



*Sprawozdanie z Seminarium nt.
„Wnioski i rekomendacje z pracy krajowych
Sieci Tematycznych PO KL”*

Warszawa, 11-12 maja 2015



PRZEDMIOT USŁUGI:

Udział w przygotowaniu oraz moderacja Seminarium podsumowującego prace Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, zgodnie z *Opisem przedmiotu zamówienia* stanowiącym załącznik nr 1 do zawartej umowy.

ZAMAWIAJĄCY:

**Krajowa Instytucja Wspomagająca
Centrum Projektów Europejskich**
ul. Domaniewskiej 39a, 02-672 Warszawa,
NIP 701-015-88-87

OSOBY DO KONTAKTU:

Joanna Janiszewska, tel.: 22 378 31 67, e-mail: joanna.janiszewska@cpe.gov.pl

Paulina Chodyra, tel.: 22 378 31 65, e-mail: paulina.chodyra@cpe.gov.pl

OKRES REALIZACJI USŁUGI:

24 kwietnia – 5 maja 2015 roku

NAZWA/IMIĘ NAZWISKO ORAZ ADRES WYKONAWCY:



PrePost Consulting Alicja Zajązkowska

Adres umowy: 80-319 Gdańsk, ul. Grottgera 32b/6
Adres do korespondencji: Biuro: 80-309 Gdańsk, ul. Grunwaldzka 417 lok. 303
e-mail: biuro@prepost.pl, www.prepost.pl
NIP 583-204-58-72
REGON: 220311847

Wykonawca usługi - moderator - osoba do kontaktu:

Alicja Zajązkowska
tel. 608 38 37 80
e-mail: biuro@prepost.pl

1 Przedmiot i zakres usługi

Przedmiotem usługi był udział w przygotowaniu oraz moderacja Seminarium pn.: „Wnioski i rekomendacje z prac Krajowych Sieci Tematycznych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, które odbyło się 11-12 maja 2015 roku w Warszawie w Hotelu JM APART, ul. Grzybowska 45. Usługa została wykonana przez Alicję Zajączkowską – moderatora Seminarium.

Zakres obowiązków moderatora obejmował:

1. Współdziałanie w przygotowaniu scenariusza Seminarium we współpracy z Zamawiającym. Pierwsza propozycja scenariusza została przygotowana i przesłana Zamawiającemu drogą elektroniczną 4 maja 2015r. Ostateczna wersja scenariusza została zaakceptowana przez Zamawiającego 7 maja 2015r.
2. Skontaktowanie się przed wyznaczonym terminem Seminarium z prelegentami, uczestnikami panelu dyskusyjnego tj. Przewodniczącymi, Zastępcą Przewodniczącego KST, Koordynatorem oraz Ekspertem oceniającym i ustalenie z nimi treści ich wystąpień. Kontakt z prelegentami oraz przygotowanie ich do udziału w Seminarium nastąpił do 6 maja 2015 r.
3. Poprowadzenie Seminarium, w tym:
 - a. wprowadzenie,
 - b. dbanie o utrzymanie dynamiki dyskusji i dyscypliny czasowej wśród występujących,
 - c. moderowanie dyskusji w trakcie trwania seminarium,
 - d. moderowanie pracy warsztatowej przy stoliku,
 - e. podsumowanie Seminarium.
4. Po zakończeniu Seminarium przygotowanie i przesłanie drogą elektroniczną w formie pisemnej podsumowania zawierającego wnioski i rekomendacje z dyskusji oraz autorskie opinie moderatora.

Tematyka Seminarium

Seminarium koncentrowało się na dwóch blokach tematycznych:

1. Podsumowanie i ocena działań Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych w ramach PO KL.
2. Ocena systemu realizacji projektów innowacyjnych w PO KL.

Uczestnicy Seminarium mieli okazję dzielić się opiniami i wypracowywać wspólne wnioski i rekomendacje w trakcie pracy warsztatowej w ramach 5 stolików tematycznych. Każda z grup dyskutowała wokół wiodącego zagadnienia przypisanego do danego stolika wg poniższego schematu:

- Stolik nr 1 - Wskazanie mocnych i słabych stron systemu Sieci Tematycznych i jego funkcjonowania w latach 2010–2015, w tym identyfikacja dobrych praktyk – moderator Pan Dariusz Pietrzyk.
- Stolik nr 2 – Przygotowanie rekomendacji odnośnie do zadań, które będą realizowane przez Sieci Tematyczne w nowym okresie programowania, na bazie doświadczeń płynących z dotychczas realizowanych przez Sieci zadań. Wskazanie możliwych nowych sposobów realizacji tych zadań – moderatorki Pani Anna Mroczkowska i Pani Marta Rudnik-Żelazowska.

