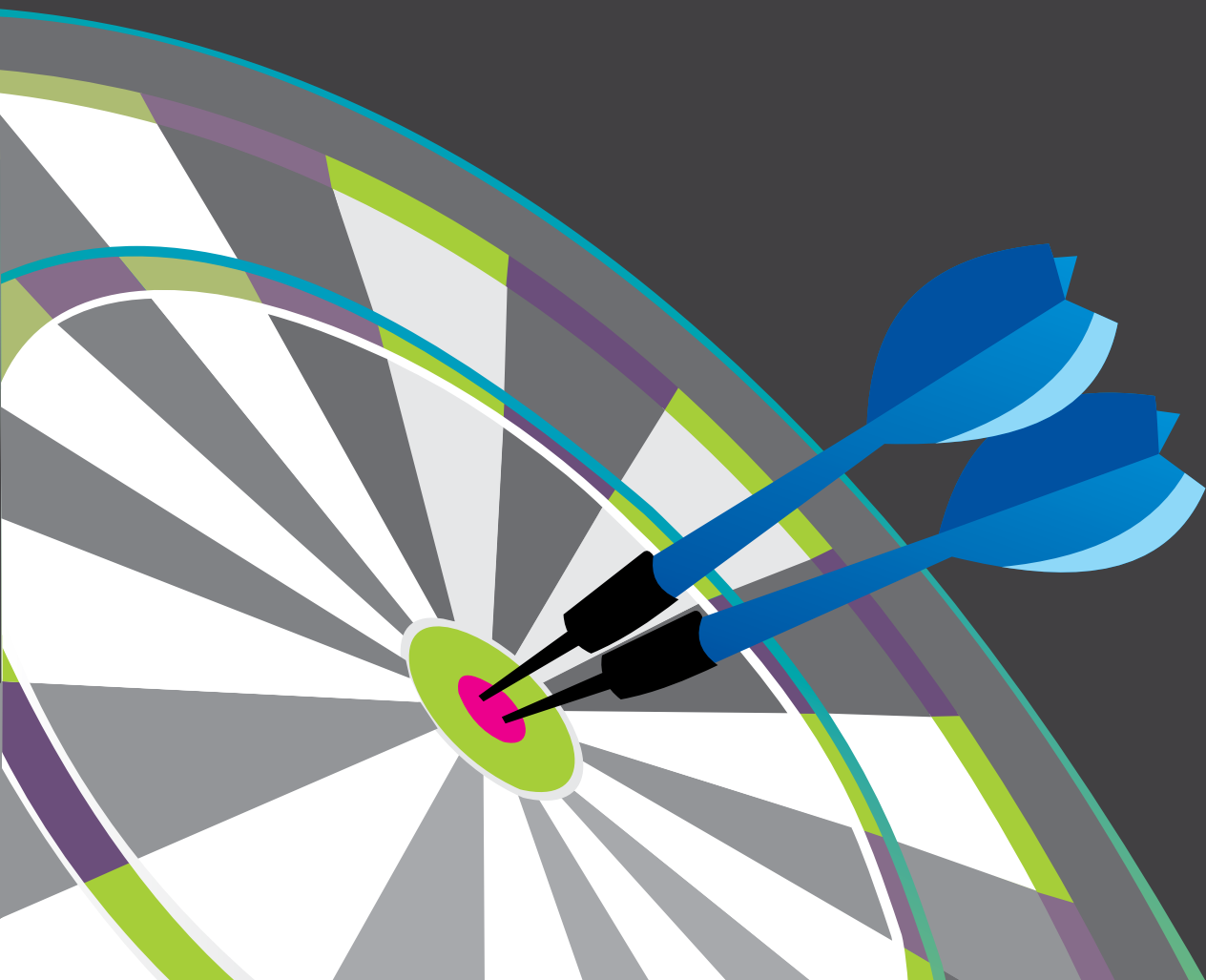




Portal
Naukowca

Jak zwiększyć skuteczność aplikowania o środki?

Poradnik Naukowca cz.2



AUTORZY

*Ewa Kocińska
Katarzyna Szuber*

PROJEKT OKŁADKI

Izabela Jasiczak

REDAKCJA

Jakub Jasiczak

Publikacja powstała w ramach projektu pt. „Rozwój kompetencji kadr B+R z wykorzystaniem platformy szkoleniowej” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IV, Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Egzemplarz bezpłatny.

SPIS TREŚCI

Przedmowa.....	4
Wprowadzenie	5
Kilka słów o autorach	6
1. Spisz swój pomysł.....	7
2. Korzystaj ze wsparcia	10
3. Aktywnie poszukuj informacji.....	12
4. Znajdź partnerów	15
5. Stwórz zespół i podziel zadania	18
6. Pracuj nad wnioskiem – cel i działania.....	22
7. Pracuj nad wnioskiem – 5 ważnych pytań.....	25
8. Pracuj nad wnioskiem – znaczenie wyników	28
9. Pracuj nad wnioskiem – budżet	31
10. Podkreśl swoją wartość.....	34
11. Nie poddawaj się	38

PRZEDMOWA

Szanowni Państwo,
udostępniana publikacja (część 1 zatytułowana: „Jak poprawić swoją atrakcyjność w oczach biznesu?” oraz część 2: „Jak zwiększyć skuteczność aplikowania o środki?”) jest elementem składowym dużego, wielowymiarowego projektu szkoleniowego dla naukowców, realizowanego z powodzeniem przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz firmę DGA S.A. od połowy 2012 roku.

Projekt pt. „Rozwój kompetencji kadr B+R z wykorzystaniem platformy szkoleniowej” realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i służyć ma podniesieniu umiejętności pracowników naukowych w zakresie zarządzania badaniami oraz komercjalizacji rezultatów prac badawczych.

Osią projektu jest platforma szkoleniowa PortalNaukowca.pl, skupiająca dziś ponad 1300 zarejestrowanych użytkowników – naukowców z całego kraju – oraz dedykowane teksty i nagrania wideo autorstwa 100 osób – przedstawicieli świata nauki i biznesu. Wykreowana i udostępniona środowisku platforma to jedno z największych krajowych przedsięwzięć szkoleniowych kierowanych do pracowników naukowych.

Konieczność permanentnego rozszerzania własnych kompetencji w obszarze pozyskiwania środków, pracy w interdyscyplinarnych zespołach, czy zarządzania finansami w projektach to wymóg współczesnej, konkurencyjnej gospodarki. Coraz więcej jest naukowców myślących poważnie o współpracy ze sferą gospodarki, co wymusza doskonalenie w tematach ochrony własności intelektualnej, budowania relacji z biznesem czy urynnowienia własnych idei. Problemy te pomaga rozwiązać Portal Naukowca. Publikacja stanowi jego wartościowe uzupełnienie.

Życzę Państwu miłej lektury,
prof. dr hab. Bogdan Sojkin, prof. zw. UEP
Kierownik Katedry Marketingu Produktu
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WPROWADZENIE

Zmiany zachodzące w krajowych i międzynarodowych programach badawczych, szczególnie te wynikające z założeń Horyzontu 2020, wywołują ożywioną dyskusję w środowisku naukowym. Czy środki na wynagrodzenia faktycznie pokrywać mają wyłącznie etat podstawowy w jednostce macierzystej? Czy warto ponosić trud pozyskiwania i rozliczania wielomilionowych projektów badawczych, jeśli ewentualna „nagroda finansowa” z tego tytułu wynosić miałaby maksymalnie 8 tys. EUR w skali roku? Czy kult aplikacyjności wyników badań i współpracy świata nauki i biznesu oznacza nieuchronną marginalizację nauk humanistycznych? Jak pogodzić wymóg publikowania na zasadach Otartego Dostępu z dążeniem do maksymalizacji zdobyczy punktowych?

Podobnych pytań i wątpliwości jest bardzo wiele. Niezależnie od odpowiedzi, jedno jest pewne: nie uciekniemy od aplikowania o środki na badania w drodze konkursów, a konkurencja w tym względzie będzie coraz większa. Warto więc doskonalić swój warsztat, aby składane wnioski były nieprzeciętne i bardzo dobrze napisane.

Zadaniem poradnika nie jest przedstawienie możliwości aplikowania o granty, przybliżenie zasad wybranych konkursów, czy omówienie poszczególnych pól generatora wniosków. Jest wiele stron internetowych oraz przewodników, które zadania te spełniają doskonale. Naszym celem było stworzenie publikacji, która podpowie badaczom, w jaki sposób myśleć o procesie aplikowania oraz jak zaplanować i zrealizować działania poprzedzające złożenie gotowego wniosku o dofinansowanie.

Poradnik stworzony został przez praktyków, na co dzień piszących i oceniających wnioski. Jego największym atutem jest zebranie w jednym miejscu różnych aspektów konstruowania wniosków. Debiutantom pokazuje on krok po kroku o czym myśleć i co robić w procesie aplikowania, osobom doświadczonym porządkuje wiedzę z tego zakresu.

dr inż. Jakub Jasiczak
Koordynator ds. merytorycznych projektu

KILKA SŁÓW O AUTORACH

Ewa Kocińska

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji, doktorantka Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Kierownik Działu Programów Badawczych w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym Fundacji UAM. Koordynuje działalność szkoleniową i doradcą Regionalnego Punktu Kontaktowego Programów Ramowych UE. Była zaangażowana w realizację projektów międzynarodowych z 5. 6. i 7. Programu Ramowego UE jako partner i koordynator. Ekspert Komisji Europejskiej oceniający wnioski w 7. Programie Ramowym i Horyzoncie 2020.

