



Program Operacyjny Kapitał Ludzki

**Krajowa Instytucja  
Wspomagająca**

Centrum Projektów Europejskich

**EMPOWERMENT  
W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH  
PROGRAMU OPERACYJNEGO  
KAPITAŁ LUDZKI**



Szanowni Państwo,

Najważniejszym celem tej broszury jest zwrócenie uwagi potencjalnych projektodawców na istotę i wagę empowermentu.

Zawarty jest w niej zbiór podstawowych informacji na temat udziału grup docelowych w realizacji projektów innowacyjnych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki.

Dotychczasowe doświadczenia stosowania tej zasady w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wskazują, że bez aktywnego udziału grup docelowych w projektach, które mają na celu rozwiązywanie problemów ich dotyczących, trudno mówić o rzeczywistych efektach.

Projekty innowacyjne stanowią niepowtarzalną okazję, aby w kompleksowy sposób „wykorzystać” potencjał wiedzy i doświadczenia, który tkwi właśnie w odbiorcach oraz użytkownikach projektów.

Nie możemy zapominać, że wszystkie działania, które podejmujemy realizując projekt, mają komuś służyć, generować konkretne zmiany, a tych nie możemy w skuteczny sposób osiągnąć bez aktywności samych zainteresowanych.

Krajowa Instytucja Wspomagająca  
Centrum Projektów Europejskich



## Empowerment, czyli „nic o nas bez nas”

Termin „empowerment”, tłumaczony z języka angielskiego jako „uprawomocnienie”, „wzmocnienie”, stanowi pojęcie szersze, wykraczające poza dziedzinę zarządzania projektami. W praktyce projektowej oznacza zaś **zaangażowanie grup napotyających problemy społeczne oraz ich przedstawicieli w prace projektowe**.

W odniesieniu do projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki empowerment to **zaangażowanie w proces wypracowywania innowacyjnych rozwiązań przedstawicieli grup docelowych**.

## Empowerment, czyli wiedza oddolna

Zasada empowermentu wskazuje, że w projekcie powinny w możliwie najaktywniejszy sposób uczestniczyć te grupy/osoby, na których rzecz realizowane są działania projektowe. W ten sposób beneficjent gwarantuje sobie wzrost skuteczności działań i efektywności rezultatów projektów. Im narzędzie/instrument jest lepiej dostosowane do potrzeb grup docelowych, tym większa jego skuteczność.

## Kto jest kim w empowermentcie?

Stosowanie zasady empowermentu jest **obligatoryjne** w projektach innowacyjnych (jest to obowiązek beneficjentów tych projektów).

Grupami docelowymi, które powinny być zaangażowane w realizację projektu innowacyjnego, są zarówno użytkownicy, jak i odbiorcy innowacyjnych rozwiązań.

Grupy docelowe powinny uczestniczyć w realizacji projektu na każdym etapie, być „współtwórcami” wypracowanego narzędzia.

## Kiedy należy rozpocząć realizację zasady empowermentu?

### Etap przygotowania projektu

Zaleca się opracowanie programu/planu empowermentu już na etapie planowania projektu. Taki dokument, o charakterze roboczym, powinien zawierać następujące elementy:

- planowane grupy docelowe;
- zakres uczestnictwa grup docelowych w projekcie;
- sposób pozyskiwania i analizy danych od grup docelowych;
- formy zaangażowania grup docelowych.

## Słowniczek podstawowych pojęć

**Projekt innowacyjny:** projekt, którego celem jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów, które mieszczą się w obszarach wsparcia EFS.

Istnieją **dwa rodzaje projektów innowacyjnych**:

Projekty innowacyjne **testujące**, które mają na celu wypracowanie, upowszechnianie oraz włączanie do głównego nurtu polityki nowych rozwiązań.

Projekty innowacyjne **upowszechniające**, które mają na celu upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki dobrych praktyk / rozwiązań wypracowanych w ramach innych programów lub projektów PO KL.

**Grupy docelowe w projektach innowacyjnych PO KL:**

**Użytkownicy nowych rozwiązań**, czyli te osoby lub instytucje (np. powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe), które będą wykorzystywać w swojej pracy narzędzia wypracowane w projektach innowacyjnych.

**Odbiorcy wsparcia**, czyli osoby lub instytucje, których problemy, dzięki wypracowanym rozwiązaniom, będą w sposób efektywniejszy rozwiązywane.