- Stolik nr 3 – Wskazanie mocnych i słabych stron funkcjonowania systemu realizacji projektów innowacyjnych - moderator Pani Paulina Chodyra.
- Stolik nr 4 - Wskazanie czynników sprzyjających realizacji projektów innowacyjnych oraz potencjalnych barier – moderator Pani Anna Elżbieta Strzała.
- Stolik nr 5 - Wnioski i rekomendacje dotyczące zwiększenia trwałości rezultatów projektów innowacyjnych – moderator Pani Alicja Zajączkowska.

W trakcie pracy warsztatowej uczestnicy mieli także okazję podzielić się swoimi opiniami na piśmie, wypełniając kwestionariusz ankiety, w której zostali poproszeni o dokończenie dwóch zdań:

1. Najcenniejsze, co wynoszę ze spotkań KST to...
2. Gdybym mógł coś zmienić w funkcjonowaniu KST to...

oraz wymienienie czynników, które sprzyjały i utrudniały pracę członkom i funkcjonowanie KST.

2 Wyniki



Jak wynika z podsumowania ankiety, dla uczestników Seminarium najcenniejsze, co wynoszą ze spotkań KST, to **networking** rozpatrywany w trzech aspektach:

1. Nawiązanie kontaktów osobistych i utrzymywanie relacji, tworzenie sieci wzajemnych powiązań z realizatorami innych projektów innowacyjnych, przedstawicielami instytucji zarządzających i Instytucji Pośredniczących oraz pracownikami KIW i ekspertami oceniającymi strategię i walidującymi produkty; Kontakty osobiste i zawodowe, poznanie ciekawych ludzi – kreatorów innowacji
2. Wzajemne wspieranie się przy realizacji własnych projektów dzięki możliwości uczenia się od innych, dzieleniu się doświadczeniem, wymianie poglądów, dyskusowaniu problemów i możliwych rozwiązań, pozyskiwaniu informacji zwrotnych o własnym projekcie;
3. Wymiana informacji i rozwój wiedzy o innowacjach społecznych podejmowanych w ramach projektów innowacyjnych, inne spojrzenie na rozwiązywanie problemów powszechnie znanych.



Najcenniejsze, co wynoszę ze spotkań KST, to:

- „kontakty z przedstawicielami innych projektów oraz możliwość dzielenia się doświadczeniami, problemami i rozwiązaniami”
- „kontakty zarówno z beneficjentami realizującymi inne projekty innowacyjne, jak i przedstawicielami instytucji zarządzających i IP”
- „zapoznanie się z innowacjami dotyczącymi zróżnicowanych zagadnień związanych z zatrudnieniem i integracją społeczną”
- „możliwość uczenia się i opracowywania własnych dokumentów z wykorzystaniem doświadczeń z innych projektów”
- „rozwój wiedzy z zakresu planowania i wdrażania projektów innowacyjnych”
- „jakościowe podejście do oceny produktów innowacyjnych, a nie ocena wskaźników”
- „informacja zwrotna na temat mojego projektu”



Podsumowanie opinii uczestników Seminarium zaprezentowanych w ankiecie - dokończ zdanie „*Gdybym mógł coś zmienić w funkcjonowaniu KST, to...*” pozwala wydzielić cztery kluczowe obszary, w których wprowadziliby zmiany:

Praca członków KST:

- Rozszerzenie składu i zwiększenie zaangażowania uczestników KST na przestrzeni całego posiedzenia;
- Zwiększenie motywacji członków do dokładnego zapoznania się z ocenianymi projektami;
- Skuteczniejsze egzekwowanie udziału w spotkaniach i pracach sieciach;
- Więcej możliwości i czasu na koordynację możliwych wspólnych działań, poznania się uczestników – obecnie prawie całość czasu zabierają walidację czy zatwierdzanie strategii.