Katarzyna Szuber

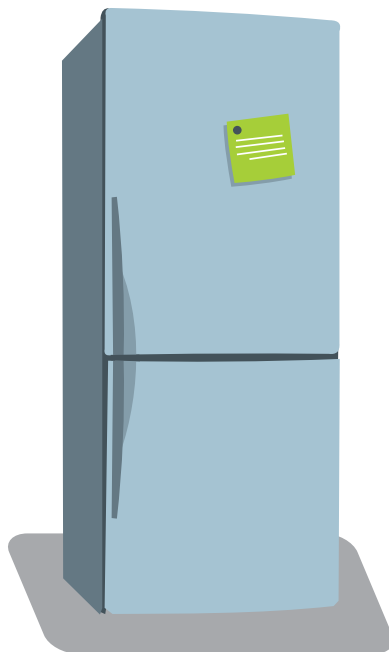
Absolwentka i doktorantka Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Kierownik Biura Pozyskiwania Funduszy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Specjalizuje się w pozyskiwaniu środków na rozwój uczelni wyższych i przedsiębiorstw z funduszy zewnętrznych. Koordynator wielu projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz ekspert zespołu badawczego opracowującego strategię przewidywania zmian gospodarczych w wybranych subregionach Wielkopolski. Ekspert oceniający w ramach POKL.



Portal
Naukowiec

1

Spisz swój pomysł



Nie sposób dołączyć do grona najlepszych naukowców bez aplikowania o granty badawcze. Trudno liczyć na rozwój prawdziwej kariery bez projektów zakładających współpracę partnerów z różnych sektorów, a nawet krajów. Powstaje pytanie: od czego zacząć i jak osiągnąć sukces?

Kluczem do sukcesu jest przede wszystkim pomysł. Na każdym kroku słyszymy, że projekty muszą być innowacyjne, wręcz przełomowe. Co to oznacza? Najprostsza odpowiedź brzmi: jeszcze nikt przed nami nie zrealizował projektu opartego na takim samym pomysle.

Innowacyjny pomysł może bazować na wcześniejszych osiągnięciach, wykorzystując je w twórczy sposób. Najważniejsze, żeby ich nie kopiował. Nie możemy liczyć na to, że eksperci oceniający się nie zorientują. Zazwyczaj jest ich kilku i nawet jeśli jednemu by coś umknęło, to prawdopodobieństwo, że inni tego nie wychwycą jest praktycznie żadne.

Praca nad naszym nowatorskim rozwiązaniem powinna rozpocząć się od spisania jego założeń na jednej stronie. Nasze głowy są zazwyczaj pełne różnych pomysłów, niestety niektóre przegrywają walkę o realizację przy próbach przelania ich na papier. Najlepiej zrobić to odpowiadając na kilka podstawowych pytań.

Nazwij problem. Pierwsze dotyczy problemu, jaki chcemy rozwiązać. Problemu, czyli odpowiedzi na pytanie: co nie działa, co mogłoby działać lepiej, czego się dzięki projektowi dowiemy i w jaki sposób jego realizacja przyczyni się do rozwiązania tego problemu.

Zdefiniuj cel. Po określeniu problemu, opiszmy cel projektu – najlepiej jednym zdaniem, jasno wskazując, co chcemy osiągnąć. Projekt to nie rozprawa naukowa – cel musi być możliwy do osiągnięcia w zakładanym czasie. Projekt to nie zwykła, codzienna praca – to konkretne wyzwanie, które stawiamy przy określonych zasobach. Celem nie może być prowadzenie badań, bo to środek do celu. Pamiętajmy, aby cel był odpowiedni do skali projektu, by idealnie wpisywał się w założenia danego konkursu, a jednocześnie był na tyle ciekawy, abyśmy byli cały czas zmotywowani do jego osiągnięcia.

Opisz metodologię. Musimy założyć, jakimi metodami chcemy osiągnąć poszczególne cele i pokazać przez to, że cały projekt jest wykonalny. Metody muszą być dopasowane do stopnia innowacyjności projektu. Na etapie szkicu wystarczy, że podamy kilka podstawowych założeń, pozwalających zrozumieć, jak chcemy zrealizować cele.

Opracuj plan pracy. Kolejnym elementem jest przełożenie celów na zadania. Zadań nie może być ani za dużo, ani za mało. Z punktu widzenia późniejszego zarządzania projektem, dobrze jest pogrupować poszczególne działania, aby powstały tzw. pakiety zadań, poprzez które będziemy realizować i rozliczać projekt. Pakiety zadań powinny być od siebie zależne, a zadania w danym pakiecie – ściśle ze sobą powiązane i pozwalające na osiągnięcie konkretnego celu szczegółowego.

Zaplanuj zasoby. Sprawne zarządzanie zasobami w projekcie jest często traktowane przez naukowców jako mało ważny punkt, który nie powinien wpłynąć na ocenę wniosku. Tak jednak nie jest. Podział obowiązków, mechanizmy podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów i kontrolowania prac w projekcie, dopasowane do wielkości konsorcjum i stopnia skomplikowania projektu, są wnikliwie analizowane, szczególnie przez ekspertów Komisji Europejskiej.

Pomyśl o efektach. To nierzadko sprawia nam sporo trudności i kojarzy się z przewidywaniem przyszłości, ale jeśli dobrze opisaliśmy cele, to będziemy potrafili określić spodziewane rezultaty. Projekt musi zakończyć się

konkretnym wynikiem: nową wiedzą, technologią, produktem, usługą itp., z którego będzie można zrobić użytek po projekcie. Wynik projektu powinien być przydatny, chociażby do kolejnych prac badawczych.

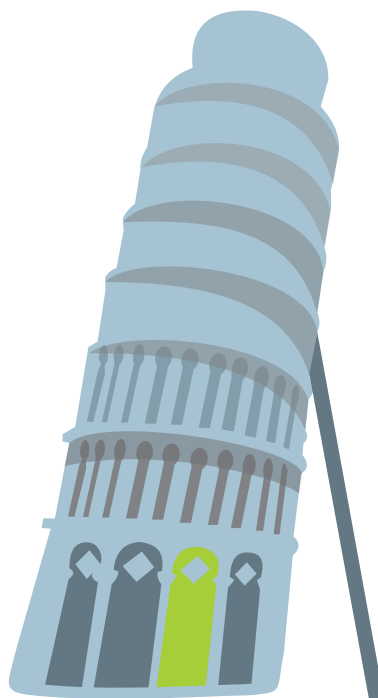
Jeśli nasz pomysł przeszedł pomyślnie wszystkie etapy analizy, to możemy opracowywać szkic. Zapewne trudno sobie wyobrazić, że opisanie tylu elementów ma zająć zaledwie jedną stronę. Możemy potraktować to nieco mniej dosłownie, ale szkic to naprawdę tylko podstawowe założenia i nie powinien on przekraczać dwóch stron. Tak skonstruowany dokument pomoże nam przy konsultowaniu zgodności pomysłu z założeniami danego konkursu, przy poszukiwaniu partnerów oraz pisaniu właściwego wniosku.



Portal
Naukowca

2

Korzystaj ze wsparcia



W środowisku naukowym panuje przekonanie, że pozyskiwanie środków na działalność naukową jest jedną z umiejętności, którą każdy naukowiec powinien posiadać. Napisanie wniosku nie jest jednak prostą sprawą, a każdy z programów rządzi się swoimi zasadami. Różnice w formularzach wniosków, różne katalogi kosztów, różne zasady sporządzania budżetu czy doboru personelu projektu mogą stać się elementem zniechęcającym. Śledzenie wszystkich możliwych konkursów i ciągłych zmian zachodzących w tym obszarze pochłonęłoby więcej czasu niż sama praca naukowa. Dlatego warto zwrócić się do specjalistów w tej dziedzinie. Gdzie ich szukać?

Pomocy należy szukać w punktach konsultacyjnych, krajowych i regionalnych ośrodkach wsparcia realizację funduszy. Takie punkty zostały utworzone, aby pomóc potencjalnym wnioskodawcom w ubieganiu się o granty. Pracownicy punktów konsultacyjnych mogą sprawdzić, czy nasza

idea projektu wpisuje się w założenia dostępnych programów i konkursów. Pamiętajmy jednak, że nasze pomysły nie muszą być sfinansowane ze środków tylko jednego funduszu, a być może sfinansowanie całego pomysłu będzie niemożliwe w ramach jednego projektu. Bądźmy elastyczni. Jeżeli osiągnięcie zakładanego celu wymaga rozłożenia pomysłu na kilka projektów – nie wahajmy się. Ważna jednak w takiej sytuacji jest tzw. linia demarkacyjna, czyli kryteria określające program realizujący wybrane działania, w celu uniemożliwienia wielokrotnego finansowania tych samych działań ze środków różnych funduszy.

