r. wskazywały na wagę problemów tej grupy bezrobotnych, a więc można uznać, że antycypowały i inspirowały, choćby częściowo, zmiany systemowe.

## SŁOWNICZEK UŻYWANYCH TERMINÓW I SKRÓTÓW

### Terminy

<b>beneficjent</b>	podmiot realizujący projekt w ramach PO KL współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie projektu
<b>odbiorcy</b>	osoby lub podmioty, którym będzie udzielane wsparcie dzięki zastosowaniu produktu finalnego
<b>produkt</b>	dobry i usługi powstające w wyniku działań podjętych w ramach projektu
<b>projektodawca</b>	podmiot przygotowujący projekt w ramach PO KL (do momentu podpisania umowy o dofinansowanie projektu lub otrzymania decyzji)
<b>rezultat</b>	efekt, który powstaje w wyniku działań podjętych w ramach projektu
<b>użytkownicy</b>	podmioty lub osoby, które będą wykorzystywać produkt finalny w praktyce
<b>Wytyczne</b>	Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki z 1 kwietnia 2009 r.

### Skróty

<b>EFS</b>	Europejski Fundusz Społeczny
<b>IOK</b>	Instytucja Organizująca Konkurs
<b>IP/IP II</b>	Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia
<b>IZ PO KL</b>	Instytucja Zarządzająca PO KL, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
<b>KIW</b>	Krajowa Instytucja Wspomagająca
<b>KOP</b>	Komisja Oceny Projektów
<b>KST</b>	Krajowa Sieć Tematyczna PO KL
<b>MRR</b>	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
<b>PIW EQUAL</b>	Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
<b>PO KL</b>	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
<b>PRR</b>	Partnerstwo na rzecz Rozwoju
<b>ROEFS</b>	Regionalny Ośrodek EFS

<b>RST</b>	Regionalna Sieć Tematyczna PO KL
<b>ST</b>	Sieci Tematyczne PO KL
<b>ZOPS</b>	Zespół Oceniający Projekty Systemowe

## BIBLIOGRAFIA

- Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006”. Raport końcowy*, Warszawa, 30 lipca 2008 (<http://www.equal.gov.pl/Materialy+publikacje+ekspertyzy>).
- Jak promować projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Poradnik dla beneficjentów PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, kwiecień 2009.
- Koncepcja funkcjonowania Sieci Tematycznych w okresie programowania 2007–2013 w ramach PO KL*, Warszawa, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Centrum Projektów Europejskich, Warszawa, maj 2010.
- Plan komunikacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 5 sierpnia 2009.
- Podręcznik przygotowania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa, 1 kwietnia 2009 ([http://www.wrotapomorza.pl/res/defs/akty\\_prawne/kraj/podrecznik\\_przygotowania\\_wniosku\\_o\\_dofinansowanie.pdf](http://www.wrotapomorza.pl/res/defs/akty_prawne/kraj/podrecznik_przygotowania_wniosku_o_dofinansowanie.pdf)).
- Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja Fundusz Współpracy, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Warszawa 2009.
- Promocja innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w PO KL*, Fundacja Fundusz Współpracy, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Warszawa 2009.
- Przewodnik po kryteriach wyboru projektów innowacyjnych*, Warszawa, 28 stycznia 2009 ([http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/kd/Documents/Przewodnik\\_po\\_kryteriach\\_projekty\\_innowacyjne.pdf](http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/kd/Documents/Przewodnik_po_kryteriach_projekty_innowacyjne.pdf)).
- Strategia komunikacji funduszy europejskich w Polsce na lata 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 23 lutego 2010.
- Strategia włączania do głównego nurtu polityki rezultatów programu operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004–2006*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, luty 2006.
- Urzeczywistnianie zmian. Mainstreaming w praktyce*, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Fundacja Fundusz Współpracy, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Warszawa (brak daty wydania) (<http://www.kiw-pokl.org.pl/pl/publikacje2/publikacje>).
- Wniosek o dofinansowanie projektu Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Instrukcja do wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL*, Warszawa, 5 stycznia 2010; ([http://www.efs.gov.pl/generatory\\_wnioskow/Documents/Instrukcja\\_luty%202010\\_ver5\\_3\\_1\\_050210.pdf](http://www.efs.gov.pl/generatory_wnioskow/Documents/Instrukcja_luty%202010_ver5_3_1_050210.pdf)).
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego dotyczące oznaczania projektów w ramach PO KL*, Warszawa, 4 lutego 2009, ([http://www.efs.gov.pl/ZPFE/Documents/wytyczne\\_04\\_02.pdf](http://www.efs.gov.pl/ZPFE/Documents/wytyczne_04_02.pdf)).
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji*, Warszawa, 14 sierpnia 2007, ([http://www.mrr.gov.pl/fundusze/wytyczne\\_mrr/obowiazujace/horizontalne/Documents/d905ec4f60844b09b165303c08538da6wytyczne\\_Info\\_promo\\_130807rv4.pdf](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/wytyczne_mrr/obowiazujace/horizontalne/Documents/d905ec4f60844b09b165303c08538da6wytyczne_Info_promo_130807rv4.pdf)).



*Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa, 1 kwietnia 2009, ([http://www.mrr.gov.pl/fundusze/wytyczne\\_mrr/obowiazujace/szczegolowe/pokl/Documents/Wytyczne\\_innowacyjnosc\\_ponadnarodwosc\\_POKL\\_zmiany\\_010409.pdf](http://www.mrr.gov.pl/fundusze/wytyczne_mrr/obowiazujace/szczegolowe/pokl/Documents/Wytyczne_innowacyjnosc_ponadnarodwosc_POKL_zmiany_010409.pdf)).*

*Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Warszawa, 1 stycznia 2010 ([http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/99/zasady\\_101.pdf](http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/99/zasady_101.pdf)).*

Materiały dostępne na stronie internetowej Community of Practice Innovation Mainstreaming (<http://innovation.esflive.eu>):

*EQUAL, mainstreaming – tips and tricks! (etg5-mainstreaming-paper-final) (brak daty wydania).*

*Mainstreaming EQUAL products. A reference guide, EQUAL Managing Authority of Portugal, November 2007.*

*Selling innovation. Manual for mainstreaming project results, Ministry of Social Affairs and Employment, The Netherlands (brak daty wydania).*

*Towards successful mainstreaming! Guidelines for the measurement of the costs and benefits of EQUAL projects, the Netherlands (brak daty wydania).*

Wykorzystano także materiały opracowane podczas sesji doradczych dla Centrum Projektów Europejskich, organizowanych w ramach umowy zawartej z firmą Avenhansen Sp. z o.o.