Procedury oceny projektów, strategii i produktów:

- Ocena przez KST powinna się odbywać już na etapie wyboru projektów do dofinansowania;
- Stworzenie systemu wyboru ekspertów połączonego z bazą opinii poszczególnych KST, tak aby istniała możliwość dostosowywania wyboru ekspertów do rzeczywistych rezultatów ich prac (np. ankiety dot. ekspertów wypełniane przez sekretariaty KST/RST każdorazowo po posiedzeniu i tworzenie na tej podstawie interaktywnej bazy);
- Zmniejszenie ilości dokumentacji projektowej koniecznej do zapoznania się przez oceniających;
- Więcej głosów dla przedstawicieli departamentów merytorycznych, np. MPiPS;
- Wprowadzenie wag punktowych do oceny w zależności od podmiotu, który dokonuje oceny, np.: ekspert 35%, instytucja 35%, członkowie 30%;
- Zmiany w sposobie głosowania beneficjentów w zakresie oceny strategii i produktów, tak aby ograniczyć zjawisko źle pojmowanej solidarności i zgodnym głosowaniu za przyjęciem „*Głos beneficjentów jest ważny w dyskusji, ale powstawały bardzo groźne paki beneficjentów, co przekładało się na wyniki głosowania*”;
- Pilnowanie dyscypliny czasowej w prezentacji projektów podczas walidacji (duże dysproporcje);
- Wprowadzenie zapisu „walidacja warunkowa”;
- Wprowadzenie do oceny opinii drugiego eksperta.

Rola KST:

- Zwiększenie roli upowszechniającej i włączającej produkty do głównego nurtu polityki;
- Zwiększenie możliwości realnego oddziaływania na politykę państwa w danych obszarach;
- *„Zmiana roli KST z grona oceniającego na zespół pracujący koncepcyjnie, który kreuje kierunki, pomysły do realizacji projektów”*
- Rozdzielenie sieci edukacji od szkolnictwa wyższego – konkursy w tych obszarach dotyczyły zupełnie różnych kwestii.

Wsparcie realizatorów projektu:

- Akcentowanie merytoryki projektów, a nie kwestii technicznych związanych ze specyfiką projektów innowacyjnych – dobór ekspertów z klucza wiedzy merytorycznej, a nie losowy, kwestie techniczne powinny być oceniane, jako kryterium formalne;
- Zbyt krótki czas na dopracowanie pomysłu przed walidacją;
- Więcej spotkań w obszarach tematycznych;
- Dodanie szkoleń kompetencyjnych.



„Gdybym mógł coś zmienić w funkcjonowaniu KST, to...:

- *„wprowadziłbym instrumenty pobudzające członków do aktywnego uczestniczenia w posiedzeniach np. poprzez przygotowanie krótkich opinii nt. ocenianych projektów”*
- *„włączyłbym do członków KST przedstawicieli użytkowników produktów, grup docelowych, decydentów”*
- *„wprowadziłbym inny, bardziej restrykcyjny system oceny projektów”*
- *„włączyłabym decydentów w proces tworzenia i oceny projektów - włączenie «właścicieli» problemów”*
- *„zaoferowałbym większe wsparcie dla beneficjentów na dopracowanie pomysłu, niż tylko sama ocena”*

Czynniki sprzyjające i utrudniające pracę członków i funkcjonowaniu KST wskazane przez uczestników Seminarium w ankiecie oraz w trakcie pracy warsztatowej i dyskusji na forum można pogrupować wg poniższych pięciu zagadnień:

1. Skład KST/RST
2. Zasady pracy KRS/RST
3. Dostęp do wiedzy
4. Organizacja spotkań i rola KST
5. Zasady oceny

Czynniki sprzyjające pracy członków i funkcjonowaniu KST (mocne strony)	Czynniki utrudniające pracę członków i funkcjonowanie KST (słabe strony)
Skład KST/RST	
<p>Szeroka reprezentacja różnych instytucji w składzie sieci, różnorodność członków sieci; Reprezentacja na posiedzeniu KST przedstawicieli IP i głos doradczy w sprawie wdrażania innowacji; Możliwość zapraszania gości specjalnych np. GIODO.</p>	<p>„Liczebność KST – dużo liczba członków nie sprzyja decyzyjności sieci” Niska frekwencja na spotkaniach, brak quorum, niewyciąganie konsekwencji wobec nieobecnych członków sieci; „Zbyt częsty brak quorum i głosowanie trybem obiegowym, co jeszcze zmniejszyło zaangażowanie członków”; Brak decydentów oraz odbiorców produktu wśród członków sieci Brak zaangażowania przedstawicieli branżowych ministerstw</p>
Zasady funkcjonowania KST/RST:	
<p>Równe prawa wszystkich członków; Nastawienie na osiągnięcie konsensusu; Jasne procedury pracy; Klimat sprzyjający innowacji.</p>	<p>„Brak systemu wprowadzania nowych członków sieci w sposób funkcjonowania KST (prawa, obowiązki, procedury)” „Włączanie nowych członków do sieci w różnych okresach czasu, co powodowało ich początkowe „zagubienie” Słaba współpraca z RST Brak dyscypliny czasowej w prezentacjach Brak kontroli KST nad wdrażaniem rekomendacji, nie śledzenie losów projektów Podział kompetencji między IOK i KST Zbyt późne osiągnięcie pełnej sprawności przez ST Łączenie w ramach jednej sieci różnych tematów</p>

Dostęp do wiedzy:	
<p>Możliwość otwartej dyskusji i wymiany poglądów; Warsztaty i spotkania wyjazdowe – tworzenie klimatu współpracy; Zapoznanie się z ciekawymi propozycjami, możliwość uczenia się na przykładach; Możliwość zapoznania się z opinią eksperta jako głosu doradcy Zapoznanie się z formalnymi wymaganiami dot. realizacji projektów PO KL; Możliwość finansowania bardzo szerokiego zakresu badań i analiz, co wzmacnia realizację projektów.</p>	<p>Mało szkoleń i warsztatów dla uczestników</p>
Organizacja spotkań i rola KST:	
<p>Sprawne działanie i organizacja KST; Organizacja pracy CPE i koordynatora; Bardzo profesjonalna obsługa przez sekretariat sieci; Dobrze przygotowana strona www KIW; Targi innowacyjności; Spotkania KST, jako możliwość upowszechniania swoich projektów; Włączanie sieci w pośrednictwo w upowszechnianiu informacji o produktach typu „Baza Ambasadorów” itp.</p>	<p>Wszystkie posiedzenia w Warszawie Brak wsparcia medialnego Brak schematu komunikacyjnego pomiędzy członkami sieci Zapewnienie podczas spotkań możliwości konsultacji z opiekunem projektu Brak przepływu informacji nt. włączania produktów przez zmiany legislacyjne, ustawodawcze Rozmowa o grupach upowszechniających i prawach autorskich dopiero pod koniec prac KST Zbyt mało beneficjentów proponowało wspólne działania upowszechniające</p>
Zasady oceny:	
<p>„System stosowania ocen eksperckich – dobrze wykonane ułatwiały weryfikację strategii”; Dwuetapowość oceny – strategia i walidacja; Zasada wyrażania opinii przez eksperta i IOK.</p>	<p>Brak wystarczającej znajomości projektów wśród ekspertów KST; Duża liczba ocenianych projektów, ograniczony czas posiedzeń. Bardzo duża liczba strategii i projektów do walidacji; Zbyt mało czasu na zapoznanie się z materiałami dot. projektów i literaturą przedmiotu; <i>„Głosowanie niepoprzedzone dogłębną znajomością projektu i jego konsekwencji finansowych i strukturalnych”;</i> Wzajemna znajomość członków – nieobiektywność i subiektywność oceny; Niejasne różnice zdań w ocenie projektu między ekspertem a CRZL; Stosunkowo sztywne kryteria oceny; Jawność głosowania; Zbyt mała odpowiedzialność za podejmowane decyzje; <i>„Różny poziom i podejście ekspertów do oceny, co skutkowało nierównomierną oceną członków sieci”</i></p>

Mocne strony systemu projektów innowacyjnych

Jasno sprecyzowane etapy realizacji projektu innowacyjnego. Etapowanie realizacji projektów *„Etapowość i pewna narzucona struktura ułatwia porównywalność i ocenę projektów”*

Wielowymiarowość innowacyjności, *„Nastawienie na realizację projektów, które są innowacyjne na kilku różnych płaszczyznach”*

„Konieczność angażowania w projekty wielu grup interesariuszy na różnych etapach” (empowerment)