Dobre pomysły mogą znaleźć kilka źródeł finansowania. Największą pulą środków dysponują programy Unii Europejskiej, ale interesujące pomysły mogą być zrealizowane również z funduszy krajowych. W punktach konsultacyjnych, profesjonalna obsługa powinna wskazać nam odpowiednie programy, albo wskazać miejsca, gdzie powinniśmy ich szukać. Nie uda się nam jednak napisać wniosku bez zapoznania z programem finansującym. Poza tym, nawet jeśli zostanie nam wskazany program, konkursy nie są ogłaszane codziennie. Może się zdarzyć, że dany konkurs zostanie ogłoszony tylko jeden raz w ciągu całego okresu programowania i środki na poszczególne działania zostaną szybko wyczerpane. Niezwykle ważne jest zatem, abyśmy dysponowali zawsze aktualnymi informacjami.



Portal
Naukowca



Aktywnie poszukuj informacji



Informacje o konkursach możemy pozyskać na dwa sposoby. Bezpośrednio, poprzez własne poszukiwania i pośrednio, poprzez korzystanie z „pośredników”. Zaczniemy od pierwszego sposobu.

Strony internetowe. Każda instytucja finansująca, w tym Komisja Europejska, ma swoją stronę internetową i zobowiązana jest do zamieszczenia na niej informacji o specyfice programu, jego działaniach oraz planowanych do ogłoszenia konkursach lub naborach wniosków. W konkursach regionalnych, podział środków może znacznie się różnić w zależności od województwa. Jeżeli znajdziemy informację o interesującym nas konkursie w województwie kujawsko-pomorskim, to nie oznacza, że w tym samym czasie zostanie ogłoszony taki konkurs w Wielkopolsce. Istnieje też duże prawdopodobieństwo, że zasady aplikowania znacznie będą się od siebie różnić. Warto o tym pamiętać, albowiem nie jest możliwe poprawne spo-

rzządzenie wniosku o dofinansowanie bez dokładnego zapoznania się z dokumentacją konkursu.

Kontakt z instytucją finansującą. Dzwonimy do instytucji ogłaszającej konkurs, pytajmy, sprawdzajmy. Nie traćmy jednak czujności. Nie każdy pracownik instytucji ogłaszającej konkurs jest poinformowany o wszystkim. Nawet jeśli otrzymamy informację, że konkurs będzie ogłoszony za miesiąc, sprawdzajmy regularnie stronę internetową – instytucje finansujące lubią zaskakiwać konkursami. Dobrym sposobem jest też ustawienie strony internetowej instytucji finansującej jako startowej.

Newslettery. Zapiszmy się do newsletterów informujących o grantach i ogłaszanych konkursach.

W zakresie aktywnego, acz pośredniego poszukiwanie informacji o konkursach takie jest wiele możliwości.

Szkolenia. Bierzmy udział w szkoleniach organizowanych przez ośrodki wspierające wnioskodawców, ale przede wszystkim w szkoleniach organizowanych przez operatora konkursów (ogłaszającego konkurs). Szkolenia w tych instytucjach zazwyczaj są finansowane z funduszy UE, dlatego udział w nich jest bezpłatny. Czasem nawet zwracane są koszty podróży i zakwaterowania.

Szkolenia komercyjne. Wraz z funduszami Unii Europejskiej pojawiło się wiele firm szkoleniowych. W tym jednak wypadku powinniśmy zachować czujnością. Sprawdźmy uprzednio doświadczenie instytucji organizującej szkolenie, sprawdźmy informacje o trenerze oraz zamieszczone w sieci opinie. Warto wreszcie sprawdzić dokładnie program szkolenia. Najlepszy program to taki, który zawiera elementy praktyczne np. pracę z wnioskiem aplikacyjnym. Należy upewnić się, czy oferowane szkolenie to czysta teoria, czy też uda nam się np. skonstruować budżet projektu.

Przewodniki. Warto korzystać, o ile publikacje zawierają informacje praktyczne. Należy zwrócić też uwagę na autorów publikacji. Odróżniamy poradnik od folderu reklamowego. Nie wszystkie informacje zawarte w folderze reklamowym mają zastosowanie do poszczególnych konkursów. Reklama ma na celu zachęcenie nas do udziału w konkursie, ale nie zawiera praktycznych wskazówek jak skutecznie pozyskać środki.

Jeżeli znajdziemy odpowiedni dla nas program i doczekamy się ogłoszenia konkursu, to przede wszystkim powinniśmy sprawdzić jakie są zasady aplikowania o dofinansowanie. Dokumentacja jest lekturą obowiązkową dla każdego zainteresowanego aplikowaniem. Następujące informacje zawarte w dokumentach są najważniejsze: przedmiot konkursu, kryteria wyboru projektów, rodzaj projektów podlegających dofinansowaniu, rodzaj podmiotów, które mogą ubiegać się o dofinansowanie, kwota środków

przeznaczonych na dofinansowanie projektów, poziom dofinansowania, wzór wniosku o dofinansowanie projektu, termin, miejsce i sposób składania wniosków, sposób sporządzenia i dostarczenia wniosku. Na tej podstawie jesteśmy w stanie określić, czy nasz pomysł wpisuje się w ramy konkursu, czy oferowane wsparcie spełnia nasze oczekiwania, czy jesteśmy wśród uprawnionych wnioskodawców i czy jesteśmy w stanie spełnić postawione kryteria.



4

Znajdź partnerów



Zadajmy sobie pytanie: czy partnerstwo przyniesie nam korzyści, a jeżeli tak, to jakie? Można wyróżnić dwa typy partnerstwa. Pierwszy typ występuje wtedy, kiedy partnerzy łączą się i mają podobne do siebie kompetencje – następuje efekt „zwiększenia mocy”. Drugi wykorzystuje różnorodność partnerów, ich kompetencji i zasobów, dając efekt „zwiększenia perspektyw”. Polska wydaje się być w korzystnej sytuacji dla obu typów partnerstwa.

Po dotychczasowych inwestycjach z pieniędzy unijnych, jesteśmy godnym partnerem dla bogatszych Państw do „zwiększania mocy”. Inwestycje te spowodowały również, że nierzadko możemy być partnerem uzupełniającym kompetencje.

W programach ramowych UE skład konsorcjum to jeden z głównych elementów branych pod uwagę przy ocenie nadsyłanych do Komisji Europejskiej wniosków. Nawet najlepszy pomysł, aby miał szanse na finanso-

wanie musi być poparty zespołem specjalistów w danej dziedzinie. To oni uwiarygodniają ideę projektu i dają pewność, że fundusze zostaną właściwie wykorzystane. Partnerzy powinni być komplementarni względem siebie, ich role nie powinny się dublować. Każdy musi mieć jasno określone zadania do wykonania i być najlepszy w swojej grupie. Dobre konsorcjum to zazwyczaj takie, w którym są i jednostki naukowe, i przedsiębiorstwa, w którym jedni prowadzą badania, inni testują ich wyniki, a użytkownicy końcowi gwarantują wdrożenie rezultatów do praktyki po zakończeniu projektu. Nie bez znaczenia pozostaje również tzw. dobra geografia – partnerzy z różnych części Europy zapewnią europejski wymiar i szerokie rozpowszechnienie wyników.

Gdzie i jak szukać partnerów do projektu? Najlepiej opierać się na sprawdzonych, własnych kontaktach. Jeśli ich nie posiadamy, to z pomocą przychodzą różne bazy partnerów. Do projektów z programów ramowych można się posłużyć wyszukiwarką zamieszczoną w serwisie CORDIS. Baza ta umożliwia zarówno zamieszczenie własnej oferty, jak i przeszukanie jej pod kątem regionu, profilu partnera i jego doświadczenia. Projekty tam ogłaszane mają zasięg ogólnoeuropejski, a sam portal szczyci się wieloma sukcesami w kojarzeniu partnerów do projektów. Jednak najlepszym sposobem na znalezienie partnerów i zyskanie szansy, by zostać zaproszonym do współpracy, jest bywanie w środowisku, branie aktywnego udziału w konferencjach naukowych i branżowych oraz aktywność w charakterze eksperta oceniającego wnioski i realizowane projekty.

Szukając odpowiedniego partnera do projektu warto skorzystać z nawiązanej już wcześniej współpracy. Nie musi to być instytucja związana bezpośrednio z tematyką przygotowywanego przez nas projektu. Nierzadko osoba, z którą się skontaktujemy, przekaże nam kontakt do poszukiwanego specjalisty. Również dobrym sposobem jest odszukanie wizytówek z różnego rodzaju konferencji, w których uczestniczyliśmy. Odświeżanie starych kontaktów może okazać się bardzo pomocne. Przede wszystkim nie można się bać proponowania partnerstwa w projekcie.

Na co zwrócić uwagę przy poszukiwaniu partnera do projektu? Można wyróżnić trzy kategorie naukowców: tacy, którzy nigdy wcześniej nie brali udziału w projekcie, tacy, którzy brali udział w projektach i ci, którzy posiadają renomę „żyjących” z projektów. Każda z tych grup ma swoje zalety i wady, przy czym najbezpieczniejsza dla partnerstwa wydaje się być grupa druga. W grupie pierwszej możemy mieć do czynienia z naukowcami, którzy najchętniej nie opuszczaliby laboratorium. Są oni często świetnymi naukowcami, ale mogą nie umieć pracować pod presją czasu, z biurokracją projektową. Naukowcy z ostatniej grupy, prowadzący często kilka

projektów naraz, zapewne doskonale wiedzą jak projekt prowadzić, jednak istnieje spore ryzyko, że przez deficyt czasu będą dążyć do „optymalizacji” swojego zaangażowania.