**Projekt innowacyjny musi włączać zarówno użytkowników, jak i odbiorców w proces wypracowywania innowacyjnego rozwiązania!**

Warto zaplanować spotkania/seminaria:

- z użytkownikami projektu, aby przygotować prawidłową diagnozę problemu, wskazać istniejące bariery instytucjonalne, określić „głębokość” niezbędnych zmian, wskazać partnerów potrzebnych do prawidłowej realizacji projektu;
- z odbiorcami projektu, aby określić rzeczywiste potrzeby osób oraz grup, których problemy chcemy rozwiązywać, poznać ich nastawienie, motywację do zmiany istniejącego stanu rzeczy.

Warto w taki sposób przygotować te spotkania, aby dysponować już określoną wiedzą na dany temat, mieć przygotowaną koncepcję projektu (jakie działania zamierzamy podjąć, czego oczekujemy od grup docelowych).

Trzeba się też zastanowić, czy zorganizować je wspólnie dla użytkowników i odbiorców, czy zdecydować się na spotkania oddzielne. Będzie to zależało od charakteru obu grup i ich wzajemnych relacji.

Można też zorganizować spotkania indywidualne lub przeprowadzić wywiady z odbiorcami, dzięki czemu uzyskamy informację „z pierwszej ręki”.

Na tym etapie powinniśmy uzyskać zgodę od grup docelowych na ich udział w kolejnych etapach realizacji projektu innowacyjnego.

#### Rodzaje empowermentu:

- **wewnętrzny** (bezpośredni) czyli np. udział użytkowników w partnerstwie, udział w Komitecie Sterującym projektu;
- **zewnętrzny** czyli udział w konsultacjach produktu.

## Zarządzanie projektem

### W jaki sposób włączyć grupy docelowe w zarządzanie projektem?

W przypadku potencjalnych użytkowników to zadanie wydaje się prostsze, ponieważ możemy pomyśleć o ich włączeniu jako partnerów w projekcie. W takim przypadku korzystne jest zaproszenie użytkowników do Komitetu Sterującego Projektu. Partner-użytkownik ma do realizacji konkretne zadania, które muszą zostać uwzględnione w harmonogramie oraz w budżecie.

### Co zrobić, jeśli użytkownik nie jest partnerem w projekcie?

Można wtedy przyjąć dwa rozwiązania:

- Powołanie stałej rady programowo-konsultacyjnej, w której poza beneficjentem/partnerami znajdują się przedstawiciele użytkowników. Powinna mieć określone zadania o charakterze merytorycznym, wspomagać i monitorować prace nad produktem finalnym, opiniować strategię wdrażania projektu innowacyjnego;
- Powoływanie (ad hoc) w strategicznych lub szczególnych momentach realizacji projektu grupy roboczej, w której skład wchodziłoby użytkownicy. Taka grupa nie musi mieć stałego składu, ale – ukonstytuowana w odpowiedzi na potrzeby pojawiające się w miarę bieżącej realizacji projektu – miałaby wpływ na prace zespołu projektowego.

### Odbiorcy projektu

O ile myśląc o użytkownikach projektu odnosimy się do konkretnych instytucji (organizacji), o tyle włączenie przedstawicieli odbiorców – czyli z reguły grup, których problemy chcemy rozwiązywać – może być trudne. W takich przypadkach nie mamy bowiem do czynienia z konkretnymi, upoważnionymi przez odbiorców do ich reprezentowania osobami, ale z pojedynczymi grupami osób, które mogą mieć sprzeczne interesy.

Na etapie planowania budżetu warto pomyśleć o finansowaniu działań, które pozwoliłyby na zaangażowanie tych odbiorców (np. przewidzieć środki na wspólne spotkania, w trakcie których prezentowane byłyby postępy prac nad produktem finalnym, a uczestnicy wskazywaliby ewentualne błędy i zgłaszali swoje propozycje).

#### Ważne!

Należy informować o udziale i zaangażowaniu grup docelowych w realizację projektu. To pokazuje, że realizator projektu docenia ich wkład! Taka promocja wskazuje też na realność i rzetelność projektu.

## Decydenci a empowerment

Poza zaangażowaniem użytkowników i odbiorców warto zaplanować angażowanie decydentów na poszczególnych etapach realizacji projektu.

Zapewni to jak najlepsze dostosowanie produktu do zapotrzebowania decydentów, a tym samym ułatwi jego późniejsze włączenie do głównego nurtu polityki i/lub praktyki.

## Etapy realizacji projektu a empowerment

Projekty innowacyjne realizowane są dwuetapowo, a każdy etap składa się z określonych faz. W zależności od fazy empowerment może być realizowany w nieco odmienny sposób.

## UWAGA!

**Sam udział grup docelowych na etapie testowania produktu nie jest wystarczający, aby spełnić zasadę empowermentu!**

## Sieci Tematyczne

W przypadku projektów innowacyjnych istotnym elementem empowermentu są Sieci Tematyczne. Są to sieci wsparcia, które mają na celu dbanie o odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych projektów. W pracach Sieci Tematycznych biorą udział zarówno beneficjenci, którzy mają możliwość wymieniać się informacjami i uzyskiwać pomocy, jak i decydenci, którzy mogą upowszechniać rezultaty oraz na bieżąco śledzić realizację projektów.

***Empowermentu nie należy się bać, tylko śmiało go stosować!***

## Dlaczego warto stosować empowerment?

### Empowerment:

- buduje współodpowiedzialność grup docelowych za realizację i powodzenie projektu;
- umożliwia wymianę doświadczeń/wiedzy;
- pozwala na zweryfikowanie założeń projektu;
- zwiększa efektywność projektu;
- pozwala na uzyskanie informacji zwrotnej na temat produktu finalnego;
- gwarantuje udział w testowaniu produktu finalnego;
- wspiera stworzenie strategii wdrażania projektu innowacyjnego;
- stanowi praktyczną pomoc w upowszechnianiu produktu finalnego i włączaniu go do głównego nurtu polityki;
- wzmacnia wiarygodność projektu.

**Pamiętajmy, że istotą projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych sposobów rozwiązywania problemów społecznych mieszczących się w obszarach wsparcia EFS.**

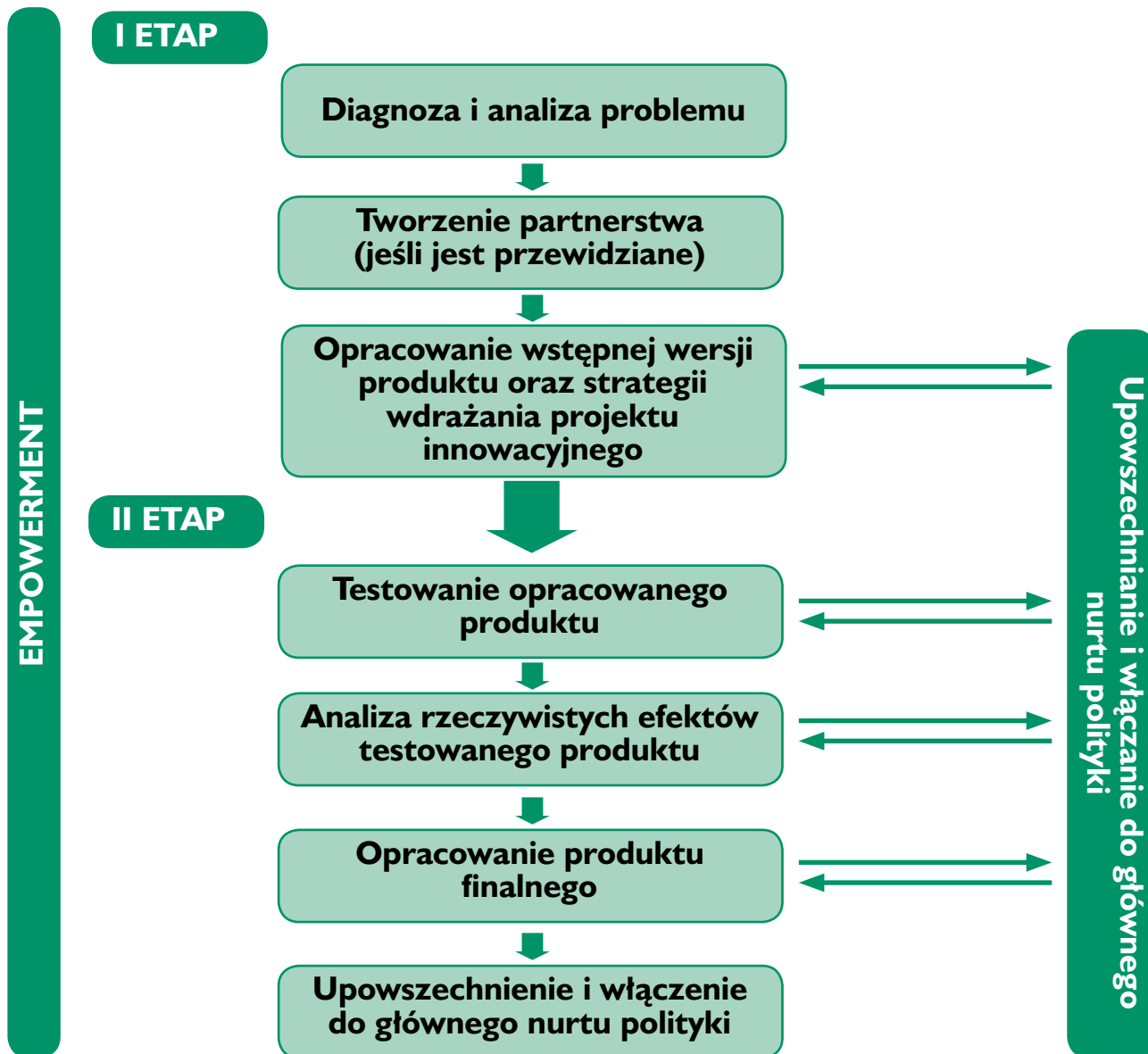
**Przy czym** innowacja ma służyć konkretnym odbiorcom: osobom, instytucjom i organizacjom, które będą wykorzystywały nowatorskie produkty oraz korzystały z nowych procesów, narzędzi, a skuteczność wypracowanego produktu będzie tym większa, im bardziej będzie on dostosowany do potrzeb grup docelowych.

W tym właśnie pomoże nam realizacja **zasady empowerment**.

## Empowerment w poszczególnych fazach realizacji projektu innowacyjnego

Lp.	Nazwa fazy	Rodzaj uczestnictwa	Grupy docelowe
1	Diagnoza	Konsultacje (np. spotkania, strona internetowa) → udział w pogłębieniu diagnozy → ocena raportu z badań i rekomendacji  <b>Ważne</b> jest przekazanie informacji zwrotnej	Użytkownicy/odbiorcy
2	Partnerstwo	Doprecyzowanie zadań i obowiązków partnerów → określenie, jak/co powinno dawać partnerstwo, jakie wnieść wartości	Użytkownicy/odbiorcy
3	Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego	Konsultacje → udział w ponownym opisanu produktu finalnego → weryfikacja słuszności kierunku prac nad produktem finalnym → doprecyzowanie elementów produktu finalnego	Użytkownicy/odbiorcy
4	Opracowanie strategii wdrażania projektu	Opiniowanie projektu strategii, współpraca przy przygotowaniu projektu strategii, zaplanowanie aktywnego udziału w części dotyczącej upowszechniania i mainstreamingu	Użytkownicy/odbiorcy (udział w pracach Sieci Tematycznych)
5	Testowanie produktu	Udział w testowaniu produktu	Użytkownicy/odbiorcy
6	Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	Przedstawienie opinii z testowania, wstępna ocena produktu → organizowanie debat/spotkań dla użytkowników/odbiorców na temat wyników testowania → prośba o zgłaszanie propozycji korekt  <b>Konieczne</b> jest przekazanie informacji zwrotnej!	Użytkownicy/odbiorcy
7	Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego	Konsultacje/udział w pracach zespołu projektowego nad ostateczną wersją produktu finalnego (spotkania, konsultacje internetowe)  <b>Konieczne</b> jest przekazanie informacji zwrotnej!	Użytkownicy/odbiorcy
8	Walidacja produktu finalnego	Uczestnictwo w posiedzeniach Sieci Tematycznej. Opiniowanie przez członków Sieci Tematycznej	Użytkownicy, którzy są członkami Sieci Tematycznej
9	Upowszechnianie produktu oraz włączanie go do głównego nurtu polityki	Zaproszenie do udziału w konferencjach/seminariach/szkoleniach/warsztatach → współprezentacja i upowszechnianie na forum publicznym informacji o produkcie/doświadczeniach testowania → pomoc w dotarciu z informacją o produkcie do zainteresowanych grup → zaangażowanie w promowanie produktu wśród decydentów	Użytkownicy/odbiorcy

# ETAPY REALIZACJI PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Program Operacyjny Kapitał Ludzki – **Krajowa Instytucja Wspomagająca**  
Centrum Projektów Europejskich, ul. Domaniewska 39A, 02-672 Warszawa  
tel.: (22) 378 31 00, faks: (22) 201 97 25  
e-mail: [kiw@cpe.gov.pl](mailto:kiw@cpe.gov.pl)  
[www.cpe.gov.pl](http://www.cpe.gov.pl), [www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)

ISBN 978-83-930651-2-7