„Partnerstwa na poziomach lokalnych jako podstawa (gwarancja) trwałości nowych rozwiązań”

„Proces walidacji uniemożliwia realizację projektów niskiej jakości”

Nacisk na upowszechnianie

Konieczność obrony strategii projektu

Ewaluacja zewnętrzna w trakcie trwania projektu

Transfer dobrych rozwiązań zagranicznych

System oceny eksperckiej projektów

Dobór tematów uzgodniony z instytucjami odpowiedzialnymi za wybrane problemy społeczne

Powstała baza innowacyjnych rozwiązań

Doskonalenie wsparcia instytucjonalnego w trakcie funkcjonowania systemu

Słabe strony systemu projektów innowacyjnych

„Brak wsparcia instytucjonalnego na poziomie ministerstw itp. w upowszechnianiu i wdrażaniu produktów innowacyjnych, całkowita odpowiedzialność pojedynczego beneficjenta”

„Obarczenie beneficjentów zadaniem inicjowania zmian legislacyjnych”

Dublowanie projektów – zły system selekcji

„Zbyt szerokie ramy tematyczne na etapie kontraktowania, skutkujące dublowaniem się projektów”

„Zbyt mało restrykcyjny system eliminacji i selekcji realizowanych projektów”

„Wydatkowanie środków na finansowanie powtarzające się diagnozy problemu na początku każdego projektu”

„Opis etapów projektów innowacyjnych powinien stanowić szablonowe podejście, dostosowywane do konkretnych projektów przed zawarciem umowy dofinansowania”

„Mała elastyczność systemu w przypadku konieczności wprowadzenia zmian w projekcie w trakcie jego trwania”

„Niski poziom trwałości nowych rozwiązań”

Brak systemu wdrażania rekomendacji prawnych wypracowanych w trakcie realizacji projektów

Nachodzące na siebie kompetencje KST i IOK

„Brak koordynacji przy realizacji projektów, która umożliwiłaby powstawanie projektów uzupełniających się, kontynuowanie projektów”

„Szerokie zastosowanie «nowomowy» w materiałach informacyjnych służących upowszechnianiu, która nie jest znana części odbiorców”

Brak znajomości specyfiki pracy z innowacjami wśród niektórych ekspertów

Trudności z partnerem projektu, który musi być wybrany w drodze konkursu

„Produkty w niewielkim stopniu są promowane w innych krajach – niewykorzystanie partnerów ponadnarodowych”

Podsumowanie prac Krajowych Sieci Tematycznych PO KL

Trwałość rezultatów

1. Rekomendowana lista produktów do dalszego włączania
2. Komunikowanie innowacji w sposób dostosowany do grup docelowych
3. Sojusze realizatorów na rzecz działań upowszechniająco-włączających
4. Uruchomienie funduszy na replikowanie innowacji



System projektów innowacyjnych

1. Wybór tematyki projektów innowacyjnych nie spełniał oczekiwań
2. Mocną stroną systemu jest spójny schemat realizacji projektu
3. Angażowanie w realizację projektu szerokiego gremium interesariuszy
4. Powstał rozbudowany system zarządzania wiedzą o innowacjach
5. System upowszechniania i włączania produktów innowacyjnych nie do końca sprawdził się w praktyce.

Potencjał Realizatorów

Stworzenia dobrych jakościowo i unikatowych innowacji wymaga odpowiedniego potencjału realizatorów tzn.:

- a) Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacjom, zgodność innowacji z misją i celami organizacji, doświadczenie w tematyce innowacji
- b) Zespół Organizacji (twórcy i menadżerowie)
- c) Sieciowanie (poszukiwanie wiedzy, doświadczeń, inspiracji, angażowanie specjalistów i partnerów)
- d) Empowement (odbiorcy i użytkownicy)
- e) Dobre zarządzanie (procesami, komunikacją, ryzykiem, finansami)

System Sieci Tematycznych

1. skład osobowy i podmiotowy: zbyt liczny, zróżnicowany, ale brak przedstawicieli decydentów politycznych, samorządowych, biznesu, odbiorców i użytkowników innowacji, specjalistów branżowych
2. Niewystarczające zaangażowanie członków w prace
3. Zadania i rola KST mocno skoncentrowana na ocenie strategii i produktu, niska skuteczność w upowszechnianiu i włączaniu, wysoka skuteczność w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem



Wnioski dotyczące systemu projektów innowacyjnych

1. Wybór tematyki projektów innowacyjnych nie spełniał oczekiwań realizatorów/beneficjentów. Cechował się małą elastycznością, zbyt ogólnie zakreślonymi ramami problematyki, nakierowaniem na zbyt wąskie grupy docelowe, niedopasowaniem do celów polityki społecznej.
2. Mocną stroną systemu funkcjonowania projektów innowacyjnych było precyzyjne określenie spójnego schematu realizacji projektu, uwzględniającego etapowość, czytelne terminy realizacji, przewidywalny sposób oceny i ustrukturyzowanie faz tworzenia, testowania i upowszechniania projektu i produktu innowacyjnego.
3. Czynnikiem sprzyjającym systemowi funkcjonowania projektów innowacyjnych był wymóg angażowania we wszystkie etapy realizacji projektu szerokiego gremium interesariuszy, zwłaszcza przedstawicieli grup docelowych, odbiorców i użytkowników fazy testowania oraz włączania, a także partnerów i zewnętrznych ekspertów, w tym ewaluatora zewnętrznego.
4. Udało się stworzyć rozbudowany system zarządzania wiedzą o innowacjach i realizowanych projektach, w tym elektroniczną bazę rozwiązań innowacyjnych. Bardzo pozytywną rolę w tym zakresie odegrał zespół KIW, który to uruchomił szereg konkretnych działań na rzecz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, m.in. poprzez takie aktywności jak: konkursy Regaty Rozwoju, baza wiedzy na portalu KIW (wyszukiwarka projektów innowacyjnych, zakładka Sieci Tematyczne), roczna konferencja KIW, targi innowacji, seminaria tematyczne, inicjowanie kontaktów z decydentami politycznymi, publikacje z dobrymi praktykami.
5. System upowszechniania i włączania produktów innowacyjnych nie do końca sprawdził się w praktyce. Przyjęty cykl realizacji projektów innowacyjnych uniemożliwił uruchomienie szerokich działań włączających – wiele projektów przeznaczycie na te działania zbyt mało czasu. Zbyt małe zaangażowanie i nieprecyzyjnie określona rola decydentów nie sprzyjało uruchamianiu konkretnych procesów legislacyjnych, czy organizacyjnych ułatwiających szersze replikowanie innowacji. Przedstawiciele KST/RST mieli stosunkowo małą moc sprawczą w odniesieniu do zadań upowszechniająco-włączających. Słabo wykorzystano różne podejścia i możliwości wynikające z konieczności zastosowania różnych strategii przy włączaniu do praktyki i odmiennych przy włączaniu do polityki.



Rekomendacja 1: Zamawianie innowacji u właścicieli problemów, decydentów politycznych, którzy powinni uczestniczyć w całym procesie:

- od zdefiniowania problemu i potrzeb,
- poprzez wybór tematu konkursu na projekty innowacyjne,
- określenie wysokości alokacji środków na rozwiązanie problemu,
- zaangażowanie w fazę tworzenia i testowania,
- po fazę włączania do głównego nurtu polityki.



Rekomendacja 2:

Wzmocnienie procesu weryfikacji ex-ante trafności pomysłu na innowację i oceny projektu/wniosku o dofinansowanie złożonego na konkurs:

- Czy trafnie zdefiniowano problem/potrzebę, na jaką odpowiada innowacja?
- Czy analiza mikro i makro otoczenia potwierdza potrzebę wdrożenia innowacji?
- Czy przeprowadzono rzetelne badania i analizy, które uzasadniają potrzebę wprowadzenia innowacji?
- Czy możliwe jest precyzyjnie określenie, jakie zmiany, rezultaty, korzyści ma przynieść wdrożenie innowacji?



Wnioski dotyczące systemu sieci tematycznych

1. Skład osobowy i podmiotowy KST/RST z jednej strony był zbyt liczny, a z drugiej strony nie w pełni reprezentatywny. W niektórych KST, zwłaszcza w KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” liczba przedstawicieli realizatorów projektów innowacyjnych była bardzo duża, co utrudniało funkcjonowanie Sieci. Równocześnie, w opinii uczestników Seminarium, w składzie KST brakowało zwłaszcza przedstawicieli decydentów politycznych i samorządowych. Ich udział w posiedzeniach KST pozwoliłby na bieżąco zapoznawać się z produktami innowacyjnymi, a to mogłoby przełożyć się na skuteczniejszą współpracę w zakresie działań upowszechniająco-włączających. Mogłoby to zwiększyć wsparcie instytucjonalne z poziomu ministerstw w upowszechnianiu i wdrażaniu produktów innowacyjnych. W składzie KST/RST nie powinno także zabraknąć przedstawicieli biznesu, których uczestnictwo w pracach KST mogłoby rozszerzyć możliwości współfinansowania działań włączających i komercjalizację innowacji. W przyszłości warto wzmocnić udział w KST ekspertów/specjalistów branżowych oraz przedstawicieli odbiorców i użytkowników innowacji, w obszarach tematycznych danej sieci.
2. Zaangażowanie członków KST w prace było nierówne, problemem była absencja, brak dyscypliny przy prezentacji własnych projektów, nieznanostwo strategii/ produktów do oceny. Rozwiązaniem tego problemu mogłoby być zmniejszenie ilości dokumentacji projektowej koniecznej do zapoznania się przez członków sieci np. poprzez przygotowanie krótkich opinii nt. ocenianych projektów. Warto także rozważyć kwestie wynagradzania za udział w posiedzeniach, w trakcie których prowadzona jest ocena projektu.
3. Do kluczowych zadań KST należało opiniowanie strategii i walidacja produktów, ale także przepływ informacji i wiedzy, wsparcie merytoryczne realizatorów projektów oraz udział w upowszechnianiu i włączaniu rezultatów projektów innowacyjnych. Jak pokazała praktyka zadania i rola KST mocno koncentrowały się na kwestiach związanych z oceną strategii i walidacji produktów. Do oceny

zaangażowano szerokie grono podmiotów, w tym beneficjentów projektów oraz zewnętrznych ekspertów. System oceny był rozbudowany i budził różne kontrowersje wśród członków KST/RST. Przyjęty system oceny innowacji zakładający etapowość i udział w ocenie wielu interesariuszy był mocną stroną funkcjonowania projektów innowacyjnych. Do kluczowych czynników sprzyjających ocenie należy uznać zwłaszcza: udział zewnętrznego eksperta w ocenie strategii wdrażania oraz produktu finalnego, konieczność obrony strategii i produktu przez realizatorów projektu na wyznaczonym posiedzeniu KST/RST, rozbudowany proces walidacji sprzyjający wysokiej jakości produktów innowacyjnych oraz ewaluacja zewnętrzna projektu i produktu. Wszyscy uczestnicy Seminarium uważają, że największą wartością było uwzględnianie opinii i współdecydowanie KST/RST przy ocenie strategii i produktów.

4. Aby w przyszłości usprawnić jeszcze proces oceny warto rozważyć stworzenie systemu wyboru ekspertów połączonego z bazą rekomendacji o danym ekspercie wydawaną przez poszczególne KST. Pozwoliłoby to dostosowywać wybór ekspertów adekwatnie do ich kompetencji i do rzeczywistych rezultatów ich prac oraz wprowadzenie do oceny opinii drugiego eksperta.
5. Istotne jest także wprowadzenie zmian w sposobie głosowania beneficjentów w zakresie oceny strategii i produktów, tak aby ograniczyć zjawisko złe pojmowanej solidarności i zgodnym głosowaniu za przyjęciem, więcej głosów przeznaczyć dla przedstawicieli departamentów merytorycznych, np. MPiPS; wprowadzić wagi punktowe do oceny w zależności od podmiotu, który dokonuje oceny, np.: ekspert 35%, instytucja 35%, członkowie 30%;
6. Wprowadzić możliwość walidacji warunkowej
7. Do mocnych stron w funkcjonowaniu KST można zaliczyć wysoką skuteczność w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem między członkami, a do słabszych stron niezadawalającą skuteczność w działaniach upowszechniających i włączających.



Rekomendacja 3:

Zweryfikowanie systemu oceny strategii i walidacji produktów innowacyjnych oraz roli KST w tym procesie pod kątem:

- zmodyfikowania kompetencji KST w zakresie oceny strategii i walidacji produktów;
- uwzględnienia większej roli przedstawicieli grup docelowych przy ocenie (odbiorców i użytkowników);
- udziału lub wykluczenia beneficjentów projektów z procesu oceny (głosowania);
- zwiększenia rzetelności całego procesu oceny strategii i walidacji w kontekście doboru ekspertów do oceny;
- wynagradzania członków KST za udział w procesie oceny strategii/produktów.



Rekomendacja 4:

Należy podjąć szybkie i systemowe działania ograniczające ryzyko utraty/niewykorzystania potencjału członków KST, których doświadczenie i opinie warto uwzględnić przy tworzeniu i wdrażaniu mechanizmów funkcjonowania systemu projektów innowacyjnych w kolejnych latach, zwłaszcza w zakresie:

- Samoorganizacji przedstawicieli KST/RST w celu podjęcia współpracy ekspercko-doradczej z przyszłymi Operatorami Innowacyjności.
- Uruchomienia mechanizmów przekazywania doświadczeń KST/RST do Instytucji Zarządzającej odpowiedzialnej za wyłonienie Operatorów Innowacji.
- Opracowywania i przedkładania dokumentów zawierających wnioski i rekomendacji dla tworzącego się systemu wdrażania projektów innowacyjnych w kolejnym okresie wydatkowania funduszy unijnych.



Wnioski dotyczące trwałości rezultatów

1. Dla zwiększenia trwałości rezultatów ważne jest tworzenie szerszych sojuszy realizatorów projektów innowacyjnych na rzecz działań upowszechniająco-włączających. Dobrą praktyką mogłoby być organizowanie przez kilku realizatorów innowacji, wspólnych wydarzeń (spotkań, seminariów, konferencji, szkoleń) skierowanych np. do młodych ludzi, którzy mieli by tym samym możliwość zapoznania się z różnymi produktami w jednym czasie i miejscu. Powstało wiele produktów finalnych skierowanych do tych samych grup odbiorców i użytkowników i warto, aby stwarzać im okazję poznania jak największej ich liczby.
2. Jest potrzeba kontynuowania działań PR i marketingowych oraz komunikowania innowacji w sposób dostosowany do grup docelowych. Wykorzystanie prostej i dostępnej informacji o innowacji i sposobie jej zastosowania. Zapewnienie przekazu marketingowego skoncentrowanego na korzyściach (finansowych i pozafinansowych) z zastosowania innowacji. Promowanie innowacji w przestrzeniach/miejscach, gdzie są jej potencjalni odbiorcy.
3. Uczestnicy Seminarium zaproponowali, aby powstała rekomendowana lista produktów finalnych do dalszego włączania oraz aby zabezpieczono i uruchomiono pewną pulę funduszy na replikowanie tych innowacji.



Wnioski dotyczące potencjału realizatorów projektu innowacyjnego

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, iż nieodzownym warunkiem stworzenia dobrych jakościowo i zarazem unikatowych produktów finalnych jest odpowiedni potencjał realizatorów projektów innowacyjnych. Dlatego też w kolejnym okresie wydatkowania funduszy unijnych na projekty innowacyjne warto dużą uwagę poświęcić na weryfikowanie takich aspektów potencjału beneficjentów jak:

- Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacjom i postawom kreatywnym, zgodność innowacji z misją i celami działania organizacji oraz doświadczenie w tematyce innowacji oraz baczne przyglądanie się i analizowanie zastanej rzeczywistości i trendów rozwojowych;
- Zespół organizacji składający się zarówno z twórców jak i menadżerów, osób kompetentnych zarówno w tematyce innowacji, jak i w zarządzaniu projektami, wysoka jakość nakładów tzn. kompetentna kadra ekspercka, adekwatna do potrzeb wiedza i know how;
- Sieciowanie - poszukiwanie wiedzy, doświadczeń, inspiracji, rozwiązań w różnych miejscach i źródłach, angażowanie specjalistów i partnerów krajowych i ponadnarodowych;
- Empowerment - czyli zaangażowania grup docelowych w tworzenie i testowanie produktu. Przeprowadzenie badań zarówno ilościowych jak i jakościowych wśród potencjalnych odbiorców i użytkowników innowacji oraz konsultacji na etapie testowania. Eksperymentowanie powiązane z otwartością na informację zwrotną od różnych interesariuszy, a zwłaszcza od grup docelowych - odbiorców i użytkowników innowacji;
- Dobre zarządzanie projektem, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania procesami, komunikacją, ryzykiem i finansami.