Rola koordynatora czy partnera? Wczesne określenie lidera, wyklucza nieporozumienia w przyszłości. Nie wszyscy jednak chcą być liderami. Liderstwo to odpowiedzialność i obowiązki – jednym szkoda na nie czasu, inni mogą nie wierzyć, że podołają wyzwaniu. W wypadku międzynarodowych konsorcjów, polskie instytucje bardzo często decydują się na udział, ale jedynie w roli partnera, a nie koordynatora. Takie podejście może być zrozumiałe w przypadku tych, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę w programach badawczych. Wtedy wkład w pisanie wniosku jest dość ograniczony i cały proces aplikacji dużo łatwiejszy – zazwyczaj wystarczy jedynie przesłanie informacji o swojej instytucji i zespole oraz dane do budżetu. Jeśli jednak jednostka ma już doświadczenie w udziale w projektach oraz jest znana w środowisku naukowym poprzez rozbudowaną sieć kontaktów międzynarodowych, to ma również duże szanse sprostania wyzwaniu, jakim jest koordynacja. Bycie koordynatorem to z jednej strony odpowiedzialność, z drugiej natomiast większy prestiż, pieniądze i władza.

Nie zapominajmy o umowie! Nie zapominajmy, iż do wniosku należy załączyć (w wersji minimalnej) listy intencyjne od partnerów. Najważniejszym momentem jest jednak podpisanie umowy partnerskiej, a przy większej liczbie partnerów – umowy konsorcjum. Taka umowa powinna precyzować role poszczególnych partnerów, powinna jasno wskazywać lidera oraz kompetencje, które wnosi każdy z partnerów do projektu. Taka umowa zagwarantuje nam, że kiedy projekt uzyska dofinansowanie, żaden z partnerów nie zmieni nagle zadania i nie zostawi nas z kłopotem w postaci uzupełniania kompetencji. Jednak jeśli zdecydujemy się na podpisanie umowy pomiędzy partnerami, warto wziąć pod uwagę spory zapas czasu. Zapewne każda ze stron podda umowę analizie prawnej, zgłosi poprawki. Take ustalanie treści umowy wielostronnej może potrwać nawet kilka miesięcy. To jak partnerzy będą „wybrzydzać” przy umowie, to jak szybko i sprawnie będą reagować, da nam zawczasu obraz jak partner będzie pracować w projekcie. Nie ma się co oszukiwać – jeśli jeden z partnerów potrzebuje miesiąc na zgłoszenie poprawek, kolejny miesiąc, na samo popisanie umowy, to partnerstwo z nim może stwarzać ryzyko dla każdego projektu.



Portal
Naukowca



Stwórz zespół i podziel zadania



Budowanie zespołu projektowego nakłada się w czasie z rozpoczęciem prac nad samym wnioskiem. Rzecz jasna, im wcześniej mamy cały zespół w komplecie, tym lepiej. Wtedy można od samego początku podzielić się zdaniami do wykonania – punktami do opisanie. Jeśli wniosek ma być złożony tylko przez jedną jednostkę sprawa jest prostsza, bo dzielimy się pracą wewnątrz zespołu. Zupełnie inaczej jest w przypadku projektów wielopartnerskich. W tym wypadku, albo poszczególni partnerzy mają przydzielone części do opracowania, albo koordynator pisze wszystko sam, prosząc jedynie partnerów o dostarczenie niezbędnych informacji. Trudno jednoznacznie stwierdzić, która metoda jest lepsza. Decyzja i tak zależy od stylu pracy koordynatora. Jeśli zespół jest międzynarodowy, a jego członkowie się jeszcze dobrze nie znają, to sensowniejsze wydaje się to drugie podejście. Pomysł i tak zazwyczaj pochodzi właśnie od koordynatora, więc to on powinien potrafić go najlepiej opisać. Ważne, żeby wniosek był spój-

ny, także od strony stylu, bo wtedy się go łatwiej czyta. Podział całości prac pomiędzy jednostki z różnych krajów po pierwsze wiąże się z ustaleniem ścisłego harmonogramu nadsyłania kolejnych części, ponieważ później koordynator musi mieć wystarczająco dużo czasu, żeby je ze sobą scalić. A po drugie powstaje ryzyko, że partnerzy zrozumieją niektóre założenia inaczej i w efekcie koordynator będzie i tak musiał opisać te elementy od nowa.

Najbardziej efektywnie pracuje się nad wnioskiem w małym gronie osób, które są z tej samej instytucji i mogą się ze sobą łatwo komunikować. Autor powinien być jeden. Może on wydzielić z wniosku te części, które z powodzeniem mogą opracować inne osoby, ale na bieżąco się z nimi spotykać czy w inny sposób sprawdzać kierunek i postęp prac. Wnioski składane do różnych programów różnią się od siebie strukturą i stopniem szczegółowości opisu, ale można znaleźć w nich punkty wspólne. Zazwyczaj mamy do opisanego trzy główne kwestie: cele badawcze i wkład w aktualny stan wiedzy, oddziaływanie naszego projektu oraz zarządzanie (harmonogram zadań, planowany budżet).

Podstawą do rozpoczęcia pisania całego wniosku powinien być uprzednio przygotowany szkic. Jeśli potraktujemy go za punkt wyjścia, można zbudować wokół niego plan pracy do wykonania. Istotne jest tutaj odpowiednie zaplanowanie czasu na opracowanie wniosku. Wskazówką będzie oczywiście konkurs, do którego aplikujemy i jego zasady. Im szersza jest jego skala, tym więcej czasu powinniśmy poświęcić na przygotowania. Na największe projekty z partnerami zagranicznymi będziemy potrzebować co najmniej kilku tygodni intensywnej pracy, choć lepiej zacząć już parę miesięcy przed terminem składania wniosków. Nie zakładajmy, że napiszemy wniosek na dwa tygodnie przed zamknięciem konkursu. Zawsze pojawiają się dodatkowe kwestie do ustalenia i lepiej mieć w zapasie parę dni na ich wyjaśnienie.

Powstaje zatem pytanie o sposób, w jaki faktycznie podzielić prace nad wnioskiem. Jako że odpowiedź zależy od programu, do którego aplikujemy, **posłużymy się przykładem** jednego z nich – Horyzontem 2020. Program jest nowy, rozpoczął się 1 stycznia 2014 r., ale bazuje w dużej mierze na poprzednich programach ramowych badań i innowacji UE. Założmy, że piszemy mały projekt badawczy, w którym mamy już kilku partnerów: dwie firmy z dwóch różnych krajów, dwie uczelnie z kolejnych dwóch krajów i jedną organizację non-profit z tego samego kraju co koordynator. Czyli w sumie konsorcjum składa się z sześciu podmiotów z pięciu krajów. Koordynatorem niech będzie instytut badawczy i szef prężnego zespołu, który w nim działa. Jako, że ów zespół zna się dobrze, koordynator zdecydował, że to oni będą pisać cały wniosek. Od partnerów potrzebują tylko opisu

ich jednostek i podziału kosztów, aby obliczyć budżet. Żeby to zrobić, potrzebna jest wiedza na temat kompetencji poszczególnych jednostek i roli, jaką mają mieć w projekcie. Jako że zespół już mamy, to przy doborze jego członków zapewne kierowaliśmy się wcześniej ustalonym kluczem – tym ze szkicu projektu. Dobrze jest mieć w konsorcjum kilku sprawdzonych ludzi, ale nie tylko to powinno nami kierować przy poszukiwaniu partnerów. Może się zdarzyć, że nie wszyscy się znamy i nie wiemy, na ile można sobie ufać. Częstą praktyką jest podpisanie z partnerami tzw. memorandum of understanding, w którym wszyscy gwarantują zachowanie poufności, aktywne włączenie się w prace nad projektem i deklarację nieuczestniczenia w innym konsorcjum, składającym wniosek w tym samym konkursie. Po tych wstępnych formalnościach można przystąpić do pracy i udostępnić partnerom założenia wniosku. Dobrze jest mieć już wtedy wstępny zarys pakietów pracy, bo musimy podzielić zadania do wykonania w projekcie pomiędzy poszczególne jednostki. W dobie wszechobecnego Internetu nietrudno o kilka rozmów ze wszystkimi partnerami za pomocą telekonferencji, żeby ustalić dokładnie ich role w projekcie. Jeśli jednak mamy środki na zorganizowanie spotkania, to warto je wykorzystać – kontakt bezpośredni motywuje najbardziej, a nam, jako instytucji koordynującej, będzie łatwiej zdecydować o podziale poziomu odpowiedzialności za poszczególne zadania, jak poznamy ich przyszłych wykonawców.

Są we wniosku elementy kluczowe i takie, które są w stosunku do nich drugorzędne. Koncepcję i cele powinien opisać ich autor. Jako że muszą być one przedstawione na tle aktualnego stanu wiedzy, to przygotowanie odniesień do literatury można zlecić komuś innemu. Podobnie rzecz się ma ze sprawdzeniem baz patentów czy projektów realizowanych w podobnej tematyce. Metodologia to część, za którą odpowiada pomysłodawca, bo łączy się ona nierozzerwalnie z celami. Następne wyzwanie to podział pracy na pakiety i na zadania wewnątrz pakietów – jeśli jest kilka osób w zespole piszącym wniosek, to można każdej przydzielić po jednym, albo po kilka bliskich sobie tematycznie. Należy też przemyśleć, którzy spośród partnerów mają być liderami owych pakietów. Uzgodnić to z nimi i uwzględnić ich ewentualne komentarze do zakresu prac. Jedna osoba powinna potem zebrać je wszystkie i sprawdzić czy się wzajemnie uzupełniają, a także umieścić zadania w czasie na wykresie Gantta i w różnych tabelach zasugerowanych przez Komisję Europejską, a dotyczących kamieni milowych, rezultatów czy przewidywanego ryzyka.

Opisując procedury zarządzania można się posiłkować innymi projektami, jeśli mamy do nich dostęp, ale najlepiej skonsultować pomysły z doradcami, by jak najlepiej dopasować strukturę zarządzania i odpowiedzialno-

ści do skali projektu i możliwości partnerów. Tym, którzy mają większe doświadczenie i tym, których znamy i ufamy, można powierzyć więcej zadań, innym przydzielamy je tak, żeby zawsze ktoś odpowiedni kontrolował ich prace. Opisywaniem tych elementów może się zająć ta sama osoba, która będzie odpowiedzialna za pakiet związany z zarządzaniem projektem. Może ona też opisać konsorcjum jako komplementarną całość, oczywiście w porozumieniu z autorem całego pomysłu. Innej osobie możemy zlecić opracowanie budżetu projektu, zebranie danych o kosztach od partnerów i scalenie tego w jedną tabelę. Osoba ta może też być odpowiedzialna za administracyjną część wniosku, za zebranie niezbędnych danych od partnerów, w tym opisów ich profili, i za proces składania całej aplikacji w systemie elektronicznym. Ważne, żeby partnerzy wiedzieli, z kim mają się kontaktować w danej sprawie. Może to być jedna osoba ze strony koordynatora, ale można też ustalić, że w kwestiach administracyjnych będzie to ktoś inny, a w sprawach merytorycznych – sam koordynator.

Nawet jeśli zakładamy, że koordynator pisze cały wniosek, to należy pozostać otwartym na wszelkie komentarze i uwagi partnerów, przesyłając im na bieżąco kolejne wersje do konsultacji. Pamiętajmy też o tym, aby zostawić sobie parę dni na spokojne scalenie całego projektu i dokonanie ostatnich poprawek.

Na koniec bardzo ważna uwaga – zawsze warto skonsultować wniosek z kimś, kto nie jest z nim bezpośrednio związany. Testem na jego przejrzystość jest danie go do przeczytania osobom, które nie są specjalistami w naszej dziedzinie. Najlepiej udać się do wspomnianych już wyżej punktów kontaktowych lub działów obsługi badań. Ich pracownicy całkowicie za darmo sprawdzą, czy wniosek jest zgodny z wymogami Komisji Europejskiej lub innej instytucji, doradzą co należy jeszcze uwzględnić i zasugerują niezbędne zmiany. Nie zostawiamy tych konsultacji na sam koniec. Dajmy ekspertom szansę na dokładne przeczytanie wniosku, a sobie czas na wprowadzenie poprawek. Dobrym rozwiązaniem może być konsultowanie wniosku punkt po punkcie – na bieżąco. To z pewnością ułatwi prace i koordynatorowi, i wszystkim osobom pomagającym mu w pisaniu.



6

Pracuj nad wnioskiem - cele i działania



Mamy już zdiagnozowany problem, który chcemy rozwiązać, mamy też wybrany fundusz i program, z którego można sfinansować nasze przedsięwzięcie. Czas na formułowanie założeń projektu. Od czego zacząć?

Pierwszym krokiem powinno być sformułowanie celów projektu. Cel główny winien być ściśle powiązany z diagnozą potwierdzającą realną potrzebę realizacji projektu i nie może dotyczyć innych obszarów niż te, które zostaną zawarte we wniosku. W projektach nie musimy ograniczać się do określenia jednego celu. Zazwyczaj instytucje finansujące wskazują na konieczność określenia celu głównego projektu i celów szczegółowych. Takie rozwiązanie pozwala faktycznie urealnić nasze zamierzenia. Główny cel może być ambitny i wzbudzać zaciekawienie, ale jeśli za nim nie pójdą konkretne zapowiedzi działań, recenzentom trudno będzie uwierzyć, że naprawdę wiemy, czym się chcemy zajmować. Cele szczegółowe powinny w bezpośredni sposób wpływać na realizację celu głównego poprzez wy-

jaśnienie, jak zostanie on zrealizowany. A zatem opis celów szczegółowych jest rozbiciem celu ogólnego na zestaw celów cząstkowych, koniecznych i wystarczających do osiągnięcia celu ogólnego. Cele cząstkowe powinny przy tym opisywać stan docelowy, a nie działania.

Mamy już sformułowane cele – możemy rozpocząć opis planowanych do realizacji działań. Co zrobić, żeby przekonać recenzentów, że nasz wniosek zasługuje na dofinansowanie? Jest kilka wspólnych reguł, których warto przestrzegać przy pisaniu, aby zwiększyć swoje szanse. Główna zasada: przeczytajmy dokładnie instrukcję pisania wniosku i się jej trzymajmy, wówczas ryzyko, że pominiemy jakąś ważną informację będzie zdecydowanie mniejsze. Często zakładamy, że wiemy lepiej i dość luźno podchodzimy do sugestii dotyczących zawartości poszczególnych punktów, a to duży błąd, bo jeśli ekspert nie może we wskazanym miejscu znaleźć danych informacji, obniży punktację. Ważna jest nie tylko treść, ale też forma – czytelność i uatrakcyjnienie tekstu np. wykresami i tabelami – odrobina zabiegów promocyjnych z pewnością się przyda.

Trzeba mieć świadomość, że poszczególne elementy wniosku mają zazwyczaj przypisaną określoną minimalną ocenę do uzyskania, którą należy zdobyć, żeby wniosek miał szansę na otrzymanie dofinansowania. Z kryteriami oceny możemy się zazwyczaj zapoznać już na etapie pisania wniosku, więc warto się postawić w roli ekspertów oceniających i ułatwić im znalezienie informacji niezbędnych do przydzielenia oceny. I właśnie to podejście stanowi klucz do sukcesu. Pisząc projekt pamiętajmy, że będzie on oceniany przez osoby, które znają się na naszej dziedzinie. Weźmy też pod uwagę, że eksperci mają zazwyczaj do zrecenzowania od kilku do kilkunastu projektów. Im jaśniej napiszemy wniosek, tym bardziej ułatwimy im pracę. Mówiąc najprościej – postarajmy się, by eksperci polubili nasz wniosek. Z pewnością przyda się kilka poniższych rad.

1. **Widoczny cel.** Projekt to zestaw różnych działań zmierzających do osiągnięcia konkretnego celu. Tego celu szukają eksperci i muszą go szybko znaleźć. Nie ukrywajmy go zatem w tekście. Bardzo dobrym pomysłem jest zawarcie go już w pierwszym zdaniu. Możemy się tu posłużyć akronimem naszego projektu i napisać, że projekt ma na celu... Wówczas od samego początku będzie wiadomo, jakie są nasze zamierzenia.

2. **Limity stron.** Wnioski mają najczęściej z góry ustalone limity stron lub nawet znaków, jakie mamy do dyspozycji na poszczególne punkty. W niektórych systemach składania wniosków nie ma nawet możliwości wpisania większej ilości tekstu, bo wszystko ponad limit jest po prostu automatycznie ucinane. Nawet jeśli technicznie możemy przekroczyć wskazane ilości stron – nie róbmy tego. Eksperci oceniający projekty nie są zobligowani do

czytania i brania pod uwagę części wykraczającej poza limity. Liczenie na dobrą wolę ekspertów, że jednak przeczytają, nie jest rozsądne – zwyczajnie nie będą mieli na to czasu.

3. **Styl.** Pamiętajmy o tym, żeby wniosek był jasny i czytelny. Nie stosujemy zbytnich skrótów myślowych, nie zakładamy, że ekspert się domyśli, co chcemy przekazać. Nie piszmy też zbyt specjalistycznym językiem. Jak sprawdzić czytelność wniosku? Najlepiej dając go do przeczytania komuś, kto nie jest związany z tematyką naszego projektu. Jeśli zrozumie, to znaczy, że jesteśmy na dobrej drodze.

4. **Strona edycyjna.** Dbajmy o szczegóły estetyczne, stosując różne zabiegi w formie wyróżnień tekstu, wykresów, schematów, tabel czy diagramów. Oczywiście tylko wtedy, kiedy system składania wniosków w danym programie nam na to pozwala. Wszystko to może sprawić, że wniosek będzie bardziej atrakcyjny wizualnie i przyjemniejszy w odbiorze dla oceniającego. Nie można jednak nadużywać pogrubień czy innych wyróżnień, żeby nie wywołać wrażenia, że tak naprawdę nie wiemy, co jest kluczowe dla naszego projektu. W przypadku, gdy składamy wniosek elektronicznie, uważajmy też na ograniczenia wielkości plików – zamieszczanie zdjęć we wniosku nie jest wskazane.

5. **Język angielski.** Jeśli aplikujemy do programów ramowych UE lub innych programów międzynarodowych, to piszemy w języku angielskim. Nie powinno nas to odstraszać – dla większości aplikujących angielski jest językiem obcym, co więcej – dla większości recenzentów również. Oczywiście stopień znajomości języka powinien być wystarczający, żeby eksperci nie mieli żadnych problemów ze zrozumieniem wniosku, ale nie musi to być poziom native speaker. Pisząc po angielsku przestrzegajmy jednak kilku podstawowych zasad. Przede wszystkim zapomnijmy o polskim stylu pisania publikacji naukowych – w trybie przypuszczającym i bezosobowym. W języku angielskim należy unikać stwierdzeń typu „należałoby wykonać badania” czy „uważa się, że”. W zamian używajmy często angielskiego „will”, wyrażając tym samym głębokie przekonanie, że nasz projekt ma duże szanse na osiągnięcie założonego celu. Kiedy chcemy podać informacje o aktualnym stanie wiedzy, odnośmy się bezpośrednio do literatury czy innych danych. I ostatnia sprawa – większość projektów musi posiadać akronim. Dobrze, żeby dało się go wymówić i żeby kojarzył się z tematyką projektu.



Portal
Naukowca

7

Pracuj nad wnioskiem - 5 ważnych pytań



Eksperci, którzy decydują, czy dany projekt jest wart finansowania z budżetu UE, w pierwszych minutach lektury wniosku zadają sobie zazwyczaj 5 podstawowych pytań. Jeśli szybko nie znajdą na nie jasnych i przekonujących odpowiedzi, dłużej nie będą szukać. Wybiorą projekty, które od razu pozwalają uwierzyć w osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Nie dość zatem, że nasz pomysł powinien być doskonały, to jeszcze opisany tak, żeby oceniający nie musieli nad nim zbyt długo siedzieć. Co to za pytania?

Skąd pomysł i po co w ogóle badania w tej dziedzinie? Liczy się pomysł trafiający w sedno, czyli doskonale pasujący do konkursu i danego

tematu. Projekt powinien proponować rozwiązanie konkretnego problemu i to w sposób innowacyjny. Innowacyjność jest wymagana praktycznie przez wszystkie instytucje dające fundusze na badania i rozwój. Dobrze uzasadniona celowość prowadzenia badań w danym zakresie oraz pokazanie potrzeby realizacji projektu, daje duże szanse na przekonanie ekspertów, że wnioskodawcy dokładnie sprawdzili stan wiedzy i mają świadomość potencjalnego zastosowania wyników swoich prac. Opis tych kwestii powinien się znaleźć na pierwszych stronach wniosku.

Dlaczego projekt wymaga wsparcia z danego programu? Choćby pomysł był doskonały i innowacyjny, to nie przekona on ekspertów jeśli napiszą w czasie lektury przekonania, że wcale nie musi być realizowany w ramach programu, do którego aplikujemy. Istotne jest zatem takie opisanie pomysłu, żeby pasował on idealnie do tematu danego konkursu i do całej idei programu. Jeśli aplikujemy do Komisji Europejskiej, to warto zapoznać się z polityką UE dotyczącą naszej dziedziny, a także z założeniami Europejskiej Przestrzeni Badawczej, której instrumentem są programy ramowe UE. Podkreślenie zgodności projektu z zakresem konkursu także powinno pojawić się na pierwszych stronach wniosku, zaraz za określeniem jego celów.

Czy nie ma innej drogi do osiągnięcia rezultatu? Jeśli oceniający stwierdzą, że efektywniej byłoby na przykład kupić gotowy produkt na rynku niż prowadzić w danej dziedzinie badania naukowe, to nasz projekt przepadnie. Drogą do uzyskania oczekiwanego rezultatu muszą być jedynie proponowane przez nas badania i co do tego eksperci nie mogą mieć żadnych wątpliwości. Nieco inaczej ma się sprawa jeśli program, do którego aplikujemy, jest nastawiony na wdrożenia (testowanie wcześniej opracowanych technologii, produktów czy też innych rozwiązań). Pamiętajmy, aby zawsze dokładnie sprawdzać zgodność naszych zamierzeń z rodzajami projektów dostępnych w danym programie.

Dlaczego właśnie teraz należy zrealizować projekt? To, że akurat teraz jest otwarty konkurs, w tematykę którego wpisuje się nasz projekt, nie wystarczy. Żeby przekonać ekspertów do zasadności jego realizacji potrzebne są inne argumenty, wynikające z dotychczasowego stanu wiedzy, sytuacji w nauce i gospodarce, problemów przedsiębiorstw czy też aktualnie prowadzonej polityki w danej dziedzinie. Z treści wniosku powinno jasno wynikać, dlaczego dane badania powinny być przeprowadzone właśnie teraz.

Czy proponowany skład konsorcjum jest odpowiedni? We wniosku mamy najczęściej dość ograniczone miejsce na opis doświadczenia partnerów. Warto więc skupić się przede wszystkim na przedstawieniu kompetencji poszczególnych jednostek, a także na pokazaniu, jaką rolę będą pełnić w projekcie. Nie opisujemy historii i całej struktury podmiotów wcho-

dzących w skład zespołu. Ważny jest też opis całości konsorcjum. Jego spójność ma przekonać ekspertów, że dobieraliśmy partnerów z uwagi na ich zgodność z profilem projektu i zdolność do wykonania określonej pracy.



8

Pracuj nad wnioskiem - znaczenie wyników



W każdym wniosku możemy spotkać punkt, który dotyczy oddziaływania rezultatów projektu na otoczenie. Nie jest to część lubiana przez naukowców, a przecież to właśnie w tym miejscu uzasadniamy potrzebę sfinansowania naszych badań z danego programu. Jeśli nie opiszemy, co się dzięki naszemu projektowi zmieni, to nie dostaniemy zielonego światła na jego realizację. Powinniśmy jasno pokazać, jakie będą efekty naszej pracy i czy wpisują się w założenia konkursu. Z lektury zasad opracowanych przez daną instytucję finansującą program, zazwyczaj wynikają konkretne oczekiwania co do przewidywanego oddziaływania projektów.

W wypadku badań o charakterze podstawowym „wystarczy”, że rozwinię się nauka w danej dziedzinie, że zdobędziemy nową wiedzę, a wyniki projektu zostaną opublikowane. Jeśli aplikujemy o granty Europejskiej Rady Badań, to proponowane badania muszą być pionierskie w skali światowej i interesujące dla nauki w skali globalnej, ale nie musimy już na samym po-

czątku wiedzieć, jakie może być zastosowanie praktyczne przyszłych wyników. Z drugiej strony warto mieć choć wstępną koncepcję, co będzie można zrobić z rezultatami projektu.

W wypadku badań rozwojowych, szansę na dofinansowanie mają tylko najciekawsze pomysły na badania, których wyniki z dużym prawdopodobieństwem znajdą zastosowanie w praktyce. Nie wystarczy tylko ogólnie napisać, że wyniki projektu będą możliwe do zastosowania. Zazwyczaj trzeba takie stwierdzenie poprzeć konkretnymi planami związanymi z rozpowszechnianiem i wykorzystaniem rezultatów projektu. Żeby ktoś chciał wykorzystać wyniki projektu badawczego, musi zobaczyć w tym dla siebie konkretną korzyść, którą są zazwyczaj przyszłe profity. Żeby innowacja, którą opisujemy w projekcie, faktycznie się nią stała, musi wejść na rynek, ktoś musi chcieć w nią zainwestować, a ktoś inny kupić.

Jak przygotować realny plan wdrożenia wyników do praktyki? Spójrzmy dla przykładu na skład konsorcjów międzynarodowych, które dostają dofinansowanie na realizację projektów badawczych z programów ramowych UE. One prawie zawsze mają w swoim składzie przedsiębiorstwa, zarówno duże, jak i małe. Trudno byłoby w innym wypadku udowodnić, że zakładane w projekcie badania są potrzebne, że przemysł czeka na ich efekty. Konsorcja bez firm zdarzają się niezwykle rzadko – niemal wyłącznie wtedy, gdy charakter badań wyraźnie na to pozwala czyli np. w projektach humanistycznych, choć i tu znaleźć można przedsiębiorstwa.

Musimy zidentyfikować grupy docelowe, potencjalnie zainteresowane wynikami naszego projektu. Jak to zrobić? Wrócić do początku prac – czyli do ustalania problemu, który chcemy w wyniku realizacji projektu rozwiązać – i odpowiedzieć sobie na pytanie, kogo on dotyczy. W ten sposób otrzymamy listę osób i instytucji, do których powinniśmy dotrzeć najpierw z informacją, że projekt jest w ogóle realizowany, a potem stopniowo z jego wynikami. Stopniowo, bo być może zaznajomieni już z nami reprezentanci grup docelowych będą mogli pełnić w naszym projekcie rolę doradców zewnętrznych. Jeśli nikt, kogo dotyczy formułowany przez nas problem, nie byłby zainteresowany przebiegiem prac w projekcie i jego wynikami, oznaczać by to mogło, że problemu w ogóle nie ma.

Ważnym aspektem oddziaływania efektów projektu jest zapewnienie pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko czy też na politykę w danej dziedzinie. Trzeba do tych kwestii podejść dość kreatywnie. Na pierwszy rzut oka może się nam wydawać, że projekt nie ma bezpośredniego przełożenia na cokolwiek poza nauką i/lub gospodarką. Wczytajmy się jednak w dokumentację programu i wykażmy, że wpisujemy się w tzw. aspekty horyzontalne programu. Te aspekty to między innymi równość

szans obojga płci, więc jeśli zdarza się tak, że w naszym zespole jest stosunkowo dużo pań lub wręcz kobieta jest jego liderem, to podkreślimy ten fakt. Rola kobiet w nauce i ich większe zaangażowanie w badania stanowi ważny element polityki w całej UE. Podobnie z wpływem na środowisko – jeżeli dzięki naszemu projektowi zaistnieje szansa na zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza lub wody, czy skuteczniejsze zagospodarowanie odpadów, koniecznie to pokażemy we wniosku.



9

Pracuj nad wnioskiem - budżet



Budżet jest bardzo istotnym elementem oceny projektu. Podlega ocenie formalnej i merytorycznej. Sprawdzana jest zasadność wydatków, ich wysokość oraz dostosowanie do zadań opisanych w projekcie. Budżet projektu musi być skonstruowany zgodnie z określonymi dla danego konkursu/naboru wytycznymi. W projektach możemy spotkać się z budżetem zadaniowym, w którym koszty szacowane są dla poszczególnych zadań (stosowane najczęściej w projektach współfinansowanych z funduszy strukturalnych) oraz z budżetem kalkulowanym wg. kategorii kosztów (koszty osobowe, rzeczowe itd.).

Sporządzenie budżetu zgodnie z zasadami to jedno, ale prawidłowe oszacowanie wydatków w ramach projektu to ważna część na etapie przygotowań. Oszacowanie wydatków projektu powinno być przemyślane, abyśmy w trakcie realizacji nie musieli dokładać do przedsięwzięcia. Od czego zacząć? Powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie: jakie działa-

nia będą realizowane, jakie koszty będą przypisane do każdego działania i przez kogo działania będą realizowane? Główne rodzaje kosztów tworzących budżety projektów są powtarzalne: koszty pracy (osoby pracujące przy projekcie), koszty materiałów (materiały wykorzystywane w realizacji projektu), wyposażenie (narzędzia, maszyny, sprzęt badawczy) oraz koszty podróży.

Konstrukcja budżetu dzieli koszty na dwie kategorie: na koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie/ogólne. Pierwsza grupa to koszty, które wynikają z realizacji sedna projektu, czyli zadań projektu. Kosztem bezpośrednim jest również koszt zarządzania (koszt zatrudnionych do prowadzenia projektu osób, koszty promocji, koszty sprzętu wykorzystywanego przez zespół zarządzania). Koszty pośrednie to koszty, których nie można bezpośrednio przypisać do zadań, jak również nie są to koszty bezpośredniego sterowania projektem. Możemy opisać je jako koszty zapewnienia zasobów dla zarządzania np. koszty materiałów biurowych, rozmów telefonicznych. W ramach kosztów pośrednich pokryć można też koszty zarządu projektu, jak również koszty osób prowadzących księgowość projektu. Kosztów zarządu w ramach kosztów pośrednich nie należy mylić z kosztami zarządzania. W ramach kosztów zarządzania pokryte mogą być wynagrodzenia osób bezpośrednio zarządzających projektem, zarząd w ramach kosztów to swoistego rodzaju rada nadzorcza.

Przy konstruowaniu budżetu projektu musimy kierować się podstawowymi zasadami kwalifikowalności, określonymi dla poszczególnych konkursów – w szczególności racjonalnością i efektywnością ponoszonych wydatków. Musimy też pamiętać o konieczności zachowania zasady efektywnego zarządzania finansami. Prawidłowo i najbezpieczniej oszacować koszt na zasadzie przeprowadzenia rozeznania rynku. Wszystkie ceny muszą być zgodne z obowiązującymi cenami rynkowymi. Wynagrodzenia powinniśmy planować adekwatne do zaplanowanego zakresu obowiązków i powinny być zbliżone do stawek stosowanych u wnioskodawcy. Pamiętajmy – pozytywna ocena budżetu nie wyklucza zakwestionowania poszczególnych wydatków na etapie realizacji projektu, a nawet po jego zakończeniu. Dlatego tak ważne jest dokładne przemyślenie tej części projektu.

Zdecydowanie warto uzasadniać poszczególne koszty. Uzasadnienie bardzo ułatwia ocenę ekspertom. Pokazuje szczegółowo, skąd wynika zaplanowana stawka, a ponadto pokazuje, że budżet mamy dokładnie przemyślany. Stwarza to także szansę zaplanowania wydatku wyższego niż standardowy. Przykładem może być chęć współpracy z wybitnym ekspertem w danej dziedzinie. Stawka może być wyższa niż standardowo stosowana w ramach projektu, jeżeli starannie uzasadnimy potrzebę i ko-

rzyści ze współpracy. Istnieje wtedy szansa na zaakceptowanie takiego wydatku.

Na zakończenie i ku przestrodze – lista najczęściej popełnianych błędów przy sporządzaniu budżetu: brak spójności budżetu projektu z opisem zadań planowanych do realizacji w ramach projektu, brak spójności budżetu projektu z harmonogramem realizacji, nieproporcjonalne koszty związane z kadrą zarządzającą w stosunku do realnych potrzeb, brak odniesienia kosztów założonych w budżecie do treści Wniosku o dofinansowanie, występowanie w budżecie kosztów niezasadnych i nieefektywnych, stosowanie jednostek miary utrudniających ocenę racjonalności wydatków (jak pakiet czy komplet).



10

Podkreśl swoją wartość



Jak opisać siebie, żeby recenzenci nie uważali nas za zbyt pewnych siebie, ale jednocześnie, żeby uwierzyli, że jesteśmy w stanie sprostać wyzwaniu? Jak się wyróżnić na tle innych i przykuć uwagę ekspertów? Sprawa nie jest specjalnie łatwa, szczególnie, że zazwyczaj nie mamy zbyt wiele miejsca we wniosku, żeby zawrzeć w nim wszystkie informacje, jakimi dysponujemy. To jednak bardzo ważny element każdego wniosku, bo od kompetencji wykonawców zależy końcowy sukces projektu.

Być może stwierdzenie, że trzeba się jak najlepiej sprzedać, nie kojarzy się pozytywnie, ale takie są realia, szczególnie gdy chcemy być aktywni na rynku badań w Europie. Powinniśmy podjąć do tematu zdecydowanie projektowo i tak przedstawić swój dorobek, żeby zrobić na recenzentach jak najlepsze wrażenie. Takie podejście jest nam często obce. Nie lubimy się chwalić. Tyle że chwalenie się to nie to samo co przechwalanie i nie zaszkodzi, jak nadamy odpowiedni wydźwięk temu, co się do tej pory wyda-

rzyło w naszym naukowym życiu. Podejdźmy zatem do tematu kreatywnie i przeanalizujmy dokładnie wszystko, co się w naszej karierze wydarzyło od momentu, kiedy postanowiliśmy zostać naukowcami.

Wzory życiorysów są różne, czasami musimy wypełnić danymi wzorzec będący częścią wniosku i nie zawsze możemy wypisać wszystko, czym chcielibyśmy się wykazać. Często pojawiają się wątpliwości czy zamieszczać zdjęcia. Jeśli system, w jakim składamy wniosek, pozwala nam na to od strony technicznej, a grant jest z grupy indywidualnych, to warto zamieścić zdjęcie. Zadbajmy jednak, żeby było aktualne, dobrej jakości i wywoływało pozytywne wrażenie. Jeżeli jednak takiego nie mamy i nie jesteśmy w stanie zdobyć, lepiej zostawić życiorys bez zdjęcia. Alternatywą może być podanie adresu naszej osobistej strony internetowej, jeśli taką posiadamy. Podając informacje o wykształceniu oraz uzyskanych stopniach i tytułach warto wspomnieć o dodatkowych certyfikatach czy dyplomach, zdobytych na różnorodnych studiach podyplomowych czy specjalistycznych kursach. To jest być może szansa na wyróżnienie się wśród innych aplikantów. Kolejny element to opis naszego doświadczenia zawodowego w kontekście miejsc pracy. Oprócz podstawowych danych, warto podać kilka głównych obowiązków jakie pełniły. Pozwoli to recenzentom lepiej zrozumieć specyfikę naszej pracy. Mimo, że CV powinno dotyczyć głównie dorobku naukowego, to doświadczenie w dydaktyce również jest bardzo istotne i stanowi o pełnej aktywności naukowca, szczególnie jeśli zainicjowaliśmy nowy przedmiot czy typ zajęć. Doświadczenie jako promotor też ma znaczenie, gdyż świadczy o umiejętności przekazywania wiedzy.

Na CV składa się także opis wszelkich projektów, które realizowaliśmy lub realizujemy, najlepiej z adnotacją, jaką rolę w nich pełniliśmy lub pełniły. Podajemy ich tytuły, daty realizacji, instytucję finansującą i to co kluczowe – cele i rezultaty, a na tym tle nasz wkład. Im jaśniej z tego opisu będzie się wyłaniał nasz obraz jako inicjatora tych projektów, tym lepiej. Nawet jeśli nie byliśmy autorami, to samo bycie liderem danego zadania czy pakietu prac na pewno wpłynie pozytywnie na ocenę. Jeśli byliśmy organizatorami konferencji naukowych, to je wymieńmy. Podobnie z członkostwem w towarzystwach naukowych czy stowarzyszeniach związanych z naszą dziedziną. Warto też pochwalić się wszystkimi stypendiami i nagrodami, które udało się nam do tej pory zdobyć.

Do CV zazwyczaj dołączamy listę publikacji i wstąpień na konferencjach. Najczęściej mają się na niej znaleźć jedynie główne pozycje, więc dobrze jeśli mamy w czym wybierać, a im więcej pozycji z międzynarodowych czasopism czy wydarzeń naukowych – tym lepiej. Jeśli aplikujemy np. o stypendium Marii Skłodowskiej-Curie to każda kolejna publikacja o zasięgu

europęjskim czy światowym znacząco zwiększa szanse na pozytywną ocenę recenzentów. Jak większość naszych osiągnięć na tym polu ma zasięg krajowy, to spróbujmy je tak przedstawić, żeby powstało wrażenie, że publikacje zagraniczne są w naszym zasięgu – o tym może świadczyć wzmożona aktywność w ostatnim czasie. W zależności od dziedziny, którą się zajmujemy i/lub stopnia zaawansowania kariery powinniśmy się też pochwalić zgłoszonymi i uzyskanymi patentami, kierowanymi wyprawami naukowymi, publikacjami bez udziału promotora, monografiami, współpracą z przemysłem, wspieraniem kariery młodych naukowców.

Życiorys to nasza wizytówka, postarajmy się zatem, żeby jak najpełniej przedstawiała dorobek i potencjał do realizacji nowych wyzwań. Ważne jest, żebyśmy prześledzili dokładnie całą naszą aktywność i spróbowali spojrzeć na nią nieco z boku. Pomocne może być skonsultowanie tego z przyjaciółmi lub z doradcami. Czasem osobie, która nie jest bezpośrednio zaangażowana w dane działania łatwiej jest zobaczyć w nich unikatowość i szersze znaczenie. Każdy, nawet pozornie mało istotny szczegół może nam pomóc w zdobyciu grantu.

Inaczej ma się sprawa z opisem całej jednostki jako wykonawcy projektu. Od czego zacząć? Najlepiej od stworzenia bazy, na podstawie której będziemy później opracowywać opisy naszych profili do poszczególnych projektów czy też innych inicjatyw. Takie ćwiczenie przyda się również do poszukiwania partnerów do współpracy. Na ową bazę składają się między innymi życiorysy członków zespołu. Zbierzmy zatem CV od wszystkich naszych bezpośrednich i kluczowych współpracowników i niech będą one napisane według jednego szablonu z ujęciem wszystkich wyżej przedstawionych elementów. Wówczas łatwiej będzie nam na ich podstawie stworzyć listę najbardziej istotnych osiągnięć (projektów, publikacji, nagród itp.) całego zespołu. Być może zadanie nie będzie łatwe, ale jeśli przy okazji zmobilizujemy niektórych do większej aktywności w prowadzeniu badań czy zajęć ze studentami, przyniesie to korzyści całej jednostce.

Ludzie stanowią trzon każdej instytucji, ale nie tylko oni się składają na jej potencjał. W grę wchodzi jeszcze infrastruktura i sprzęt, jaki posiadamy bądź do jakiego mamy dostęp oraz otoczenie, rozumiane jako współpraca lokalna, regionalna, krajowa i międzynarodowa. Opiszmy zatem dokładnie zasoby naszego instytutu czy zakładu i aktualizujmy je na bieżąco. W momencie pisania wniosku o grant będziemy wówczas mieli punkt wyjścia – z całej listy wybierzemy tylko to, co dotyczy danego projektu. Niektóre programy oferują możliwość zakupu brakującego sprzętu, potrzebnego do przeprowadzenia badań. Wówczas musimy ową potrzebę uzasadnić i przedstawić proponowane inwestycje aparaturowe na tle już posiada-

nych urządzeń i umiejętności ich obsługi. Ważne jest też, w jakim stopniu dany sprzęt będzie wykorzystywany w projekcie – czy w całości, czy może będzie służył też innym celom. Stopień wykorzystania sprzętu wpływa bezpośrednio na poziom dofinansowania jego zakupu. Pamiętajmy też, że projekty badawcze raczej nie umożliwiają sfinansowania budowy czy remontów laboratoriów lub innych pomieszczeń. Na tego typu inwestycje musimy poszukać środków w programach infrastrukturalnych.

Zebranie powyższych danych to doskonałe ćwiczenie pokazujące, jakimi zasobami ludzkimi i materialnymi dysponujemy – w efekcie będziemy mieli gotową i kompleksową charakterystykę kompetencji i doświadczeń, a ją można wykorzystać także do przeprowadzenia analizy naszych słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń z nimi związanych, która z kolei może się nam przydać przy aplikowaniu o środki na rozwój potencjału zespołu, np. w programie Horyzont 2020.

Najważniejsze jest bardzo dobre opisanie zespołu, który będzie realizował projekt i na tym należy się skupić, ale nie można pominąć faktu, że faktycznym aplikantem jest cały podmiot prawny. Parę słów na temat jednostki musimy zatem zawrzeć w opisie wykonawców projektu. Zasada ta nabiera szczególnej wagi w przypadku składania wniosku do programów międzynarodowych. Nawet najlepsze polskie instytucje nie zawsze są powszechnie znane i oceniający potrzebują kilku kluczowych informacji, żeby się zorientować, jakim potencjałem dysponuje cała organizacja.

Podsumowując, idealny opis partnera, taki który „kupi” nam wiarygodność w oczach recenzentów, jest spójny i przejrzysty, a składa się z: krótkiej części prezentującej całą uczelnię czy samodzielny instytut badawczy (osobę prawną), dokładnego opisu dorobku i kwalifikacji zespołu mającego realizować projekt oraz wskazanie kluczowych osób, które będą zaangażowane w wykonanie zadań, zazwyczaj z kilkudzaniowym opisem doświadczenia. Ostatnim, niezbędnym elementem jest pokazanie roli, jaką dany partner ma pełnić w projekcie wraz z działaniami, w których będzie uczestniczył, tak aby pokazać dobre dopasowanie profilu danej jednostki do specyfiki projektu. Nie zawsze formularz wniosku pozwala na zamieszczenie wszystkich tych informacji, ale w miarę dostępnych możliwości w ten właśnie sposób powinniśmy opisywać nasze zespoły i siebie samych, pamiętając cały czas, że zbytnia skromność w tym zakresie jest najzwyczajniej nieopłacalna.



Nie poddawaj się



Zdawalność egzaminów na prawo jazdy w Polsce w roku 2012 wynosiła ok. 25 proc. Dlaczego o tym wspominamy? Zapewne 90 proc. czytających Poradnik posiada prawo jazdy i nie wspomina, żeby egzamin był ścianą nie do przejścia...

Czy warto aplikować o projekty dofinansowane ze środków unijnych? Uczciwie można przyznać, że szanse na zdobycie finansowania są małe. Jednak kiedy spojrzymy na statystyki i je nieco oczyścimy, to otrzymujemy informację, iż na dwa złożone projekty jeden jest rekomendowany do dofinansowania (NCBR, PARP). Skąd więc wynikają mity o trudności w zdobywaniu funduszy UE? Przede wszystkim w wymienionej statystyce są tylko projekty, które „doszły” do oceny merytorycznej, czyli nie wszystkie złożone. Czy takie przedstawianie statystyki jest prawidłowe? Projekt, który nie przechodzi do oceny merytorycznej jest po prostu źle napisany. To „złe” napisanie wynika zapewne z nieprzeczytania i niezastosowania się do doku-

mentacji konkursowej. Jeśli zastosujemy się do wytycznych w dokumentacji konkursowej, jeśli skorzystamy z pomocy specjalistów przy pisaniu wniosku, to projekt powinien przejść do etapu oceny merytorycznej.

Kroplą goryczy może być statystyka pozyskiwania funduszy przez polskich naukowców w ramach 7 programu ramowego. Na 12 600 zgłoszonych projektów, 2 025 otrzymało dofinansowanie, co daje skuteczność na poziomie 16,1 proc. Pod względem ilości pozyskanych projektów Polska jest na 15 miejscu na 40 krajów. Pod względem skuteczności aplikowania – dużo niżej.

Nie ma możliwości, by każdy złożony projekt otrzymał dofinansowanie. Ważnym jest, aby po pierwszej porażce wczytać się w kartę oceny, przeanalizować zastrzeżenia i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Dużo trudniej jest nam uzyskać dofinansowanie na poziomie unijnym, jednak 16-procentowa skuteczność oznacza, że co szósty złożony projekt otrzymuje dofinansowanie. Czy takie statystyki powinny naukowców onieśmielać, czy porażka powinna naukowca hamować do dalszych starań? W USA popularne jest stwierdzenie „it's ok to fail”. Jest wręcz podniesione do rangi filozofii, i wskazywane jako przyczynę sukcesu gospodarczego. Określenie to oznacza, iż jest dobrze popełnić błąd, bo błędy nas czegoś uczą.



Portal
Naukowca

www.PortalNaukowca.pl



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego