



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Wojewódzki Urząd Pracy
w Szczecinie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**RAPORT KOŃCOWY Z BADANIA
OCENA REALIZACJI PROJEKTÓW SYSTEMOWYCH
Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie**

Grudzień 2010

coffey  **international development**
SPECIALISTS IN DEVELOPING COMMUNITIES

We współpracy z:


ośrodek ewaluacji

SPIS TREŚCI

1	STRESZCZENIE	4
2	WPROWADZENIE	10
3	KONTEKST BADANIA	10
4	KONCEPCJA BADANIA	11
4.1	Zakres badania	11
4.2	Cele badania	12
4.3	Kryteria badawcze	12
4.4	Pytania badawcze	12
5	METODOLOGIA BADANIA	14
5.1	Opis metod badawczych	14
6	WYNIKI BADANIA	21
7	PODDZIAŁANIE 6.1.2 – „DORADCA ZAWODOWY I POŚREDNIK PRACY W STANDARDACH UNIJNYCH” (WUP)	24
8	PODDZIAŁANIE 6.1.2 – „ZACHODNIOPOMORSKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY” (WUP)	34
9	PODDZIAŁANIE 7.1.3 „PROFESJONALNE KADRY – LEPSZE JUTRO”	42
10	PODDZIAŁANIE 7.2.2 – „Z KORZYŚCIĄ DLA REGIONU. ROZWÓJ EKONOMII SPOŁECZNEJ” (WUP)	49
11	ZACHODNIOPOMORSKIE OBSERWATORIUM GOSPODARKI	55
12	WSPARCIE PROCESÓW MODERNIZACYJNYCH I ADAPTACYJNYCH W REGIONIE (PROJEKTY SYSTEMOWE REALIZOWANE PRZEZ POWIATOWE URZĘDY PRACY – 5 PROJEKTÓW)	65
13	PODDZIAŁANIE 8.2.2 – „INWESTYCJE W WIEDZĘ MOTOREM ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI W REGIONIE” (WUP)	73

SPIS TREŚCI

14	TWORZENIE, ROZWÓJ I AKTUALIZACJA REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACYJNOŚCI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO	82
15	PODDZIAŁANIE 8.2.2 – „TRANSFER WIEDZY W REGIONIE POPRZECZ ROZWÓJ SIECI WSPÓŁPRACY” (URZĄD MARSZAŁKOWSKI WZ)	96
16	PODDZIAŁANIE 9.1.2 - „MOJE GIMNAZJUM – MOJA PRZYSZŁOŚĆ – REGIONALNY PROGRAM WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH UCZNIÓW GIMNAZJÓW Z OBSZARÓW WIEJSKICH I MAŁYCH MIAST W ZAKRESIE UMIEJĘTNOŚCI MATEMATYCZNO-PRZYRODNICZYCH” (KURATORIUM OŚWIATY)	103
17	PODDZIAŁANIE 9.1.3 „ZACHODNIOPOMORSKIE TALENTY - REGIONALNY SYSTEM STYPENDIALNY”	110
18	DZIAŁANIE 9.4 - „STRATEGICZNY ROZWÓJ KADR SYTEMU OŚWIATY” (ZACHODNIOPOMORSKIE CENTRUM DOSKONALENIA NAUCZYCIELI).	118
19	WNIOSKI HORYZONTALNE Z BADANIA	125
20	TABELA WDRAŻANIA REKOMENDACJI	132
21	ZAŁĄCZNIKI. NARZĘDZIA BADAWCZE	143

SKRÓTY

EFS	Europejski Fundusz Społeczny
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony
IP	Instytucja Pośrednicząca
IZ	Instytucja Zarządzająca
PCM	Project Cycle Management
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PUP	Powiatowy Urząd Pracy
ROPS	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
RSI	Regionalna Strategia Innowacji
UM	Urząd Marszałkowski
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
ZCDN	Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli



1 STRESZCZENIE

Głównym celem badania była ocena wybranych projektów systemowych komponentu regionalnego PO KL w kontekście realizacji celów poszczególnych działań PO KL wdrażanych w województwie zachodniopomorskim. Badanie było realizowane w terminie od listopada do grudnia 2010 roku.

Badaniem zostały objęte następujące projekty systemowe wdrażane przez WUP w Szczecinie (w nawiasie podano realizatora projektu):

1. Poddziałanie 6.1.1 – „Regionalny Barometr Rynku Pracy i Edukacji” (WUP)
2. Poddziałanie 6.1.2 – „Doradca zawodowy i pośrednik pracy w standardach unijnych” (WUP)
3. Poddziałanie 7.2.2 – „Z korzyścią dla regionu. Rozwój ekonomii społecznej” (WUP)
4. Poddziałanie 7.1.3 - Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej (ROPS)
5. Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów modernizacyjnych i adaptacyjnych w regionie (projekty systemowe realizowane przez Powiatowe Urzędy Pracy – 5 projektów)
6. Poddziałanie 8.1.4 – „Zachodniopomorskie Obserwatorium Gospodarki” (WUP)
7. Poddziałanie 8.2.2 – „Tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim” (Urząd Marszałkowski WZ)
8. Poddziałanie 8.2.2 – „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” (Urząd Marszałkowski WZ)
9. Poddziałanie 8.2.2 – „Inwestycja w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności w regionie” (WUP)
10. Poddziałanie 9.1.2 - „Moje gimnazjum – moja przyszłość – Regionalny program wyrównywania szans edukacyjnych uczniów gimnazjów z obszarów wiejskich i małych miast w zakresie umiejętności matematyczno-przyrodniczych” (Kuratorium Oświaty)
11. Poddziałanie 9.1.3 „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny” – dwie edycje (WUP)
12. Działanie 9.4 - „Strategiczny rozwój kadr systemu oświaty” (Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli).

Badanie było prowadzone głównie z wykorzystaniem jakościowych metod badawczych: analizy dokumentów, wywiadów indywidualnych z koordynatorami i opiekunami projektów, studiów przypadku, w ramach których wywiady prowadzone były również z pracownikami i odbiorcami projektów, a także z wykorzystaniem panelu ekspertów. Dla każdego projektu opracowany został model logiczny, służący analizie spójności wewnętrznej.

Główne wnioski z badania

W oparciu o analizę wyników badania sformułowane zostały następujące wnioski o charakterze horyzontalnym dotyczące projektów systemowych realizowanych w województwie zachodniopomorskim:

1.1 Trafność projektów systemowych

- Generalnie projekty systemowe objęte badaniem należy ocenić, jako trafne. Ich cele są spójne z założeniami dokumentów strategicznych. Cele projektów zazwyczaj trafnie odpowiadają na zidentyfikowane wyzwania i problemy.
- Większe wątpliwości budzi trafność poszczególnych działań zaproponowanych w projektach, co wynika z niedostatecznej skali prowadzonych konsultacji z interesariuszami, a także w wielu przypadkach z niewłaściwej formy prowadzonych konsultacji (np. większą skutecznością charakteryzuje się praca w mniejszych grupach). W niektórych projektach współpraca z interesariuszami przebiegała bardzo dobrze i może zostać uznana za dobrą praktykę. Dużą rolę odgrywa też postawa wobec interesariuszy.
- Należy być równocześnie świadomy, że prowadzenie szerokich konsultacji może przynieść efekty negatywne – np. próby wywierania wpływu na cele projektu lub zaplanowane działania w celu maksymalizacji korzyści danej instytucji. Dlatego też kluczowe znaczenie ma wiodąca rola lidera projektu.
- Duże znaczenie dla trafności projektów ma potencjał wdrażających instytucji. Są to w większości instytucje o wieloletnim i różnorodnym doświadczeniu w danej dziedzinie. Jednak niektóre projekty stanowią dla nich nowe zadania, np. działania edukacyjne dla WUP. W przypadku tego typu działań szczególnie ważne jest prowadzenie intensywnej współpracy z interesariuszami.

1.2 Skuteczność

- W większości badanych projektów zachowana jest logika interwencji. Zostały w nich określone cele, powiązane ze zidentyfikowanymi problemami. Z celami powiązane są zaplanowane działania i oczekiwane rezultaty.
- Jednak w niemal wszystkich projektach rezultaty określone są w formie produktów. Podawane są również rezultaty, najczęściej formułowane w kategorii rezultatów miękkich, co nie zawsze znajduje uzasadnienie. W dużej części projektów nie określono jednak żadnych wskaźników. Niemal całkowicie brak jest wskaźników oddziaływania. Co prawda, z formalnego punktu widzenia, nie ma takiego obowiązku, jednak ze względu na znaczenie projektów systemowych ich realizacji powinien towarzyszyć szczególny nacisk na efekty i oddziaływanie. Brak wskaźników powoduje, że realizacji projektów nie towarzyszy namysł na ich faktycznymi rezultatami i oddziaływaniem.
- W efekcie rzetelna ocena skuteczności projektów jest często utrudniona – sprowadza się ona do weryfikacji, na ile udało się zrealizować działania i dostarczyć zaplanowane produkty. W dużo mniejszym stopniu dotyczyć może tego, na ile udało się rozwiązać istniejące problemy.
- Istnieje wiele powodów, dla których nie dokonuje się oceny oddziaływania projektu. Wymieniane są tutaj ograniczenia finansowe, metodologiczne, formalno – czasowe. Wydaje się jednak, że zidentyfikowane ograniczenia można pokonać, wprowadzając np. zasady dotyczące wydłużenia realizacji projektów, finansowanie badań ewaluacyjnych w kolejnych edycjach projektów itp. W projektach takich jak np. aktualizacja RSI czy tworzenie sieci współpracy, gdzie bardzo trudno zmierzyć oddziaływanie wskazane jest szersze wykorzystanie badań jakościowych.
- W większości projektów zaplanowane działania są realizowane i nie zidentyfikowano poważnego ryzyka nie osiągnięcia założeń projektu. Jeden jest projekt, który można ocenić



jako nieskuteczny – działania nie odpowiadają celowi głównemu. Jest on jednak oceniany, jako trafny i użyteczny z punktu widzenia użytkowników.

- Skuteczność projektów ogranicza słaba koordynacji działań na poziomie regionalnym. Projektodawcy koncentrują się na swoich projektach, w mniejszym stopniu interesując się tym, co dzieje się w innych. Ewentualna koordynacja działań jest wynikiem kontaktów osobistych. Przykładem może być słaba koordynacja działań informacyjno – promocyjnych w ramach projektów badawczych. Ani na stronie WUP, ani na stronie UM nie ma jednego, łatwo dostępnego miejsca, gdzie zebrane byłyby wszystkie wytworzone zasoby informacyjne. Ogranicza to potencjalne oddziaływanie projektów na rozwój regionalny.
- Koordynacja w aspekcie projektów systemowych może być rozpatrywana na dwóch poziomach:
 - Projektów;
 - Polityki regionalnej.
- W pierwszym przypadku konieczny jest przepływ wiedzy o tym, jakie działania są podejmowane w poszczególnych projektach, w jakim stopniu się zazębiają, mogą się wzmacniać lub wchodzić z sobą w konflikt. W tym zakresie rolę koordynatora powinien spełniać WUP. Konieczne jest również wdrożenie rozwiązań ułatwiających przepływ informacji i wiedzy między projektami (spotkania, czas na sieciowanie).
- Trudniejsza jest koordynacja na poziomie polityki regionalnej. Tutaj ujawniają się rozbieżności, kto odpowiada faktycznie za wizję i koordynację polityki społecznej w regionie i jaki jest lub powinien być podział zadań między UM i WUP. Urząd Marszałkowski czuje się odpowiedzialny za kreowanie całościowej polityki regionalnej, jednak obszar szeroko rozumianej polityki społecznej gotowy jest przekazać kompetencje WUP. Brak jest jednak jednoznacznych decyzji w tym zakresie, które sankcjonowałyby takie rozwiązanie. Istnieje ryzyko, że takie rozwiązanie może oznaczać faktyczną marginalizację kwestii inwestycji w kapitał ludzki w polityce rozwoju regionalnego.
- Choć w projektach nie prowadzono formalnej analizy ryzyka (w żadnym projekcie nie powstał taki dokument), to w większości identyfikowano zagrożenia na etapie przygotowania i starano się im przeciwdziałać. Jednak analizy te często nie były wystarczająco pogłębione. Na etapie tworzenia projektu często wiele założeń jest przyjmowanych na bardzo ogólnym poziomie. Niedostateczne przygotowanie projektów jest szczególnie istotne, kiedy w realizację projektu zaangażowani są partnerzy.
- Wprowadzenie formalnego wymogu przeprowadzenia analizy ryzyka może nie rozwiązać problemu. Może stać się ona kolejnym formalnym, biurokratycznym elementem realizacji projektu. Dlatego też konieczne jest budowanie kultury organizacyjnej, gdzie dominuje nastawienie na jakość realizacji projektu i istnieje świadomość konieczności prowadzenia rzetelnej analizy ryzyka.
- WUP dysponuje wieloletnim doświadczeniem w realizacji projektów systemowych. Dlatego pozytywnie należy ocenić współpracę IP z innymi instytucjami, na etapie tworzenia projektów. Pracownicy WUP, który pełni rolę IP, doradzali, jak należy zaplanować kwestie finansowo-księgowe w projektach i zwracali uwagę na to, aby projekty były zgodne z zasadami obowiązującymi w PO KL.



1.3 Efektywność projektów

- Projekty są/były prowadzone przez zespoły projektowe liczące od 5 do 15 osób. Osoby zatrudnione do ich obsługi posiadają często kwalifikacje i doświadczenie. Często zespoły projektowe są też określane, jako zgrane i dynamiczne, co podnosi skuteczność ich działań. Pewną słabością jest niewystarczający poziom umiejętności praktycznego wykorzystania metod zarządzania projektami. Większość osób uczestniczyła w odpowiednich kursach i szkoleniach, ale w praktyce projekty zarządzane są w sposób intuicyjny.
- Zespoły projektowe są zwykle włączone w strukturę instytucji beneficjenta. Bardziej pożądanym modelem jest taki, gdzie kierownik projektu dysponuje odpowiednimi uprawnieniami decyzyjnymi. Taki model zapewnia sprawniejszą realizację projektu. Dlatego też dobrym rozwiązaniem jest, kiedy kierownik projektu pełni funkcję kierowniczą w danej instytucji. W przypadku braku takiego rozwiązania, wiele zależy od osobowości, a przede wszystkim doświadczenia kierownika, a także od zakresu jego mocy decyzyjnych.
- Opiekunowie projektów w większości posiadają podstawową wiedzę o projekcie. Nie znają szczegółów projektu. Ich wiedza dotyczy głównie zaplanowanych zadań, budżetu i wniosku o płatność. Wskazane jest większe zaangażowanie opiekunów, np. ich udział w spotkaniach zespołu albo wizyta monitorująca w czasie jednego z działań projektów. Zwiększyłoby to zaangażowanie opiekuna w projekt i lepsze zrozumienie prowadzonych działań. Poprawiłoby to nadzór merytoryczny nad realizacją projektu.
- Z drugiej strony kierownicy projektu rzadko narzekają na współpracę z opiekunami. Uważają, że idealny opiekun projektu powinien posiadać dobrą wiedzę o projekcie. Powinien być też wsparciem dla projektodawcy w kwestiach formalno – prawno – finansowych, tak aby ułatwić projektodawcy jego realizację.
- W niektórych projektach były poczynione nieznaczne oszczędności, ale zwykle przeznaczano je na inne wydatki związane z projektem. Różnorodność projektów, a także brak ewaluacji utrudnia ocenę ich efektywności.
- W większości projektów koszty zarządzania oceniono, jako adekwatne, choć duże znaczenie ma tutaj specyfika projektu (zakres zadań zleczanych na zewnątrz i unikalność przedsięwzięcia).

1.4 Trwałość

- Województwo zachodniopomorskie ma jedno z niższych wskaźników dotyczących rozwoju społecznego czy edukacji, co jest ważnym, negatywnym czynnikiem dla trwałości rezultatów. Choć projekty systemowe i konkursowe w ramach PO KL są realizowane od roku 2008, zdaniem ekspertów uczestniczących w badaniu, trudno jest wskazać oddziaływanie interwencji.
- Koordynatorzy czy opiekunowie projektów systemowych nie potrafią zwykle ocenić, jak trwałe będą rezultaty ich projektów. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że koncentrują się oni na bieżących działaniach, osiaganiu rezultatów.
- W przypadku projektów finansowanych z EFS kwestia trwałości projektów budzi kontrowersje (na ile można mówić o trwałości, a na ile o oddziaływaniu projektu).
- W projektach nie zaplanowano działań zmierzających do zwiększenia ich trwałości na przykład poprzez upowszechnianie rezultatów, dobrych praktyk.
- Na etapie tworzenia projektów i pisania wniosków nie przeanalizowano grona potencjalnych interesariuszy, którzy mogliby interesować się działaniami i rezultatami projektów.



1.5 Ocena spójności

- Pomiędzy niektórymi z badanych projektach widoczna jest pewna spójność np. w projektach w zakresie edukacji widoczne są powiązania, synergia celów i działań. W kilku projektach można też wskazać spójność w ujęciu chronologicznym. Projekt jest kontynuacją działań z poprzedniego okresu programowania. W jego działania jest zaangażowany ten sam zespół lub przynajmniej jego część.
- Jednak ogólna ocena spójności jest umiarkowana. Projekty rzadko uzupełniają się nawzajem, wzmacniając swoje oddziaływanie. Dotyczy to szczególnie spójności między projektami realizowanym w różnych priorytetach. Widoczny jest np. brak spójności między projektami społecznymi, edukacyjnymi, a innowacyjnymi – gospodarczymi. Nie dostrzega się i nie wykorzystuje znaczenia integracji społecznej i edukacji dla długofalowego rozwoju innowacji w regionie.

Rekomendacje dotyczące projektów systemowych

1.1 Rekomendacje operacyjne

- Należy utrzymać taki sposób planowania projektów, w którym uwzględniane są nie tylko dokumenty dotyczące PO KL, ale też kwestie strategiczne dotyczące regionu. Należy zapewnić, aby planowanie każdego projektu wzbogacone było o opinie ekspertów z danej dziedziny, którzy posiadają aktualną i pogłębioną wiedzę o potrzebach i problemach regionu.
- Ponieważ opóźnienia w finansowaniu zdarzają się zdecydowanej większości projektów, warto to ryzyko uwzględniać na etapie planowania projektu i tak dostosować harmonogram działań, aby nie było potrzeby wprowadzania zmian formalnych (przesuwanie wniosków o płatność) w projekcie z powodu tych opóźnień.
- Dostarczenie kierownikom projektów praktycznego wsparcia w zakresie zarządzania projektami. Egzekwowanie przez WUP faktycznego wdrożenia metodyk zarządzania projektami.
- Opracowanie spójnego systemu zarządzania ryzykiem w projektach, wdrożenie go i skuteczne jego monitorowanie.
- Zwiększenie zaangażowania opiekunów projektów.

1.2 Rekomendacje kluczowe

- Wzmocnienie mechanizmów koordynacji projektów systemowych.
- Należy zdecydowanie położyć nacisk na usprawnienie koordynacji działań odnoszących się do polityki regionalnej. Wymaga to jednoznacznego określenia kompetencji poszczególnych instytucji, wypracowania i wdrożenia procedur współpracy.
- Ważne jest tu zrozumienie, że potrzeba dłuższej perspektywy dla takiej współpracy i dla wzajemnego oddziaływania projektów. Inwestycje w kapitał ludzki mają znaczenie dla regionu, jego konkurencyjności i innowacyjności w perspektywie 20 lat. Dlatego też dyskusja na poziomie regionalnym powinna dotyczyć takiej perspektywy.
- Wzmocnienie udziału interesariuszy projektów na etapie ich przygotowania. Wdrożenie bardziej zaawansowanych metod współpracy z interesariuszami. Konieczne jest też stałe badanie



potrzeb (warto wykorzystać różnorodne doświadczenia beneficjentów w tym zakresie i tzw. dobre praktyki).

- W projektach systemowych, choć nie jest to wymagane zapisami dokumentów programowych, wskazane jest propagowanie wykorzystania wskaźników rezultatu i oddziaływania. Pozwoli to na ocenę faktycznych efektów projektów.
- Należy zwrócić większą uwagę na doprecyzowanie wskaźników rezultatów w planowaniu kolejnych projektów systemowych. Być może wymaga to szkolenia w tym zakresie dla osób tworzących projekt albo pomocy ze strony kompetentnego eksperta, na zasadzie konsultacji.
- Ewaluacja powinna być prowadzona w każdym projekcie systemowym. Ewaluacja ogólna, oceniająca wszystkie projekty systemowe nie jest wystarczająca, jest w zbyt małym stopniu pogłębiona, nie uwzględnia opinii i ocen wszystkich interesariuszy.
- Wprowadzenie w każdym projekcie działań zwiększających trwałość wypracowanych rozwiązań.



2 WPROWADZENIE

Niniejsza raport zawiera prezentację wyników badania pt. *Ocena realizacji projektów systemowych*, zrealizowanego na zamówienie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie przez konsorcjum firm:

- Coffey International Development Sp. z o.o. z siedzibą przy ul. Kruczej 16/22, 00-526 Warszawa,
- Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o. z siedzibą przy ul. Nalewki 5/40, 00-187 Warszawa.

Badanie było prowadzone w okresie listopad – grudzień 2010 r.

3 KONTEKST BADANIA

Możliwość realizacji projektów systemowych przewidziano również w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007- 2013 (PO KL). Program ten jest w finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społeczne oraz środków krajowych. Jego głównym celem jest wzrost zatrudnienia i ograniczenie wykluczenia społecznego. W ramach PO KL wdrażane są dwa komponenty: krajowy, gdzie realizowane są przedsięwzięcia o znaczeniu ogólnokrajowym, a poszczególne Priorytety zarządzane są przez właściwe ministerstwa, a także komponent regionalny, za wdrażanie którego odpowiada samorząd województwa. W kompetencji regionalnym realizowane są cztery priorytety:

- Priorytety VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich
- Priorytet VII Promocja integracji społecznej
- Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki
- Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach

W województwie zachodniopomorskim rolę Instytucji Pośredniczącej dla wszystkich czterech priorytetów Zarząd Województwa powierzył Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Szczecinie (WUP).

W ramach PO KL przewidziano możliwości realizacji projektów konkursowych (wybieranych w wyniku przeprowadzonego konkursu) oraz systemowych. Zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U.06. nr 227, poz. 1658 z późn. zm.), projekty systemowe polegają na *realizacji zadań publicznych przez podmioty działające na podstawie odrębnych przepisów, w zakresie określonym przepisami prawa i dokumentami strategiczno-programowymi przyjętymi przez Radę Ministrów*. Uzasadnieniem dla tego typu projektów jest stworzenie instytucjom publicznym możliwości podejmowania inicjatyw, które są zgodne z ich zadaniami ustawowymi, a w przypadku których nie ma uzasadnienia, aby instytucje te konkurowały z innymi podmiotami.

Przed instytucjami, które prowadzą projekty systemowe, stawia się również dodatkowe wymagania. Jako projekty systemowe powinny być realizowane przedsięwzięcia o znaczeniu strategicznym. Powinny one zatem odpowiadać na kluczowe wyzwania regionu, stanowić ważne uzupełnienie i wzmocnienie dotychczasowych działań podejmowanych przez instytucje publiczne, być ważnym instrumentem osiągania celów nadrzędnych, definiowanych na poziomie dokumentów strategicznych regionu lub Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Dlatego też decyzje o dofinansowania projektów systemowych podejmowane są przy udziale wszystkich, kluczowych interesariuszy Programu – członków Podkomitetu Monitorującego PO KL, członków Komitetu Monitorującego PO KL, przedstawicieli Instytucji Zarządzającej. Zamieszczanie opisów projektów systemowych w Planie Działania potwierdza ich strategiczne znaczenie. Dlatego też projektom tym można stawiać wyższe wymagania niż w przypadku typowych projektów konkursowych, których skala oddziaływania jest mniejsza.



Ze względu na znaczenie projektów systemowych, uzasadnione jest przykładanie szczególnych starań do monitorowania ich postępów, a także do oceny dotychczasowych osiągnięć. Projekty realizowane w województwie zachodniopomorskim są już na tyle zaawansowane, że możliwe jest formułowanie pierwszych ocen ich efektów. Z drugiej strony projekty te będą jeszcze wdrażane w kolejnych latach, dlatego też jest jeszcze możliwość wprowadzenia modyfikacji lub usprawnień, które mogą przyczynić się do zwiększenia oddziaływania omawianych przedsięwzięć.

4 KONCEPCJA BADANIA

4.1 Zakres badania

Badaniem zostały objęte następujące projekty systemowe wdrażane przez WUP w Szczecinie (w nawiasie podano realizatora projektu):

13. Poddziałanie 6.1.1 – „Regionalny Barometr Rynku Pracy i Edukacji” (WUP)
14. Poddziałanie 6.1.2 – „Doradca zawodowy i pośrednik pracy w standardach unijnych” (WUP)
15. Poddziałanie 7.2.2 – „Z korzyścią dla regionu. Rozwój ekonomii społecznej” (WUP)
16. Poddziałanie 7.1.3 - Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej (ROPS)
17. Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów modernizacyjnych i adaptacyjnych w regionie (projekty systemowe realizowane przez Powiatowe Urzędy Pracy – 5 projektów)
18. Poddziałanie 8.1.4 – „Zachodniopomorskie Obserwatorium Gospodarki” (WUP)
19. Poddziałanie 8.2.2 – „Tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim” (Urząd Marszałkowski WZ)
20. Poddziałanie 8.2.2 – „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” (Urząd Marszałkowski WZ)
21. Poddziałanie 8.2.2 – „Inwestycja w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności w regionie” (WUP)
22. Poddziałanie 9.1.2 – „Moje gimnazjum – moja przyszłość – Regionalny program wyrównywania szans edukacyjnych uczniów gimnazjów z obszarów wiejskich i małych miast w zakresie umiejętności matematyczno-przyrodniczych” (Kuratorium Oświaty)
23. Poddziałanie 9.1.3 „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny” – dwie edycje (WUP)
24. Działanie 9.4 - „Strategiczny rozwój kadr systemu oświaty” (Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli).

Można wyróżnić kilka grup projektów systemowych, które mają być objęte ewaluacją:

- Projekty badawcze,
- Projekty wspierające rozwój instytucjonalny (pomoc społeczna, rynek pracy, kadry innowacyjności, podmioty ekonomii społecznej),
- Projekty skierowane do szczególnych grup (doktoranci, zdolni uczniowie itd.).

Projekty wchodzące w skład każdej z grup projektów nastawione są na rozwiązywanie odmiennych problemów. Dlatego też wskazane jest uwzględnienie ich specyfiki.



4.2 Cele badania

Głównym celem badania była ocena wybranych projektów systemowych komponentu regionalnego PO KL w kontekście realizacji celów poszczególnych działań PO KL wdrażanych w województwie zachodniopomorskim.

Cele szczegółowe

Cel główny badania został osiągnięty poprzez analizę głównych obszarów badania:

- Ocena postępu realizacji wybranych projektów systemowych w kontekście osiągnięcia założonych dla nich celów.
- Identyfikacja potencjalnych zagrożeń realizacji celów oraz wskazanie działań naprawczych.
- Ocena postępu realizacji poszczególnych projektów na podstawie kluczowych wskaźników monitorowania, zarówno na poziomie projektów jak i Programu (w zakresie komponentu regionalnego).
- Ocena jakości komunikacji i współpracy pomiędzy instytucjami i jednostkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za realizację i wdrażanie projektów.
- Uzyskanie rekomendacji operacyjnych w zakresie przedmiotu badania, oraz wskazanie ewentualnych dalszych tematów badań ewaluacyjnych.

4.3 Kryteria badawcze

Ewaluacja prowadzona była w trakcie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i miała charakter ewaluacji *on going*.

W ewaluacji uwzględnione zostały następujące kryteria ewaluacyjne:

- **Trafność** – adekwatność założeń i zastosowanych narzędzi programu. W ramach tego kryterium uwzględniono trafność działań w projektach w stosunku do założonych celów, a także trafność doboru projektów do strategicznych wyzwań województwa zachodniopomorskiego.
- **Skuteczność** – stopień realizacji celów zdefiniowanych na etapie programowania w kontekście uzyskanych efektów.
- **Efektywność** – relacja zaangażowanych środków do osiągniętych rezultatów.
- **Trwałość** – zdolność trwania rezultatów przez długi czas oraz ciągłość korzyści płynących z projektów po ich zakończeniu.

4.4 Pytania badawcze

Cele badania, a także kryteria ewaluacyjne zostały poddane uszczegółowieniu. Poniżej znajduje się tabela łącząca kryteria z pytaniami badawczymi. Tabela ukazuje również, które pytania (i odpowiedzi na nie) pozwolą orzekać o tym, czy projekty spełniają poszczególne kryteria:

Tabela 1 Zestawienie kryteriów badawczych i pytań badawczych – pytania dodane przez oferenta zostały zaznaczone kolorem.

Kryteria badania	Pytania badawcze
Trafność	1. W jakim stopniu cele projektów są spójne z celami rozwojowymi określonymi w dokumentach strategicznych województwa zachodniopomorskiego? 2. W jakim stopniu projekty uwzględniają potrzeby głównych odbiorców/interesariuszy? 3. W jaki sposób przebiegał proces planowania projektów? Czy organizacja procesu planowania zapewniła odpowiednią trafność projektów?
Skuteczność	4. Jaki jest stopień realizacji celów poszczególnych projektów systemowych? 4.1. Czy w kontekście etapu realizacji projektów istnieje ryzyko niezrealizowania założonych celów? 4.2. Jakie działania zapobiegawcze można podjąć w przypadku zidentyfikowania takiego ryzyka? 4.3. Jakie są przyczyny wystąpienia ryzyka niezrealizowania celów projektu? 5. W jakim stopniu dobór głównych działań projektów jest odpowiedni z punktu widzenia osiągnięcia ich celów i rezultatów? 6. W jakim stopniu dobór wskaźników realizacji projektów jest odpowiedni z punktu widzenia mierzenia osiągnięcia ich celów?
Efektywność	7. Czy instytucje realizujące badane projekty systemowe posiadają odpowiednie zaplecze instytucjonalne i merytoryczne do sprawnej ich realizacji? 7.1. Czy liczba pracowników jest wystarczająca do sprawnej realizacji zadań? 7.2. Czy kompetencje pracowników są wystarczające, aby skutecznie wdrażać projekt? 7.3. Czy sposób koordynacji projektów jest skuteczny? Jakie dobre praktyki można wskazać związane z koordynacją? 7.4. Jakie rekomendacje można wskazać odnośnie sprawności instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie projektów systemowych? 8. Czy przyjęta struktura zarządzania projektami jest adekwatna do planowanych działań?

9. Czy koszt realizacji projektów systemowych jest adekwatny do osiągniętych celów?
10. Jak przebiega współpraca w zakresie realizacji projektów pomiędzy głównymi aktorami procesu?
11. Jak przebiega współpraca między zespołami projektowymi, a komórkami wspierającymi w poszczególnych instytucjach?
12. Jak przebiegają procesy administracyjne w zakresie wdrażania poszczególnych projektów i czy możliwe jest ich usprawnienie?
 - 12.1. Jak przebiega współpraca między zespołami projektowymi, a komórkami wspierającymi w poszczególnych instytucjach?

Trwałość

13. Jak oceniana jest trwałość osiągniętych rezultatów?
14. Jakie działania podjęto dla zwiększenia trwałości planowanych do osiągnięcia rezultatów?

5 METODOLOGIA BADANIA

Dla osiągnięcia celów badania konieczne było wykorzystanie podejścia badawczego, w którym łączą się różne rodzaje danych oraz różne metody i techniki, czyli zastosowanie triangulacji metodologicznej.

Ze względu na przedmiot oraz cele badania zastosowane zostały metody badań jakościowych. Metody jakościowe skupiają się na analizie różnorodności zjawisk, pozwalają więc na wyjaśnienie i zrozumienie motywów postępowania, przyczyn badanych zjawisk i procesów. Wyróżnikiem metod jakościowych jest zbieranie informacji i opinii od pojedynczych osób lub małych grup, dobranych zwykle w sposób celowy, podporządkowany tematowi badawczemu. Metody jakościowe nie wymagają analizy statystycznej, a interpretacja ich wyników bazuje na doświadczeniu, kapitale wiedzy i intuicji badacza.

W badaniu zastosowane zostały następujące metody i techniki badawcze:

- Analiza danych zastanych - Desk research
- Pogłębione wywiady indywidualne
- Studia przypadków
- Zogniskowany wywiad grupowy (będzie to zarazem podsumowanie badania,)
- Matryca logiczna

5.1 Opis metod badawczych

Zaproponowane podejście metodologiczne pozwoliło uzyskać wiarygodne wyniki ewaluacji i podać odpowiedzi na założone pytania badawcze. Poniżej zaprezentowano poszczególne metody i techniki, wraz z uwzględnieniem doboru prób i celu użycia danej techniki w ewaluacji.

5.1.1 Analiza dokumentów

Dokumenty zastane są zazwyczaj cennym źródłem informacji. Pozwalają spojrzeć na przedmiot badania – czyli w tym przypadku na wybrane projekty systemowe – z perspektywy formalnych założeń (np. plany działań, wnioski o dofinansowanie itp.) i świadectw ich realizacji (np. sprawozdania z realizacji projektów czy raporty z badań). Dostarczają informacji o uzasadnieniu, celach, działaniach i rezultatach poszczególnych projektów.

W początkowej fazie realizacji badania analiza danych zastanych pozwoliła na doprecyzowanie zakresu poszukiwanych informacji. W dalszej fazie badania prowadzona była analiza porównawcza, która umożliwiła wyciągnięcie wniosków dotyczących trafności, skuteczności i efektywności wdrażania poszczególnych projektów. Szczególną uwagę zwrócono na dokumenty strategiczne, uzasadniające potrzebę realizacji projektów systemowych. Analiza objęła wnioski o dofinansowanie projektów i wnioski o płatność, co umożliwiło ocenę stopnia osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów, a także porównanie stopnia zaawansowania projektu z nakładami finansowymi pozwoli na ocenę efektywności projektów.

Analizie poddanych zostało kilka grup dokumentów:

- **strategiczne dokumenty wspólnotowe,**
- **strategiczne dokumenty krajowe dot. PO KL, w szczególności:**
 - Program Operacyjny Kapitał Ludzki
 - Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013
 - Wytyczne w zakresie realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
 - Dokumenty strategiczne opracowane na poziomie regionalnym:
 - Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020,
 - Regionalna Strategia Innowacji,
- **dokumenty wewnętrzne IP dot. PO KL, w szczególności:**
 - Plany działania w ramach PO KL dla Priorytetów regionalnych VI-IX,
 - Opis systemu zarządzania i kontroli IP w ramach PO KL 2007-2013 dla WUP w Szczecinie (jako część dokumentu ogólnokrajowego),
 - inne dane i analizy dot. zarządzania i wdrażania PO KL w regionie.
- **dokumenty dotyczące realizacji projektów, w tym w szczególności:**
 - Wnioski o dofinansowanie projektów systemowych,
 - Wnioski o płatność w ramach realizowanych projektów systemowych,
 - Sprawozdania z realizacji Priorytetów VI-IX,
 - Raporty z ewaluacji projektów systemowych (w tym ewaluacji prowadzonych szkoleń, spotkań itp.),
 - Opracowania i raporty powstałe w ramach projektów systemowych.

Analiza dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym (analiza zapotrzebowania na podejmowane działania) pozwoliła na ocenę potrzeb rozwojowych województwa zachodniopomorskiego. Była również podstawą dla oceny spójności celów projektów z celami formułowanymi dla całego województwa. Analizie poddano większość kluczowych dokumentów opracowanych na poziomie regionalnym.

Badanie dokumentów dotyczących realizacji PO KL w regionie oraz procesy opisane w dokumentach wewnętrznych WUP w Szczecinie, pozwoliło prześledzić przyjęte rozwiązania organizacyjne w zakresie wdrażania projektów systemowych.

Z punktu widzenia celów badania decydujące znaczenie miała analiza dokumentów projektowych. Analiza ta została oparta na matrycy logicznej, co umożliwi ocenę powiązań logicznych projektów. Dodatkowo duży nacisk został położony na porównanie osiągniętych rezultatów w stosunku do



planowanych. W celu analizy projektów systemowych opracowane zostało narzędzie, gdzie o każdym z projektów zbierane były następujące dane:

- Uzasadnienie projektu (główne problemy),
- Cele nadrzędne
- Cele projektu,
- Wskaźniki monitorowania celów projektów (w podziale na zaplanowane i osiągnięte)
- Grupy docelowe,
- Działania w projekcie (w podziale na zaplanowane i zrealizowane)
- Rezultaty projektu (w podziale na zaplanowane i osiągnięte)
- Termin realizacji projektu,
- Budżet projektu (w podziale na zaplanowany i zrealizowany),
- Trudności w realizacji projektu,
- Powiązania projektu z innymi projektami systemowymi.

Analizie poddane zostały aktualne w momencie badania wnioski o dofinansowanie, a także wnioski o płatność, zawierające informacje o postępie rzeczowym i finansowym projektu. Dla każdego projektu analizie poddany został komplet dokumentów.

5.1.2 IDI - indywidualne wywiady pogłębione

Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) to jedna z podstawowych metod badań jakościowych. Wywiad indywidualny polega na szczegółowej, wnikliwej rozmowie z respondentem, a jej celem jest zebranie precyzyjnych informacji, które umożliwiają poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania. W trakcie indywidualnego wywiadu pogłębionego stawiane są pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym, zmierzających do wyjaśniania i zrozumienia faktów i opinii dotyczących badania.

Celem wywiadów pogłębionych w niniejszym badaniu było:

- udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze, które wymagają podejścia jakościowego oraz pogłębienia problemu;
- poznanie kontekstu realizacji projektów systemowych;
- zebranie danych faktograficznych o projektach;
- zebranie opinii osób, pełniących różnorodne funkcje we wdrażaniu badanych projektów systemowych w województwie zachodniopomorskim;
- uelastycznienie narzędzi badawczych (scenariuszy wywiadów) i ich bieżące dostosowywanie w zależności od kontekstu badania;
- sformułowanie schematów wyjaśniających, które ułatwią interpretację danych zebranych w analizie dokumentów czy w ramach studiów przypadków.

W badaniu przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z następującymi grupami respondentów:

5.1.3 IDI z ekspertami, decydentami

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami i/lub z osobami decyzyjnymi, określającymi politykę regionalną w obszarach:

- Rynku pracy
- Integracji społecznej
- Adaptacyjności
- Edukacji

W tej grupie badanych znalazła się również kadra zarządzająca WUP, Urzędu Marszałkowskiego i Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej. Informacje i opinie uzyskane od tych osób pozwoliły na poznanie kontekstu wdrażania projektów systemowych, były też punktem wyjścia do oceny trafności

interwencji w odniesieniu do potrzeb i zdiagnozowanych problemów województwa zachodniopomorskiego.

5.1.4 IDI z opiekunami projektów

Indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami WUP w Szczecinie zaangażowanymi we wdrażania projektów systemowych PO KL w województwie zachodniopomorskim. Respondentami byli zatem opiekunowie poszczególnych projektów systemowych.

Wywiady te umożliwiły poznanie stanu wdrażania projektów z perspektywy pracowników WUP, identyfikację zagrożeń dla osiągnięcia celów, a także zebranie opinii na temat współpracy z podmiotami realizującymi wybrane projekty. Należy jednak zauważyć, że opiekunowie projektu zajmują się głównie rozliczaniem projektów oraz weryfikacją zgodności realizowanych zadań z wnioskiem o dofinansowanie. W związku z tym ich merytoryczna wiedza o projekcie często była na bardzo ogólnym poziomie.

5.1.5 IDI z kierownikami/koordynatorami projektów

Indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami instytucji realizujących projekty systemowe (w tym pracownikami WUP), ze szczególnym uwzględnieniem opinii koordynatorów/kierowników poszczególnych projektów.

Wywiady te pozwoliły na poznanie doświadczeń pracowników projektów i zestawienie ich z informacjami pochodzącymi od opiekunów projektów. Dzięki temu zaś uwzględnione zostały dwie perspektywy w ocenie wdrażania projektów.

5.1.6 IDI w ramach studiów przypadku

W studiach przypadków (opis w dalszej części raportu) także były prowadzone indywidualne wywiady pogłębione, między innymi z pracownikami projektów oraz przedstawicielami ich odbiorców. Ich celem było uzyskanie informacji o bieżącym wdrażaniu projektów, opinii na temat poszczególnych działań, a także na temat zarządzania, wymiany informacji i współpracy nie tylko wewnątrz projektu, ale też opinii na temat użyteczności efektów projektów i ich dopasowania do potrzeb.

Poniższa tabela przedstawia liczebności wywiadów indywidualnych zrealizowanych w ewaluacji.

Respondenci	liczba wywiadów zrealizowanych
Decydenci, eksperci, w tym Kadra zarządzająca WUP	4
Opiekunowie projektów w WUP	10
Koordynatorzy projektów	13
Pracownicy projektów – w ramach studiów przypadków	2
Odbiorcy projektów – w ramach studiów przypadków	2
Łącznie	31

5.1.7 Studia przypadku (2 celowo dobrane projekty systemowe)

Określenie „studium przypadku” w ewaluacji odnosi się zarówno do procesu zdobywania wiedzy na temat badanego obiektu, jak i do efektów tego procesu. Tak rozumiane studium przypadku składa się z trzech podstawowych etapów: zdobywania informacji, ich przetwarzania, a następnie komunikowania wyników stronom zainteresowanym. Zdobywanie informacji i ich przetwarzanie służy nadrzędnemu celowi, jakim jest zrozumienie danego przypadku.

Podejście takie wiąże się z naciskiem na specyficzny rodzaj wiedzy. Dzięki różnorodnym metodom studium przypadku dostarcza opisowych danych, które ukazują wielość perspektyw, co z kolei umożliwia obiektywizację przedmiotu badań. Cele studium przypadku nie jest generalizacja, ale zrozumienie i wnikliwy opis jednego przypadku ze względu na jego indywidualne walory poznawcze.

W badaniu przeprowadzono dwa studia przypadków wybranych celowo, w porozumieniu z Zamawiającym, projektów systemowych. Wybór był dokonywany z uwzględnieniem znaczenia dla regionu danego projektu oraz pod kątem typów realizowanych projektów systemowych.

Projekty objęte badaniem to:

- Poddziałanie 8.2.2 – „Tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim”,
- Poddziałanie 9.1.3 „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny”.

W ramach każdego studium przeprowadzono:

- Analizę dokumentów projektu, w tym między innymi sprawozdania z realizacji działań.
- IDI z koordynatorem projektu.
- Zogniskowany wywiad grupowy (diada – triada) lub IDI z pracownikami instytucji wdrażającej projekt, bezpośrednio zaangażowanymi w działania projektowe. Wywiady te będą miały na celu zebranie informacji między innymi o podziale kompetencji, podejmowaniu decyzji, delegowaniu zadań, realizacji działań oraz komunikacji w projekcie.
- Wywiad z wybranym celowo odbiorcą projektów, co pozwoli, chociaż w minimalnym zakresie ocenić, w jakim stopniu projekty są zgodne z potrzebami beneficjentów.

5.1.8 Matryca logiczna

Narzędziem analizy informacji dotyczących każdego z projektów będzie opracowanie matrycy logicznej, odzwierciedlającej logikę interwencji, wraz ze sformułowanymi ocenami na podstawie analizy zebranego materiału badawczego.

Matryca logiczna została zbudowana według następującego wzorca:

Element projektu	Ocena	Źródła danych
------------------	-------	---------------



Element projektu	Ocena	Źródła danych
Uzasadnienie projektu	Ocena trafności z punktu widzenia potrzeb regionu oraz dokumentów strategicznych i zawartych tam celach nadrzędnych.	Analiza dokumentów, IDI z decydentami, kadrami WUP, koordynatorami projektów, FGI
Cele projektu	Ocena trafności celów projektów w stosunku do uzasadnienia	Analiza dokumentów, IDI z decydentami, kadrami WUP, koordynatorami projektów, FGI
Wskaźniki monitorowania projektów	Ocena adekwatności do celów projektu, ocena poprawności doboru i konstrukcji wskaźników	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, Studia przypadku
Rezultaty projektu	Ocena doboru rezultatów z punktu widzenia celów projektów, ocena stopnia osiągnięcia rezultatów, ocena trwałości rezultatów (trwałość)	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, Studia przypadku, FGI
Działania w projekcie	Ocena doboru działań do zakładanych rezultatów (skuteczność, efektywność) Ocena postępu w realizacji zaplanowanych działaniach, Ocena	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, pracownikami projektów, interesariuszami projektów, Studia przypadku,
Harmonogram projektu	Ocena prawidłowości określenia harmonogramu projektu (efektywność) Ocena	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, pracownikami projektów, interesariuszami projektów, Studia przypadku,
Budżet projektu	Ocena adekwatności budżetu do zakładanych rezultatów i działań (efektywność), Ocena stopnia wykonania budżetu.	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, pracownikami projektów, interesariuszami projektów, Studia przypadku,



Element projektu	Ocena	Źródła danych
Sposób wdrażania projektu	Ocena adekwatności przyjętej struktury administracyjnej do celów, rezultatów i działań w projekcie	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, pracownikami projektów, interesariuszami projektów, Studia przypadku,
Ryzyka w projekcie	Ocena występujących trudności w projekcie,	Analiza dokumentów, IDI z opiekunami projektów, koordynatorami projektów, pracownikami projektów, interesariuszami projektów, Studia przypadku,

W oparciu o analizę matrycy logicznej opracowany został model logiczny dla poszczególnych projektów. Modele logiczne zostały włączone do raportu.

5.1.9 Zogniskowany wywiad grupowy podczas seminarium podsumowującego badania.

Wywiady grupowe (FGI) w większym stopniu niż wywiady indywidualne „obiektywizują” ogląd badanej rzeczywistości. To jest metoda organizacyjnie trudniejsza, ale pozwalająca na zebranie pogłębionych, zróżnicowanych danych. Zaletą grup fokusowych jest relatywnie krótszy czas zebrania informacji i możliwość skonfrontowania opinii rozmówców.

Wywiad grupowy przeprowadzony został na zakończenie badania, po opracowaniu wstępnego raportu. Wśród uczestników wywiadu znaleźli się eksperci, głównie kadra zarządzająca kluczowych instytucji, oraz inne kluczowe osoby odpowiedzialne za wdrażanie projektów systemowych w województwie zachodniopomorskim, głównie koordynatorzy tych projektów.

Celem wywiadu było zapoznanie uczestników ze wstępnymi wynikami badania, głównie o charakterze horyzontalnym, a także weryfikacja wstępnych wyników i rekomendacji.



6 WYNIKI BADANIA

Zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U.06. nr 227, poz. 1658 z późn. zm.), projekty systemowe polegają na *realizacji zadań publicznych przez podmioty działające na podstawie odrębnych przepisów, w zakresie określonym przepisami prawa i dokumentami strategiczno-programowymi przyjętymi przez Radę Ministrów*. Uzasadnieniem dla tego typu projektów jest stworzenie instytucjom publicznym możliwości podejmowania inicjatyw, które są zgodne z ich zadaniami ustawowymi, a równocześnie nie ma uzasadnienia, aby instytucje te konkurowały z innymi podmiotami.

Jednak przed instytucjami, które prowadzą projekty systemowe, stawia się również dodatkowe wymagania. Jako projekty systemowe powinny być realizowane przedsięwzięcia o znaczeniu strategicznym dla rozwoju regionu. Powinny one odpowiadać na kluczowe wyzwania regionu, stanowić ważne uzupełnienie i wzmocnienie dotychczasowych działań podejmowanych przez instytucje publiczne, być ważnym instrumentem osiągania celów nadrzędnych, definiowanych na poziomie dokumentów strategicznych regionu lub Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Dlatego też decyzje o dofinansowania projektów systemowych podejmowane są przy udziale wszystkich, kluczowych interesariuszy Programu – członków Podkomitetu Monitorującego PO KL, członków Komitetu Monitorującego PO KL, przedstawicieli Instytucji Zarządzającej. Zamieszczanie opisów projektów systemowych w Planie Działania potwierdza ich strategiczne znaczenie.

Ze względu na znaczenie projektów systemowych, uzasadnione jest przykładanie szczególnych starań do monitorowania ich postępów, a także do oceny dotychczasowych osiągnięć. Projekty realizowane w województwie zachodniopomorskim są już na tyle zaawansowane, że możliwe jest formułowanie pierwszych ocen ich efektów. Z drugiej strony projekty te będą jeszcze wdrażane w kolejnych latach, dlatego też jest jeszcze możliwość wprowadzenia modyfikacji lub usprawnień, które mogą przyczynić się do zwiększenia oddziaływania omawianych przedsięwzięć.

Dlatego też w niniejszej ewaluacji skupiono się na dwóch zasadniczych kwestiach:

- dotychczasowych rezultatach projektów, szczególnie ocenianych z punktu widzenia potrzeb regionu,
- sposobie wdrażania projektów, w tym szczególnie z uwzględnieniem wpływu przyjętych rozwiązań organizacyjnych na osiągnięte efekty.

Oceniając dotychczasowe osiągnięcia w ramach projektów systemowych województwa zachodniopomorskiego należy wziąć pod uwagę kluczowe czynniki, które, zgodnie z teorią zarządzania projektem, mogą mieć na to wpływ.

I. Planowanie projektu

Pierwsza grupa czynników dotyczy prawidłowego zaplanowania projektu. Kluczem dla powodzenia projektu jest prawidłowe zdefiniowanie problemu, do którego rozwiązania projekt ma się przyczynić. Na tym etapie wykorzystywane są różne narzędzia, takie jak np. drzewo problemów. Pomaga ono trafnie zdefiniować problem, a z drugiej strony ułatwia jego zrozumienie poprzez analizę powiązań przyczynowo – skutkowych. Na tym etapie projektu decydujące znacznie może mieć uwzględnienie opinii osób i instytucji potencjalnie zainteresowanych projektem, na których może on oddziaływać. Zwiększa to zdecydowanie szanse na trafne uzasadnienie realizacji projektu. Często jednak ten aspekt przygotowywania projektu jest niedoceniony, a instytucje publiczne czują się w pełni kompetentne do przygotowania projektu.

Prawidłowa analiza problemu jest warunkiem podstawowym dla właściwego zdefiniowania celów projektu. Zazwyczaj określone są cel ogólny i cele szczegółowe. Stanowią one odpowiedź na

zidentyfikowane uprzednio problemy. Określenie celów pozwala też na zidentyfikowanie spodziewanych rezultatów projektu. Rezultaty mogą być rozpatrywane na dwóch poziomach:

- Jako bezpośrednie rezultaty projektu – czyli wytworzone dobra i usług, wsparte osoby itd.,
- Jako oddziaływanie projektu na otoczenie – zmiana wywołana w rzeczywistości społecznej przez działania podjęte w projekcie.

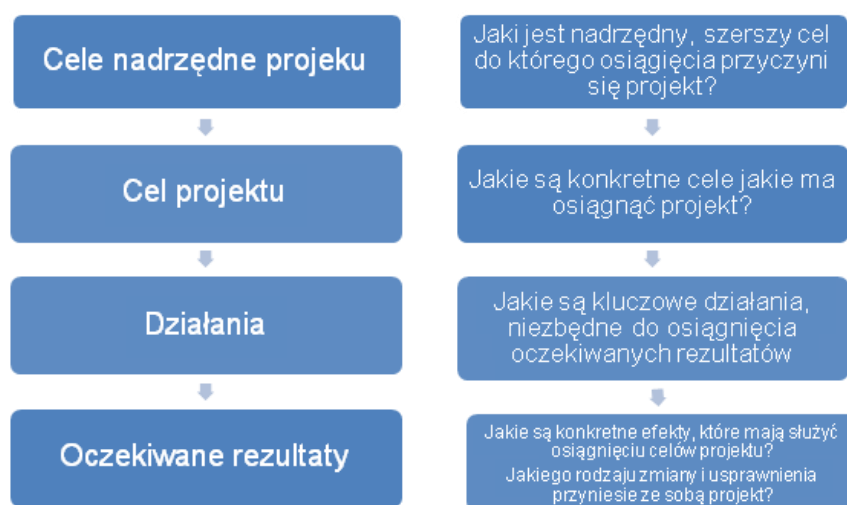
Z punktu widzenia oceny projektu decydujące znaczenie mają rezultaty w drugim znaczeniu, ponieważ pozwalają na określenie, jak projekt przyczynił się do wywołania realnej, trwałej zmiany społecznej. Aby zmianę tą wykonać, konieczne jest wytworzenie w ramach projektów szeregu produktów (Badań, publikacji, przeszkolonych osób, wzmocnionych instytucji), ale należy podkreślić, że to nie produkty, ale rezultaty i oddziaływanie projektu jest kluczowe z punktu widzenia jego celów. Dlatego też w niektórych podejściach do zarządzania projektami wykorzystuje się narzędzia pomagające śledzić wzajemne powiązania między różnego rodzaju rezultatami projektu.

Dopiero precyzyjne zdefiniowanie rezultatów pozwala określić sposoby ich osiągnięcia, czyli działania podejmowane w projekcie. Na tej podstawie możliwe jest opracowanie harmonogramu i oszacowanie niezbędnych zasobów. Na tym etapie również można popełnić wiele błędów, warunkujących skuteczność i efektywność projektów. Może się okazać, że harmonogram został źle opracowany (np. nie uwzględnił ścieżki krytycznej?) lub popełnione zostały błędy na etapie oszacowywania niezbędnych zasobów. Dlatego ważne jest również przeprowadzenie uważnej i szczegółowej analizy ryzyka.

Ze skutecznością projektu ściśle wiąże się trwałość jego rezultatów, dlatego proponujemy również tę kwestię włączyć do ewaluacji. O jakości projektów świadczy bowiem nie tylko sprawna jego realizacja, ale jeszcze to, jak trwała jest zmiana zachodząca dzięki podejmowanym działaniom.

Aby podsumować pierwszą grupę czynników, które mogą mieć wpływ na jakość projektu, warto ukazać/przypomnieć strukturę logiczną projektu. Pokazuje ona związki między celami nadrzędnymi projektu, celami projektu (ogólnymi i szczegółowymi), rezultatami i planowanymi działaniami. Podstawowy schemat tej logiki, oparty na macierzy logicznej, zaprezentowany jest na poniższym rysunku.

Rysunek 1 Logiczna struktura projektu



Źródło: Opracowanie własne

II. Realizacja projektu

Druga grupa czynników, wpływających na powodzenie projektu, to sposób jego realizacji. Dobrze zarządzany projekt ma przede wszystkim jasno zdefiniowane role i podział zadań w projekcie. Ważne jest prawidłowe określenie relacji między sponsorem projektu (instytucją pośredniczącą), wykonawcą (często tą samą instytucją) oraz odbiorcami projektu. Każdy z tych podmiotów ma odrębne interesy i cele, co należy uwzględnić nie tylko w fazie planowania projektu, ale też w bieżącej realizacji. Ponadto kluczowe jest stworzenie odpowiedniej struktury zarządzania projektem: np. wyznaczenie komitetu sterującego, czy też właściwe „ulożenie” kierownika projektu i wyposażenie go w niezbędną władzę.

Ważne jest też zaplanowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych w instytucji realizującej projekt. Projekty systemowe wdrażane są przez instytucje publiczne, których struktura i sposób działania są często niedostosowane do zarządzania projektami. Dodatkowo zazwyczaj powstają napięcia między komórkami wsparcia, które powinny pracować na rzecz projektu (finanse, zamówienia publiczne, obsługa prawna, kadry) a zespołem projektowym. Brak właściwych rozwiązań na poziomie całej instytucji może znacznie utrudnić realizację projektu.

Jak pokazują prowadzone analizy i badania, projekty systemowe nie zawsze spełniają powyższe wymagania. Błędy popełniane na etapie planowania projektu, niedostosowanie zasobów do planowanych działań, błędy w organizacji i wdrażaniu projektów powodują, że ogólna skuteczność jest zdecydowanie poniżej oczekiwań, nie mówiąc już o efektywności czy trwałości wprowadzanych zmian.

Co więcej, okazuje się również, że zarządzanie wiązką projektów może przysparzać trudności instytucji odpowiedzialnej za ich wdrażanie. Konieczność koordynacji działań w różnych projektach, zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji, spójnego systemu monitorowania ich rezultatów stanowi wyzwanie dla wielu instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie projektów.

W dalszej części raportu omawiane są poszczególne projekty. Każdemu z nich poświęcony został oddzielny rozdział. Na końcu znajduje się omówienie głównych wyników badania.



7 PODDZIAŁANIE 6.1.2 – „DORADCA ZAWODOWY I POŚREDNIK PRACY W STANDARDACH UNIJNYCH” (WUP)

7.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt „Doradca zawodowy i pośrednik pracy w standardach unijnych” jest realizowany przez Wojewódzki Urząd Pracy (WUP). Jego wdrażanie rozpoczęło się w kwietniu 2008 r. i zakończy się w grudniu 2010. W momencie realizacji badania WUP przygotowywał się do rozpoczęcia kolejnej edycji projektu.

Projekt jest wdrażany w partnerstwie z wszystkimi dwudziestoma Powiatowymi Urzędami Pracy (PUP) z terenu województwa zachodniopomorskiego w ramach Działania 6.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Główny cel projektu:

Podniesienie jakości i dostępności usług poprzez zwiększenie liczby osób zatrudnionych w PSZ, wykonujących zadania z zakresu poradnictwa i pośrednictwa pracy oraz dostosowanie ich kwalifikacji do potrzeb zmieniającego się rynku pracy.

Cele szczegółowe projektu:

1. Szkolenia dla nowozatrudnionej kadry,
2. Uzupełnienie kwalifikacji kadry już zatrudnionej w PSZ,
3. Partnerstwo lokalne oraz integracja instytucji rynku pracy w zakresie poradnictwa i pośrednictwa pracy,
4. Finansowanie zatrudnienia doradców zawodowych i pośredników pracy oraz w ramach zadań realizowanych przez Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej WUP w Szczecinie,
5. Utworzenie Centrum Metodycznego stanowiące platformę szkoleniową i informacyjną dla wszystkich pracowników w PSZ wykonujących zadania z zakresu poradnictwa i pośrednictwa pracy.

7.2 Model logiczny projektu

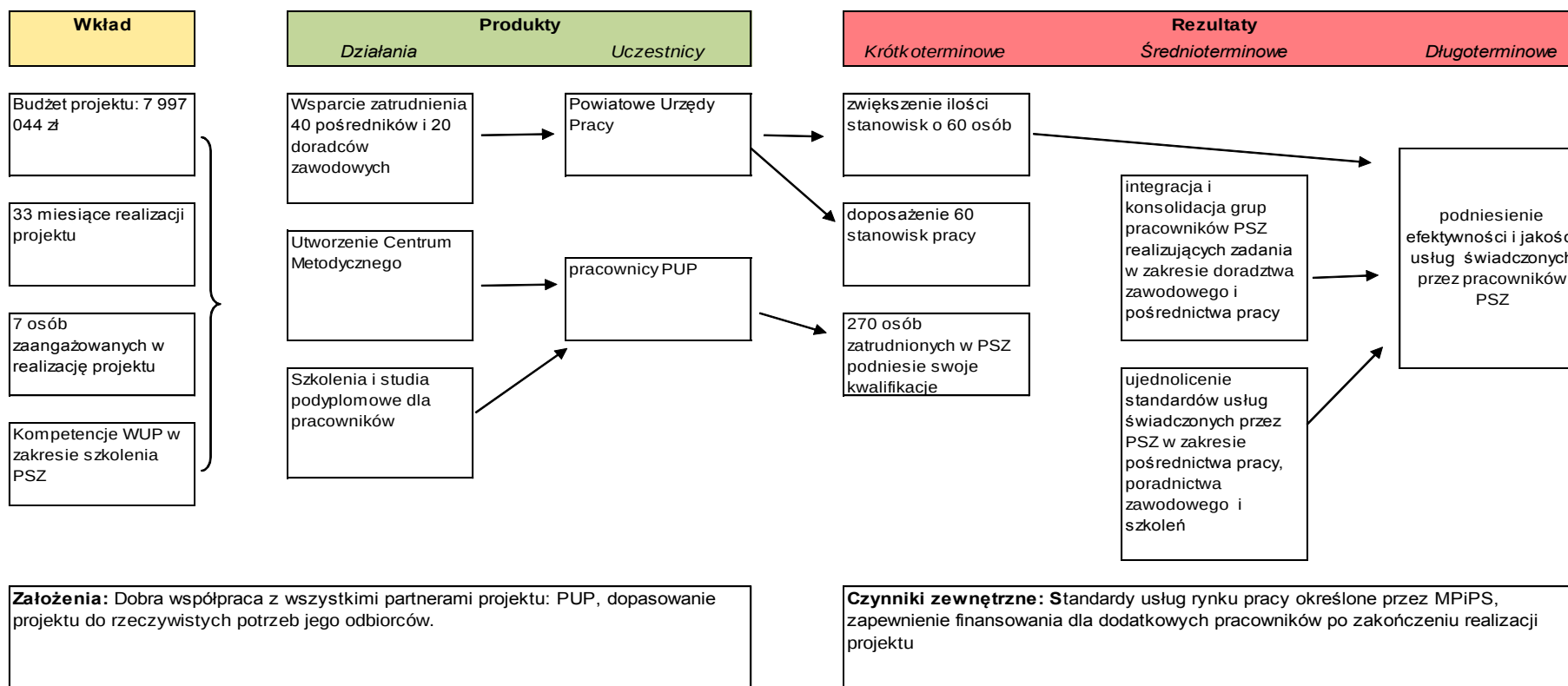
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.

Projekt: Doradca zawodowy i pośrednik pracy w standardach unijnych Model logiczny

Opis sytuacji

Potrzeby:

- Wczesnej identyfikacji potrzeb klientów PUP
- Zwiększenia dostępu do usług poradnictwa i pośrednictwa pracy
- Ujednolicenia i standaryzacji form kształcenia i szkolenia doradców zawodowych i pośredników pracy
- Dostosowania się do standardów określonych przez MPiPS – tylko 3 spośród 20 PUP spełniają określone standardy w tym zakresie,
- Dostarczenia szkoleń dla nowych pracowników oraz podnoszenie kwalifikacji kadry już zatrudnionej





7.3 Trafność projektu

Konieczność realizacji projektu wynika z zapisów dokumentów strategicznych, opracowanych na poziomie krajowym jak i regionalnym.

W Krajowym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia (KPD) na rok 2008 (rok rozpoczęcia projektu) stwierdza się, że jednym z zadań jest zwiększenie dostępu do usług rynku pracy świadczonych na rzecz bezrobotnych, poszukujących pracy i pracodawców. Na poziomie krajowym zostało to zainicjowane wydaniem przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej (MPIPS) wydaniem następujących rozporządzeń:

- z dnia 2 marca 2007 r. w sprawie standardów usług rynku pracy (Dz. U. Nr 47, poz. 314),
- z dnia 2 marca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków prowadzenia przez publiczne służby zatrudnienia usług rynku pracy (Dz. U. Nr 47, poz. 315).

W KPD wskazuje się również na konieczność nieustannego podnoszenia kompetencji pracowników publicznych służb zatrudnienia.

Należy podkreślić, że zbyt mała liczba kluczowych pracowników publicznych służb zatrudnienia oraz zbyt niski poziom ich kompetencji był wielokrotnie diagnozowany jako jedna z przyczyn trudności na polskim rynku pracy.

Zapisy wskazujące na konieczność wzmocnienia instytucjonalnej obsługi rynku pracy znalazły się również w Regionalnym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2008.

Ponieważ samorządy powiatowe nie były w stanie zapewnić realizacji zapisów powyższych rozporządzeń, zwłaszcza w zakresie zwiększenia zatrudnienia, przewidziano środki na wsparcie zatrudnienia pracowników w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wzmocnieniu potencjału publicznych służb zatrudnienia służy m.in. Poddziałanie 6.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki *Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie*, w ramach którego realizowany jest badany projekt.

Na etapie przygotowania projektu WUP przeprowadził rozpoznanie potrzeb. Zbadano potrzeby szkoleniowe pracowników PSZ. Przy czym badanie potrzeb szkoleniowych prowadzone było z uwzględnieniem opinii samych zainteresowanych, jak i dyrektorów PUP, co zapewniało wpływ dyrektorów na ofertę szkoleniową oraz na sposób organizacji szkoleń. Po drugie zdiagnozowano stan zatrudnienia w poszczególnych PUP, w odniesieniu do wymagań określonych w rozporządzeniach MPIPS.

Warto podkreślić, że badanie potrzeb szkoleniowych było realizowane również w trakcie trwania projektu. Przykładowo – przed opracowaniem planu szkoleń na rok 2010 do wszystkich PUP wysłano ankietę badającą potrzeby szkoleniowe. Wysoki poziom zwrotu (100%) pokazuje, że pracownicy PUP poważnie podeszli do inicjatywy Centrum Metodycznego. Badanie potrzeb szkoleniowych objęło wszystkich pracowników PUP – nie tylko pracowników kluczowych. Umożliwiło to lepsze, bardziej kompleksowe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych. Plan szkoleń na rok 2010 był budowany w oparciu o wyniki badania potrzeb szkoleniowych.

Biorąc jednak pod uwagę doświadczenie WUP w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, należy stwierdzić, że przyjęta metodologia badania potrzeb szkoleniowych była na bardzo podstawowym poziomie. Plan szkoleń był budowany „od góry” – czyli w odpowiedzi na najczęściej zgłaszane potrzeby pracowników PUP. W ramach badania zadano pracownikom pytania, w jakich szkoleniach chcieliby wziąć udział, podając ich tytuły. Każdy pracownik mógł zaznaczyć dowolną liczbę tematów szkoleń. Zebrano zatem



informacje, w jakich szkoleniach pracownicy chcieliby brać udział, a nie jakiej wiedzy i umiejętności potrzebują obecnie oraz będą potrzebować w przyszłości.

W badaniu zrealizowanym w roku 2008 pytano pracowników PUP również o wcześniej odbyte szkolenia, wykształcenie, doświadczenie zawodowe. Jednak w oparciu o dostępne dane trudno stwierdzić, aby wyniki mogły być wykorzystane do budowania bardziej przemyślanej ścieżki rozwoju zawodowego pracowników. Bowiem w dokumencie przekazanych na potrzeby ewaluacji informacje o każdym z tych aspektów są zagregowane, a nie przypisane do poszczególnych osób. W sytuacji idealnej, plan szkoleń powinien być budowany „od dołu”. W oparciu o analizę sytuacji poszczególnych pracowników i potrzeb urzędu pracy zostaje opracowany plan rozwoju dla każdego pracownika i powiązany z nim schemat szkoleń. Następnie na tej podstawie planowane są szkolenia dla poszczególnych PUP. W oparciu o te plany powstaje jeden plan szkoleń na poziomie WUP. W trakcie analizy potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników PUP wskazane byłoby wykorzystanie bardziej zaawansowanych narzędzi diagnostycznych i analitycznych, dostępnych niewątpliwie w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (CiPKZ) w WUP. Takie podejście byłoby zapewne bardziej pracochłonne, jednak dałoby lepsze efekty i zwiększyłoby trafność doboru tematyki i poziomu szkoleń do potrzeb poszczególnych PUP i ich pracowników¹. Jeśli na poziomie PUP brak jest wiedzy i umiejętności dotyczącej diagnozowania potrzeb szkoleniowych oraz opracowywania planów rozwoju, to w ramach projektu wskazane byłoby wyszkolenie zespołu takich osób.

Szczególnie istotna wydaje się tu koordynacja między szkoleniami oferowanymi w projekcie, a działaniami szkoleniowymi podejmowanymi przez WUP niezależnie od projektu, w tym także podejmowanymi przez Centrum Metodyczne.

Pozytywnie należy ocenić współpracę WUP z PUP. Według przedstawicieli WUP, idea projektu była jeszcze na etapie przygotowania konsultowana na konwentach dyrektorów PUP. Dyskutowano tam formułę projektu, planowane działania, a także kwestie współfinansowania. Dzięki dobrej współpracy między PUP i WUP wszystkie powiaty zdecydowały się na udział w projekcie. Chociaż niewątpliwie zaproponowana formuła była dla nich również atrakcyjna: otrzymywały dofinansowanie na zatrudnienie pracowników, możliwość udziału w szkoleniach, a równocześnie PUP przejął na siebie obsługę administracyjną projektu.

Z punktu widzenia PUP, ograniczeniem projektu okazała się wąsko zdefiniowana grupa docelowa, szczególnie w odniesieniu do szkoleń i studiów podyplomowych, obejmująca tylko osoby zajmujące kluczowe stanowiska w ramach PUP. Ograniczenie to wynikało z zapisów Szczegółowego Opisu Priorytetów PO KL, a więc dokumentu opracowanego na poziomie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Duża część pracowników PUP nie mogła zostać objęta szkoleniami. Dlatego też WUP zwrócił się o wydanie odpowiedniej interpretacji do Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, co pozwoliło na szersze określenie grupy docelowej. Kolejny projekt będzie, zatem kierowany do większej liczby osób, co jest zgodne z potrzebami zgłaszanymi przez przedstawicieli PUP.

Należy w tym miejscu dodać, że w opinii przedstawicieli WUP, projekt bardzo dobrze wpisuje się w zakres zadań WUP. Zgodnie z zapisami ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy to

¹ Przykłady dobrych praktyk polityki szkoleniowej w Publicznych Służbach Zatrudnienia opisano w raporcie z badania pt. *Kształcenie ustawiczne pracowników publicznych służb zatrudnienia*, opracowanym na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.



właśnie ta instytucja odpowiada za podnoszenie kompetencji pracowników PSZ. Organizacja szkoleń przez jedną instytucję, a także utworzenie Centrum Metodycznego przyniosło niewątpliwie wzrost poziomu koordynacji inwestycji w kompetencje pracowników PSZ, a także zapewnienie jednolitych standardów szkolenia w całym województwie.

7.4 Skuteczność

Sformułowane cele projektu odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby. Cel ogólny, jak i cele szczegółowe zostały sformułowane w sposób jasny i przejrzysty. Ograniczeniem jest niedostateczna liczba wskaźników dla poszczególnych celów. Określone zostały wskaźniki produktu: 270 osób zatrudnionych w PSZ podniesie swoje kwalifikacje, zwiększenie ilości pośredników i doradców zawodowych o 60 osób oraz doposażenie stanowisk pracy oraz utworzenie Centrum Metodycznego.

Cel ogólny	Podniesienie 1) jakości i 2) dostępności usług poprzez zwiększenie liczby osób zatrudnionych w PSZ, wykonujących zadania z zakresu poradnictwa i pośrednictwa pracy oraz dostosowanie ich kwalifikacji do potrzeb zmieniającego się rynku pracy.
Cele szczegółowe projektu	Szkolenia dla nowozatrudnionej kadry
	Uzupełnienie kwalifikacji kadry już zatrudnionej w PSZ
	Partnerstwo lokalne oraz integracja instytucji rynku pracy w zakresie poradnictwa i pośrednictwa pracy
	Finansowanie zatrudnienia doradców zawodowych i pośredników pracy oraz w ramach zadań realizowanych przez Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej WUP w Szczecinie
	Utworzenie Centrum Metodycznego stanowiące platformę szkoleniową i informacyjną dla wszystkich pracowników w PSZ wykonujących zadania z zakresu poradnictwa i pośrednictwa pracy

Wszystkie powyższe cele zostały osiągnięte. Dzięki zatrudnieniu dodatkowych osób w ramach projektu wszystkie PUP spełniają standardy określone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Trudno jednak ocenić, na ile oferowane wsparcie faktycznie było dopasowane do specyficznych potrzeb poszczególnych urzędów pracy. W projekcie założono, że w każdym urzędzie pracy sfinansowane zostanie zatrudnienie dwóch pośredników pracy oraz jednego doradcy. Jednak już w uzasadnieniu projektu zaznaczono, że skala potrzeb w poszczególnych powiatach jest różna. Najtrudniejsza jest sytuacja urzędów w największych powiatach, gdzie jest relatywnie duża liczba osób bezrobotnych (dotyczy to głównie Szczecina).

W zadaniu „szkolenia i studia podyplomowe” zrealizowano 32 szkolenia. Łączenie w szkoleniach wzięło udział 1079 osób. Ponieważ jedna osoba mogła brać udział w więcej niż jednym szkoleniu, dlatego też projekt miał 410 beneficjentów. Dodatkowo, według stanu na koniec listopada 2010 r. 143 osoby ukończyły studia podyplomowe na 6 kierunkach, a na koniec projektu studia zakończy 162 osoby. Jak zatem widać, są to rezultaty zdecydowanie lepsze niż założone we wniosku o dofinansowanie.



Jak wynika z przeglądu raportów podsumowujących ankiety ewaluacyjne, szkolenia były pozytywnie oceniane. Uczestnicy deklarowali, że zdobyta wiedza i umiejętności będą przydatne w ich pracy zawodowej. Pogłębioną analizę wyników utrudniał jednak fakt dostępności poszczególnych raportów tylko w formacie PDF. Zgodnie z uzyskanymi informacjami, opracowana została baza danych z wynikami ocen, a na podstawie zawartych tam informacji opracowany został raport zbiorczy. Niestety w momencie realizacji badania raport ten nie został jeszcze zatwierdzony i nie mógł być uwzględniony. Niemniej fakt powstania bazy danych należy ocenić pozytywnie. Ważne, aby wiedza zbierana w bazie mogła być wykorzystana przy organizacji kolejnych szkoleń.

Zamawiając szkolenia na rynku (zgodnie z ustawą prawo zamówień publicznych), nie określano szczegółowo ich zakresu tematycznego ani poziomu zaawansowania (tzn. czy powinno ono być skierowane do pracowników doświadczonych czy początkujących). Przedmiotem oceny ofert był program szkolenia oraz sposób jego prowadzenia. Było to zdecydowanie lepszym rozwiązaniem niż gdyby jedynym przedmiotem oceny szkolenia była cena. Niemniej pracownicy projektu w ten sposób pozbawiali się możliwości wpływu na zakres szkolenia. Na etapie oceny ofert szkoleń, pracowników projektu wspierali pracownicy Centrum Metodycznego, którzy posiadali odpowiednie kompetencje.

W ramach projektu w niewielkim stopniu korzystano z innych, poza szkoleniami, form podnoszenia kompetencji pracowników PUP, takich jak doradztwo czy też coaching, szkolenia wewnętrzne (prowadzone przez najbardziej doświadczonych pracowników PUP lub WUP), spotkania seminaryjne i warsztatowe służące wymianie praktyk. W ramach Centrum Metodycznego przewidziano forum, które może być cennym instrumentem wymiany doświadczeń, jednak takie forum nie zastąpi możliwości spotkań bezpośrednich. Organizacja tego typu przedsięwzięć mogłaby być bardziej czasochłonna niż zlecanie szkoleń firmom zewnętrznym, niemniej jednak mogłaby zapewnić wzrost efektywności prowadzonych działań.

W ramach projektu planuje się przeprowadzić ankietę wśród pracowników PUP, którzy brali udział w szkoleniach, w celu pomiaru rezultatów miękkich projektu (takich jak ocena wpływu szkoleń na pracę, na poziom motywacji pracowników). Na podstawie rozmów prowadzonych przez koordynatora projektu z dyrektorami PUP można przypuszczać, że oceny będą raczej pozytywne.

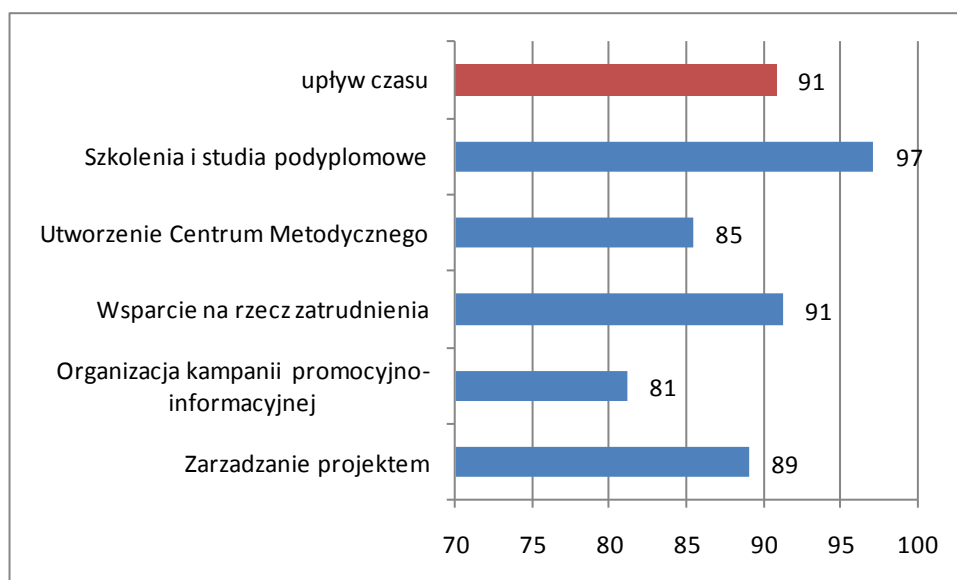
Jednym z celów projektu było powołanie Centrum Metodyczne. Docelowo ma ona działać w strukturach Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Ma ono dostarczać pośrednikom i doradcom zawodowym aktualnej wiedzy dotyczącej ich pracy. Jak stwierdzono w trakcie badania, uruchomiono stronę internetową, gdzie dostępne są różnego rodzaju materiały dla pracowników PUP. Część są to materiały istniejące, udostępnione w jednym miejscu, część to materiały wytworzone na potrzeby Centrum. Pracownicy Centrum wspierają również pracowników projektu przy analizie potrzeb szkoleniowych, a także wyborze ofert szkoleń i studiów podyplomowych. Organizowane były też spotkania dla pracowników PUP.

Można zatem stwierdzić, że wszystkie działania w projekcie zostały wykonane. Niestety, nie wiadomo, w jaki sposób przyczyniły się one do osiągnięcia głównego celu projektu. Brak jest miar dla oceny poprawy jakości oraz dostępności usług świadczonych przez Powiatowe Urzędy Pracy. Jak zauważył koordynator, brak jest rezultatów określonych odnoszących się do celu głównego projektu. Biorąc pod uwagę znaczenie realizowanego projektu dla regionalnego rynku pracy, należy uznać to za słabość projektu.

Ocena stopnia osiągnięcia celu głównego projektu wymagałoby przeprowadzenia oddzielnego badania ewaluacyjnego. Biorąc pod uwagę skalę projektu (niemal 8 mln zł), w opinii ewaluatora przeprowadzenie badania jest jak najbardziej uzasadnione. Badanie to powinno objąć przede wszystkim klientów PUP oraz kadrę zarządzającą.

Inną miarą postępów w realizacji projektu jest analiza stopnia wykonania budżetu w stosunku do upływu czasu. Według danych na koniec września 2010 (ostatni zatwierdzony wniosek o płatność), wydatkowano 92% środków w projekcie, podczas gdy upłynęło 91% czasu realizacji projektu. Jak zatem widać, projekt jest realizowany w sposób równomierny. Również w podziale na poszczególne zadania widoczny jest podobny poziom zaangażowania. Relatywnie niższy poziom realizacji zadania promocja i informacja jest związany z konferencją, która odbyła się w IV kwartale 2010 r.

Wykres 1 Postęp wydatkowania oraz upływ czasu w projekcie w podziale na poszczególne zadania



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów

7.5 Efektywność projektu

Projekt był realizowany przez zespół projektowy, utworzony w ramach Wydziału Projektów Własnych WUP w Szczecinie. Zespół składał się z koordynatora, czterech pracowników zaangażowanych w jego zarządzanie oraz dwóch pracowników zatrudnionych w ramach Centrum Metodycznego (w sumie siedem osób). Koordynator projektu posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami realizowanymi przez WUP, co skutkuje sprawną i terminową realizacją wszystkich zadań w projekcie.

W opinii koordynatora projektu liczba osób jest wystarczająca do realizacji zadań przewidzianych w projekcie. Należy jednak zauważyć, że ponad 88% wartości projektu to zadania zlecane na zewnątrz (szkolenia i studia podyplomowe) bądź też polegające na finansowaniu wynagrodzeń pracowników PUP (co wymaga niewielkiego zakresu bezpośrednich działań zespołu projektowego). Działania w ramach Centrum Metodycznego prowadzone były zaś przez zatrudnionych w jego ramach pracowników. Biorąc pod uwagę skalę realizowanych w projekcie zadań, można zastanawiać się nad zasadnością wysokości wydatków związanych z zarządzaniem projektem. Przykładowo, w roku 2010 zlecono organizację 10 szkoleń (jedno z nich odbywało się w czterech turach). Przeciętnie odbywało się jedno szkolenie w miesiącu (w okresie styczeń – luty szkolenia nie były organizowane, co zapewne wynikało z prowadzonej analizy potrzeb szkoleniowych). Niewątpliwie pracowite było prowadzenie postępowań na poszczególne szkolenia. Jednak, jak zauważył koordynator projektu, członkowie zespołu projektowego posiadają duże doświadczenie w realizacji tego typu przedsięwzięć, więc postępowania szły sprawnie i nie napotymano tutaj większych trudności. Szczegółowy plan szkoleń był opracowany w lutym 2010 r. Trudno zatem ocenić, dlaczego nie przeprowadzono jednego postępowania, nawet podzielonego na części, zamiast 10 oddzielnych, co mogłoby dodatkowo obniżyć



koszty zarządzania projektem. W kolejnym projekcie, którego rozpoczęcie zaplanowane zostało na początek 2011 r., warto rozważyć kumulowanie szkoleń w większe zamówienia, tak aby ograniczyć koszty prowadzenia postępowania dla pojedynczych szkoleń. Należy jednak podkreślić, że w przypadku zwiększenia skali podejmowanych działań w kolejnej edycji projektu, liczbę zatrudnionych osób należy uznać za adekwatną.

Dodatkowo należy zauważyć, że realizacja jednego projektu dla 20 PUP, w miejsce 20 osobnych projektów niewątpliwie zwiększa efektywność kosztową całego przedsięwzięcia. W ramach projektu zapewniono też odpowiednie warunki techniczne do jego realizacji. Zespół projektowy dysponował wydzielonym pokojem. Wszyscy pracownicy dysponowali również sprzętem komputerowym.

Realizacja projektu przebiegała dosyć sprawnie. Problemy dotyczyły przepływów finansowych w projekcie – w związku z opóźnieniem w podpisywaniu umowy przez kilka pierwszych miesięcy realizacji nie można było przekazać PUP środków na wynagrodzenia pracowników. Poza tym utrudnieniem w projekcie nie odnotowano większych problemów. Wynika to niewątpliwie z dużego doświadczenia zespołu i dobrej współpracy z przedstawicielami PUP. Informacja o stanie realizacji projektu przekazywana była na konwentach dyrektorów PUP. Również nie odnotowano problemów we współpracy z komórkami wspomagającymi w urzędzie, odpowiedzialnymi za zamówienia publiczne oraz finanse.

Pracownicy projektu wykorzystują najbardziej podstawowe techniki zarządzania projektami. Pomimo odbytego przez koordynatora szkolenia z tego zakresu, nie wdrożono żadnej pełnej metodyki, a także w ograniczonym stopniu wykorzystywane są instrumenty zarządzania. W ramach projektu nie jest tworzona i aktualizowana analiza ryzyka. Istnieją tylko proste instrumenty monitorowania postępów realizacji projektów (arkusze w Excelu). Nie stwierdzono też, by pracownicy projektu wykorzystywali bardziej zaawansowane narzędzia do zarządzania projektami szkoleniowymi. Wynikać to może zarówno z braku odpowiednich rozwiązań przyjętych na poziomie całego WUP, jak i z braku potrzeb pracowników projektu, co jest efektem zapewne faktu, że projekt był stosunkowo prosty, liczba zadań realizowanych nie była zbyt duża, możliwe zatem było dopilnowanie wszystkiego za pomocą prostych narzędzi. Niemniej jednak, z punktu widzenia efektywności, właściwe wydawałoby się wdrożenie bardziej zaawansowanych metod planowania i zarządzania projektem, co mogłoby dodatkowo obniżyć koszty jego zarządzania.

7.6 Trwałość

Ze względu na fakt, że badanie przeprowadzono w ostatnim okresie realizacji projektu, brak jest podstaw do oceny trwałości całego przedsięwzięcia. Niemniej kwestia ta jest obecna w świadomości członków zespołu projektowego. Oczywiście, uwarunkowania trwałości poszczególnych rezultatów projektu jest uzależniona od ich specyfiki.

W przypadku zatrudnienia pośredników i doradców zawodowych działania te będą kontynuowane w kolejnym projekcie. Pojawia się jednak pytanie, jak zachowają się samorządy powiatowe po zakończeniu wsparcia w ramach PO KL. Czy przejmą finansowanie dodatkowych etatów? W tej chwili trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Jak zauważa przedstawiciel WUP, wśród przedstawicieli samorządów jest świadomość konieczności wypełnienia standardów świadczenia usług, niemniej mogą się zdarzyć przypadki, kiedy samorząd terytorialny nie przejmie tych zadań. Dlatego też wskazane jest rozpoczęcie dialogu z przedstawicielami samorządu terytorialnego w celu zapewnienia finansowania dodatkowych etatów.

Inaczej sytuacja wygląda w zakresie szkoleń. Uczestnicy szkoleń w większości przypadków uważają, że zdobyte wiedza i umiejętności będą przydatne w ich pracy zawodowej, co daje szansę na faktyczne wykorzystanie ich efektów. Jednocześnie widoczne jest tutaj zagrożenie związane z dużą rotacją kadr



w PUP. Biorąc pod uwagę poziom wynagrodzeń oferowanych pośrednikom pracy i doradcom zawodowym w projekcie, wysoka rotacja osób na tych stanowiskach nie zaskakuje. Uwzględniając długi czas i nakłady finansowe potrzebne do wyszkolenia pośrednika i doradcy zawodowego, oferowane wynagrodzenia należy ocenić jako stosunkowo niskie. Należy przypuszczać, że osoby te, po odpowiednim przeszkoleniu, bez problemu znajdą bardziej atrakcyjną pracę poza publicznymi służbami zatrudnienia.

Trwałość prowadzonych szkoleń oraz studiów podyplomowych ogranicza również prowadzona polityka szkoleniowa. Jeśli szkolenia oferowane poszczególnym osobom nie są w wystarczającym stopniu powiązane z planem rozwoju zawodowego pracownika.

W przypadku Centrum Metodycznego istnieje wśród pracowników projektu, jak i kadry WUP determinacja, aby zapewnić dalszą działalność tej instytucji. Przewiduje się finansowanie działania CM w kolejnym projekcie, a docelowo ma ono być włączone do struktur CliPKZ.

7.7 Ocena spójności

Projekt został zaplanowany w sposób spójny. Cele projektu odpowiadały na zdiagnozowane problemy, a zaplanowane działania były właściwie dobrane w stosunku do zaplanowanych rezultatów.

7.8 Główne ryzyka

Nie stwierdzono ryzyka nie zrealizowania jakiegokolwiek zadania w ramach projektu. W związku z zastosowaniem zbyt uproszczonej metodologii badania potrzeb szkoleniowych, istnieje ryzyko nieodpowiedniej do potrzeb trafności oferowanych szkoleń oraz doboru ich uczestników.

Istnieje również ryzyko, że dodatkowe stanowiska pracy, finansowane w ramach projektu, nie będą finansowane przez samorząd powiatowy po zakończeniu realizacji programu.

7.9 Podsumowanie

Projekt *Doradca zawodowy i pośrednik pracy w standardach unijnych* jest niewątpliwie potrzebnym przedsięwzięciem. Wynika to zarówno z analizy dokumentów strategicznych, jak i z prowadzonych wywiadów indywidualnych. Dlatego też, cele projektu oraz przewidziane rezultaty należy ocenić jako trafne. Projekt został zrealizowany sprawnie, a większość zaplanowanych rezultatów została osiągnięta, a nawet w niektórych przypadkach (np. liczba przeszkolonych pracowników PUP) znacznie przekroczona. Dodatkowo zdecydowanym plusem projektu jest sprawna i partnerska współpraca z Powiatowymi Urzędami Pracy. Realizacja projektu w zaplanowanej formule umożliwiła lepszą koordynację działań podejmowanych w województwie, zapewnienie odpowiednich standardów oraz obniżenie kosztów realizacji całego przedsięwzięciem.

Zidentyfikowano również kilka czynników, które obniżają ocenę projektu. Wskazane jest uwzględnienie tych słabości w kolejnej edycji projektu:

Po pierwsze, nie określono sposobu pomiaru osiągnięcia głównego celu projektu. Takie podejście może obniżać skuteczność całego przedsięwzięcia. W celu dokonania pomiaru efektów projektu wskazane jest przeprowadzenie dedykowanego badania ewaluacyjnego.

Po drugie, słabością projektu jest niedostatecznie pogłębiona analiza potrzeb szkoleniowych pracowników PUP. Przeprowadzone badania nie pozwalają na przemyślane budowanie ścieżki rozwoju kompetencji poszczególnych pracowników. Oczywiście opracowywanie planów rozwoju dla poszczególnych pracowników nie jest zadaniem WUP, ale to ta instytucja powinna promować takie podejście do rozwoju kompetencji pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Brak pogłębionej



analizy potrzeb szkoleniowych utrudnia ocenę adekwatności oferowanych szkoleń do potrzeb pracowników.

Po trzecie, w ramach projektu pracownikom PUP w niewystarczającym stopniu oferowano inne niż szkolenia i studia podyplomowe form podnoszenia kompetencji. Jedyną taką formą było forum w ramach Centrum Metodycznego, co należy ocenić pozytywnie, jednak wydaje się to niewystarczające.

Po czwarte, pomimo tego, że koszty zarządzania stanowiły tylko 8,4% budżetu projektu, to biorąc pod uwagę, że większość zadań w projekcie była zlecana na zewnątrz, a dodatkowo zadania te były stosunkowo proste i powtarzalne, należy je ocenić jako zbyt wysokie. Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania, a także kumulowanie postępowań na szkolenia pozwoliłoby ograniczyć te koszty. Należy jednak zauważyć, że w przypadku wdrożenia w kolejnych projektach bardziej rozbudowanych metod diagnozowania potrzeb szkoleniowych oraz uzupełnienia szkoleń innymi formami wsparcia liczba osób zaangażowanych do realizacji projektu będzie adekwatna.



8 PODDZIAŁANIE 6.1.2 – „ZACHODNIOPOMORSKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY” (WUP)

8.1 Podstawowe informacje o projekcie

Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy zostało uruchomione w poprzedniej perspektywie finansowej, jako projekt realizowany w ramach Działania 2.1 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. W latach 2008-2009 Obserwatorium było finansowane w ramach projektu Regionalny Barometr Rynku Pracy i Edukacji (RBRPiE). Obecnie realizowany projekt jest kontynuacją wcześniejszych działań.

Projekt jest realizowany przez Oddział Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy, działający w ramach Wydziału Badań i Analiz.

Okres realizacji projektu to dwa lata: 2010-2011.

Projekt jest powiązany z projektem pt. „Zachodniopomorskie Obserwatorium Gospodarki”, które analiza znajduje się w rozdziale 11 niniejszego raportu.

Cel główny projektu:

Podniesieni aktywności zawodowej mieszkańców poprzez dostarczenie instytucjom wspierającym rozwój zatrudnienia niezbędnych informacji i danych dotyczących planowanych form i kierunków działań aktywizujących zgodnych z potrzebami regionalnych rynków pracy (regionalnych pracodawców).

Cele szczegółowe projektu:

1. Przewidywanie sytuacji na rynku pracy z wybranych zawodów, sektorów/branż,
2. Przewidywanie oczekiwań pracodawców odnośnie pożądanych kwalifikacji i usług szkoleniowych.

8.2 Logiczny model projektu

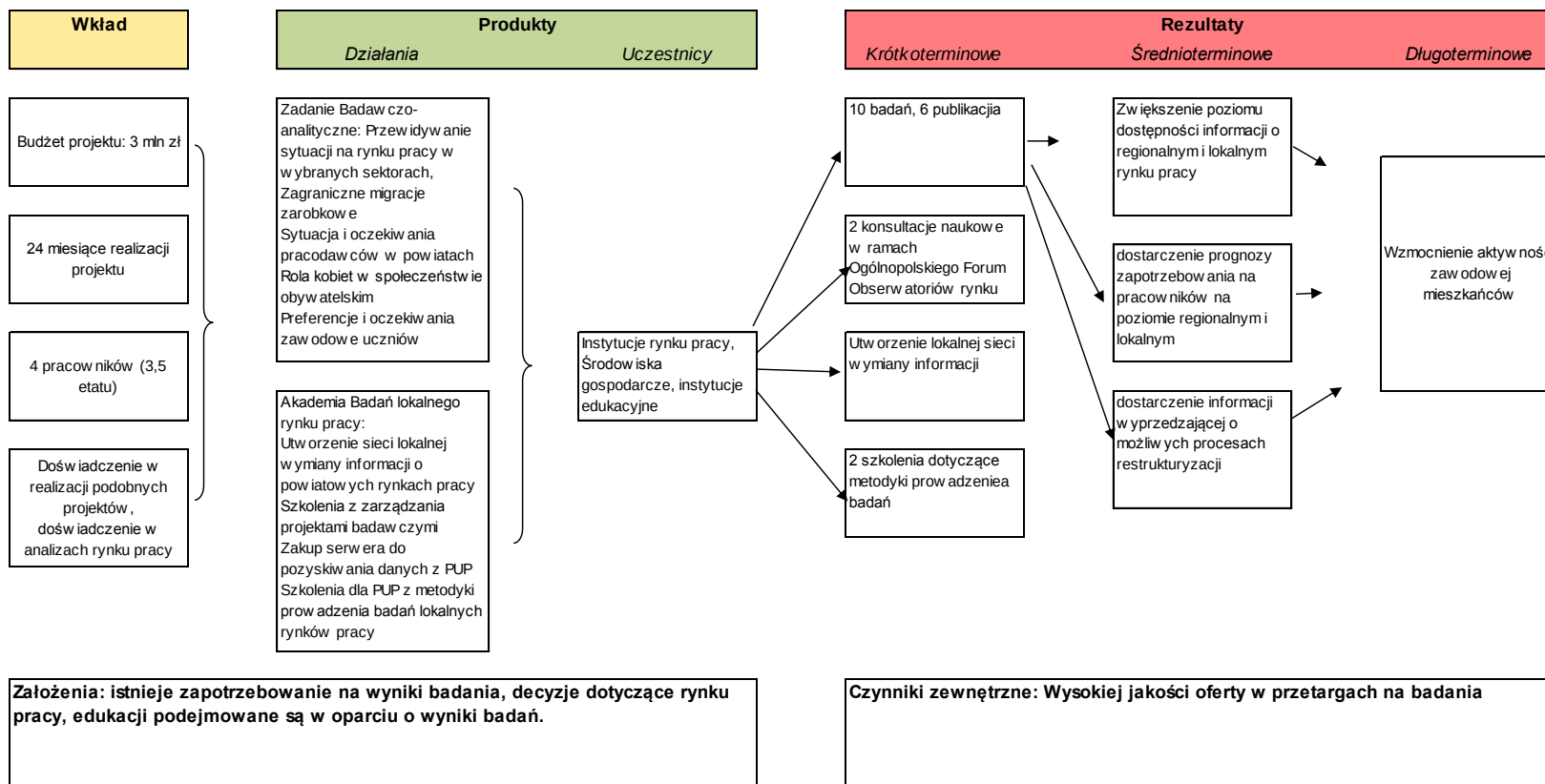
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy Model logiczny

Opis sytuacji

1. Niejednorodność, niespójność informacji na rynku pracy, 2. konieczność analizy przepływów na rynku pracy, 3. kontynuacja wcześniejszych przedsięwzięć, 4. upowszechnienie dotychczasowych rezultatów, 5. konieczność kompleksowej analizy, prognoz średnio i długoterminowych dla realizacji odpowiedniej strategii, 6. jest konieczność istnienia instytucji koordynującej badania, 7. Uwzględnienie zasady gender mainstreaming, 8. Tworzone raporty są podstawą dla realizowanych projektów, dlatego nacisk na beneficjentów PO KL (grupy w szczególnej sytuacji)





8.3 Trafność projektu

Projekt jest zgodny z zapisami Działania 6.1.2 PO KL *Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie*, gdzie jednym z typów projektu jest prowadzenie, publikowanie i upowszechnianie badań i analiz sytuacji na regionalnym i lokalnym rynku pracy (w tym w ramach regionalnych obserwatoriów rynku pracy), m.in. w zakresie: przewidywanej sytuacji na rynku pracy wybranych zawodów, sektorów/branż, przewidywanych oczekiwań pracodawców odnośnie pożądaných kwalifikacji i usług szkoleniowych, migracji zarobkowych na terenie regionu.

Zapisy dotyczące konieczności prowadzenia badań z zakresu rynku pracy, szczególnie w obszarze popytu i podaży pracy, znalazły się też w Regionalnym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia.

Oprócz zapisów dokumentów programowych PO KL, głównym uzasadnieniem realizacji projektu jest zachowanie ciągłości dotychczasowych badań i analiz. Jak zauważył jeden z rozmówców, w przypadku badań społecznych kluczowe znaczenie ma ciągłość prowadzonych badań oraz zapewnienie możliwości analizowania zmian społecznych w dłuższej perspektywie.

Realizowany projekt stanowi również odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez kluczowych aktorów rynku pracy: instytucje rynku pracy, partnerów społeczno – gospodarczych, jednostki samorządu terytorialnego, a także placówki edukacyjne. Instytucje te zgłaszały zapotrzebowanie na informacje i wiedzę na temat procesów zachodzących na rynku pracy na wielu spotkaniach. Deficyty wiedzy dotyczyły szczególnie kierunków rozwoju gospodarki i sytuacji na rynku pracy na poziomie lokalnym: powiatu i gminy.

Powołanie instytucji odpowiedzialnej za prowadzenie badań z zakresu rynku pracy niesie ze sobą również inne korzyści. Różnorodne przedsięwzięcia badawcze są zintegrowane w jednym miejscu, co zapewnia większą koordynację prowadzonych badań. Osiągane są dzięki temu korzyści skali.

Autorzy projektu, na etapie jego przygotowania, bazowali w dużym stopniu na rozpoznaniu potrzeb informacyjnych kluczowych aktorów, dokonanych w ramach wcześniejszych projektów. Opracowując koncepcję projektu, bazowano głównie na:

- Wynikach ewaluacji projektu realizowanego w ramach ZPORR,
- Spotkaniach organizowanych na terenie każdego z powiatów w ramach projektu RBRPiE, gdzie prezentowano aktualne wówczas wyniki badań, a także dyskutowano na temat potrzeb informacyjnych na poziomie lokalnym,
- Konsultacjach naukowych – panel ekspertów zorganizowany w ramach RBRPiE.

Ważnym źródłem inspiracji przy przygotowaniu nowego projektu były również wyniki diagnoz sporządzonych w ramach wcześniejszych projektów. Projekt realizowany od 2010 r. koncentruje się na badaniu popytu i podaży rynku pracy – czyli obszaru, który od wielu lat jest wskazywany jako deficytowy, a z drugiej strony konieczny dla prowadzenia skutecznej polityki rynku pracy i polityki edukacyjnej.

Na podstawie analizy dokumentów oraz prowadzonych wywiadów można stwierdzić, że projekt odpowiada na istotne potrzeby regionu. Trudno jednoznacznie stwierdzić, w jakim stopniu wyniki badań są wykorzystywane przy kreowaniu polityki rynku pracy czy też polityki edukacyjnej. Wymagałoby to przeprowadzenia osobnego badania. Jednak w opinii przedstawicieli WUP wyniki prowadzonych badań spotykają się z dużym zainteresowaniem, a propozycje wstrzymania realizacji badania dotyczą



Projekt został zaprojektowany w nieco inny sposób niż poprzedni. Działania w nim przewidziane zostały podzielone na dwie części. Pierwsze zadanie to badania. Drugie zadanie to Akademia badań lokalnego rynku pracy. Jego celem jest wzmocnienie potencjału badawczego na poziomie lokalnym, tak aby na poziomie powiatowym istniała możliwość samodzielnego badania rynku pracy. Z drugiej strony zakłada się stworzenie sieci współpracowników ZORP w ramach PUP, wyposażonych w odpowiednią wiedzę, umiejętności i narzędzia do prowadzenia badań na zlecenie lub w porozumieniu z WUP. Ma to umożliwić szybszą i tańszą realizację badań na poziomie lokalnym.

Projekt odpowiada na potrzeby regionalnych i lokalnych rynków pracy. Oparcie idei projektu na konsultacjach z kluczowymi interesariuszami zwiększa szanse na trafność podejmowanych badań. Równocześnie działania podejmowane w ramach Akademii badań lokalnych rynków pracy pozwalają na zwiększanie potencjału badawczego i analitycznego na poziomie lokalnym, co ponownie zwiększa szanse na praktyczne wykorzystanie wyników badań.

8.4 Skuteczność

W momencie prowadzenia badania projekt Regionalny Barometr Rynku Pracy i Edukacji był zakończony. Natomiast projekt Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy był w połowie realizacji.

W ramach pierwszego z projektu wszystkie zaplanowane zadania zostały zrealizowane. W ramach obecnie wdrażanego projektu większość zadań jest w trakcie realizacji. Badania zaplanowane na rok 2010 rozpoczęły się lub są na etapie ukończenia. Na rok 2010 zaplanowano realizację następujących badań:

1. Przewidywanie sytuacji na rynku pracy w wybranych sektorach / branżach,
2. Zagraniczne migracje zarobkowe województwa zachodniopomorskiego,
3. Sytuacja i oczekiwania pracodawców w powiatach województwa zachodniopomorskiego,
4. Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie,
5. Preferencje i oczekiwania zawodowe uczniów województwa zachodniopomorskiego.

Podstawowe zagrożenie związane z realizacją badań, identyfikowane przez członków zespołu projektowego, jest ich niska jakość. Dotyczy to szczególnie badań zleczanych zewnętrznym wykonawcom. Pomimo tego, że kryteria wyboru oferty są w dużym stopniu jakościowe, a kryterium ceny nie przekracza 50%, zdarzają się firmy badawcze nie spełniające wymagań jakościowych WUP. Formułowane zastrzeżenia dotyczą zarówno kwestii językowych, ortograficznych, jak i poważniejszych kwestii metodologicznych czy też odnoszących się do zawartości raportu z badania. Taka sytuacja powoduje przedłużanie się odbioru badań. Może też powodować, że cele badania nie zostaną osiągnięte. Na podstawie zebranego materiału badawczego trudno ocenić, na ile zbyt niska jakość otrzymywanych badań jest faktycznie zawiniona przez wykonawców, a w jakim stopniu jest to wyniki nieadekwatnej komunikacji między Zamawiającym i Wykonawcą.

W celu weryfikacji i identyfikacji czynników, mogących wpłynąć na jakość otrzymywanych produktów badawczych, analizie poddano losowo wybraną specyfikację istotnych warunków zamówienia: na



przeprowadzenie kompleksowych, wojewódzkich badań rynku pracy, gospodarki i edukacji w ramach projektu „Regionalny Barometr Rynku Pracy i Edukacji”. Badanie zostało podzielone na trzy części:

- Plany i preferencje zawodowe uczniów szkół gimnazjalnych,
- Plany i preferencje zawodowe uczniów szkół ponadgimnazjalnych,
- Zagraniczne migracje zarobkowe.

Analiza była prowadzona z punktu widzenia czynników mogących zwiększać ryzyko otrzymania niskiej jakości produktu. Zidentyfikowano następujące elementy:

- Dwutygodniowy termin na przygotowanie oferty na badanie – zazwyczaj jest to wystarczający okres, jednak biorąc pod uwagę wysokie wymagania Zamawiającego dotyczące zawartości oferty, warto rozważyć wydłużenie terminu np. o dodatkowy tydzień. W analizowanym przypadku było to tym bardziej uzasadnione, że przygotowanie ofert przypadło na środek sezonu urlopowego (przełom lipca i sierpnia),
- Stosunkowo niska wartość zamówienia. Wartość każdej z dwóch pierwszych części wynosiła ok. 33 tys. netto, trzeciej 41 tys. netto. Biorąc pod uwagę, że każde z badań zakłada obszerne badania ilościowe, można przypuszczać, że każdy z wykonawców starał się minimalizować koszty przygotowania raportów z badania. Mogło to skutkować obniżoną jakością produktów badania,
- Zbyt krótki wstępny etap badania, zaledwie 7 dni – na tym etapie odbywa się zazwyczaj pogłębiona konceptualizacja badania oraz jego operacjonalizacja. Budowane są narzędzia badawcze. Etap ten wymaga zazwyczaj zapoznania się z literaturą, czasu na dyskusje w zespole badawczym, weryfikację kolejnych wersji narzędzia badawczego. Zbyt krótki czas, przy niskim budżecie badania, oznacza ryzyko niedostatecznego przygotowania koncepcji badania,
- Brak konsultacji narzędzi badawczych przez Zamawiającego – Zamawiający nie wymagał od wykonawcy przedstawienia projektu narzędzia badawczego, tym samym rezygnuje z możliwości kontroli jego jakości.
- Brak wymaganego pilotażu narzędzia badawczego,
- Brak określonych wymagań jakościowych dotyczących raportu z badania,
- Określenie konkretnej daty zakończenia badania – ponieważ Wykonawca nie ma wpływu na termin wyboru oferty oraz podpisania umowy, określenie w specyfikacji sztywnej daty zakończenia badania, zamiast podania np. liczby tygodni lub dni w ramach których powinno być zrealizowane badanie, oznacza faktyczne przerzucanie ryzyka przedłużenia się procedury zamówień publicznych na wykonawcę. W przypadku opóźnienia w podpisaniu umowy powstaje duże ryzyko otrzymania słabej jakości badania.
- Relatywnie krótki termin na wykonanie badania. Biorąc pod uwagę, że termin składania ofert wyznaczono na 6 sierpnia, przeciętny czas wyboru oferty i podpisania umowy to ok. miesiąc, a wstępny raport końcowy jest wymagany 10 dni przed ostatecznym terminem zakończenia badania, na realizację badania, przygotowanie raportu z badania pozostaje ok. 1,5 miesiąca. Z czego dwa pierwsze tygodnie zostaną poświęcone na przygotowanie narzędzi, pozyskanie operatu, dobór próby. Jakiegokolwiek opóźnienie w realizacji badania powoduje, że projekt staje się bardzo zagrożony.



- Krótki czas na odebranie raportu z badania: Zamawiający oczekuje przedstawienia projektu raportu końcowego z badania 10 dni przed ostateczną datą zakończenia badania, rezerwując sobie 7 dni na zgłoszenie uwag. Zatem Wykonawcy zostaje 3 dni na ich wprowadzenie. Jeśli pojawią się poważniejsze zastrzeżenia do raportu z badania, wymagające kilkukrotnej wymiany opinii, terminy te mogą okazać się za krótkie.

Powyższe punkty wiążą się z potencjalnymi zagrożeniami, które mogą (ale nie muszą) wpłynąć na jakość otrzymywanego produktu. Generalnie warunki realizacji badania są bardzo surowe, harmonogram napięty, a budżet stosunkowo niski. Oczywiście również przy takich warunkach badanie może być prawidłowo zrealizowane, a jego efekt zadowoli Zamawiającego. Jednak istnieją wysokie ryzyko, że jakość badania będzie rozczarowująca. Wydłużenie terminu realizacji badania, w tym szczególnie wydłużenie czasu na wstępną i końcową fazę badania, intensywna współpraca zamawiającego i wykonawcy badania, szczególnie w początkowym okresie, mogłyby przynieść widoczną poprawę jakości otrzymywanych produktów z badań.

W celu ograniczenia ryzyka otrzymania niskiej jakości produktów z badania wskazane jest zrewidowanie niektórych warunków realizacji badania. Może to przyczynić się do poprawy jakości otrzymywanych raportów. Pomocne może też być odwołanie się do istniejących wytycznych w zakresie zamawiania badań, np. *How to commission research*, opracowane przez stowarzyszenie ESOMAR².

Skuteczność prowadzonych badań jest powiązana również z kwestią koordynacji badań w ramach różnych projektów o charakterze badawczym, w tym szczególnie z działaniami w ramach Zachodniopomorskiego Obserwatorium Gospodarki. Kwestia ta jest omówiona szerzej w rozdziale 9, dotyczącym ZOG.

8.5 Efektywność

Zespół zarządzający projektu składa się z czterech osób, zatrudnionych na 3,5 etatu. Dodatkowo trzech analityków jest zatrudnionych w ramach zadania badania i analizy. Biorąc pod uwagę skalę prowadzonych działań (liczbę zlecanych badań, ich różnorodność, nakład pracy niezbędny do przygotowania badania oraz jego odebrania), a także planowany wzrost zaangażowania zespołu projektowego w realizację badań, liczba osób wydaje się adekwatna.

Zespół projektowy działa w ramach Wydziału Badań i Analiz. W jego skład wchodzi osoba doświadczona w zakresie analizowania i badania rynku pracy. Co więcej, poszczególne osoby są cały czas szkolone. Istnieje jednak poważne ryzyko, że wyszkoleni analitycy łatwo znajdą lepiej płatną pracę poza Wojewódzkim Urzędem Pracy. Dlatego też konieczne jest poszukiwanie innych, pozamaterialnych mechanizmów zachęcania pracowników do rozwijania się w ramach struktur urzędów. Większe zaangażowanie WUP w realizację badań może niewątpliwie się do tego przyczynić.

W projekcie Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy koszty zarządzania, wraz kosztami pośrednimi, stanowią 25% całego budżetu projektu. Większość tych kosztów jest generowana przez

² www.esomar.org/.../ESOMAR_Codes&Guidelines_HowToCommissionResearch.pdf



wynagrodzenia personelu. W porównaniu do RBRPiE, udział kosztów zarządzania w całym budżecie spadł. Jest to jednak spadek pozorny – w RBRPiE w kosztach zarządzania byli uwzględnieni również pracownicy merytoryczni. W nowym projekcie ich wynagrodzenia są przypisane do konkretnego zadania. Co ciekawe, w nowym projekcie wymiar czasu pracy oraz poziom wynagrodzeń kadry zarządzającej znacznie wzrosły w stosunku do stawek wykorzystywanych w RBRPiE. Przykładowo, w RBRPiE koordynator projektu był zatrudniony na pół etatu, a w projekcie ZORP kierownik projektu jest już zatrudniony na pełen etat. Wynagrodzenie (w przeliczeniu na pełen etat) osoby zatrudnionej na tym stanowisku wzrosło o 27%.

8.6 Trwałość

Jednym z podstawowych wyzwań stojących przed realizowanym projektem jest zapewnienie jego trwałości, rozumianej głównie jako praktyczne wykorzystanie wyników badań. Jak wynika z wywiadu prowadzonego z kierownikiem projektu, w projekcie istnieje świadomość wagi tego problemu. Podejmowane są też działania mające ograniczyć takie ryzyko. Do nich należy m.in. docieranie z wynikami badań bezpośrednio do użytkownika (pracownika), a nie dyrektora placówki. Przykładowo, rozważano wycofanie się z badania losów absolwentów. Jednak wtedy pojawił się silny sprzeciw ze strony pedagogów, doradców i psychologów, którzy, jak się okazuje, wykorzystują uzyskane wyniki do pracy z młodzieżą.

Realizowane badania zapewne nie przynoszą nagłej, spektakularnej zmiany w działaniu poszczególnych instytucji, ale raczej przyczyniają się do zmian zachodzących sposób stopniowy, o charakterze kumulatywnym. Kolejne badania przyczyniają się do poszerzania wiedzy i lepszego rozumienia zjawisk zachodzących w regionie i na poziomie lokalnym.

W celu uzyskania zmiany i wykorzystania wyników badań konieczne jest kontynuowanie intensywnych działań promocyjnych, poprzez docieranie z raportami do poszczególnych kategorii osób czy instytucji zainteresowanych, opracowywanie skróconych wersji raportów z badań, gotowych prezentacji, możliwych od wykorzystania w różnych sytuacjach. Tego typu działania zwiększają szanse, że wyniki badań, a przynajmniej główne przesłanie, dotrze do relatywnie szerszej grupy osób.

Wskazane jest również, aby przedstawiciele obserwatorium brali aktywny udział we wszelkich zespołach i grupach zajmujących się opracowywaniem dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym. Osoby te, najlepiej znając efekty prac obserwatorium, będą mogły zapewnić możliwie najpełniejsze wykorzystanie dorobku obserwatorium. Dobrym przykładem jest udział przedstawiciela Obserwatorium w zespole zajmującym się opracowywaniem aktualizacji RSI.

Kwestia trwałości dotyczy też instytucji ZORP. Od kilku lat instytucja ta jest finansowana w ramach kolejnych, dwuletnich projektów. Zakończenie finansowania ze środków PO KL może oznaczać konieczność likwidacji tej placówki. Dlatego też wskazane jest rozważenie włączenia na trwałe Obserwatorium w strukturę WUP.

8.7 Główne ryzyka

Najważniejsze ryzyka zidentyfikowane w projekcie to:

- Ryzyko niskiej jakości badania – jak wyjaśniono, za ryzyko to odpowiadają zarówno same firmy, jak i sam WUP, przyjmując dosyć niekorzystne warunki świadczenia usług badawczych,
- Ryzyko braku wykorzystania wyników z badań na poziomie lokalnym i regionalnym,

- Ryzyko zaprzestania działania ZORP po zakończeniu finansowania z PO KL,
- Ryzyko odchodzenia najlepszych pracowników.

8.8 Podsumowanie

Analizowany projekt należy ocenić jako trafnie odpowiadający na potrzeby określone zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym. Jego realizacja wynika też z zapisów dokumentów strategicznych. Działania podejmowane w ramach projektu są trafne i spójne z punktu widzenia jego celów.

Projekt jest realizowany sprawnie. Przewidziane zadania są wykonywane. Jednak w związku ze zidentyfikowanymi ryzykami można wskazać kilka obszarów potencjalnej poprawy.

Po pierwsze, wskazana jest kontynuacja nacisku na jakość prowadzonych badań. Ze względu na identyfikowane trudności we współpracy z wykonawcami projektu rekomenduje się przegląd zasad realizacji badań. Dotyczy to szczególnie wydłużenia czasu realizacji poszczególnych badań, co nie powinno wpłynąć na ogólny harmonogram projektu. Ponadto wskazana jest ściślejsza współpraca z wykonawcami badania na początkowym etapie badania, kiedy jest możliwość precyzyjnego wyartykułowania oczekiwań wobec wykonawcy badania, a także weryfikacja pierwszych produktów badania: uszczegółowionej koncepcji metodologicznej oraz narzędzi badawczych.

Wyzwaniem pozostaje również zapewnienie trwałości podejmowanych działań, co w przypadku tego projektu rozumieć należy jako wykorzystanie wyników badań w praktyce. Wiele działań w tym zakresie jest podejmowanych. Należy je kontynuować, a w miarę możliwości także wzmacniać. Szczególnie ważny jest aktywny udział przedstawicieli obserwatorium we wszelkich grupach, zespołach itp. opracowujących strategiczne dokumenty na poziomie regionalnym.

Wskazane jest zapewnienie trwałości Obserwatorium jako struktury organizacyjnej również po zakończeniu finansowania ze środków PO KL.



9 PODDZIAŁANIE 7.1.3 „PROFESJONALNE KADRY – LEPSZE JUTRO”

9.1 Podstawowe Informacje o projekcie

Projekt systemowy w Poddziałaniu 7.1.3 „Profesjonalne kadry – lepsze jutro” jest realizowany przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Szczecinie. Projekt adresowany jest do innych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oraz podmiotów integracji społecznej realizujących działania w zakresie aktywnej integracji. Zrealizowano już trzeci projekt systemowy. Obecnie przygotowujemy jest wniosek na projekt na kolejne dwa lata. Podczas realizacji badania okazało się, że zdobycie informacji o dwóch pierwszych projektach jest trudne, ponieważ od tego czasu w ROPS zmienił się dyrektor, pojawił się nowy kierownik Biura EFS, zmieniali się też koordynatorzy (ostatni w listopadzie 2010) oraz opiekunowie w IP. Z tego powodu analiza głównie będzie koncentrować się na aktualnie realizowanym projekcie systemowym.

Cel ogólny projektu:

Wzmocnienie i doskonalenie potencjału 600 pracowników służb społecznych odpowiedzialnych za realizację zadań w zakresie pomocy i integracji społecznej w województwie zachodniopomorskim.

Cele szczegółowe projektu:

1. Rozwinięcie zdolności psychospołecznych w zakresie pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, w tym nabycie umiejętności radzenia sobie ze stresem i rozwiązywania problemów w pracy zawodowej.
2. Wzrost umiejętności i kompetencji zawodowych w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym przy wykorzystaniu instrumentów aktywnej integracji.
3. Podniesienie kwalifikacji w zakresie zarządzania i rozliczania projektów w ramach PO KL. Zwiększenie dostępu do specjalistycznych szkoleń.

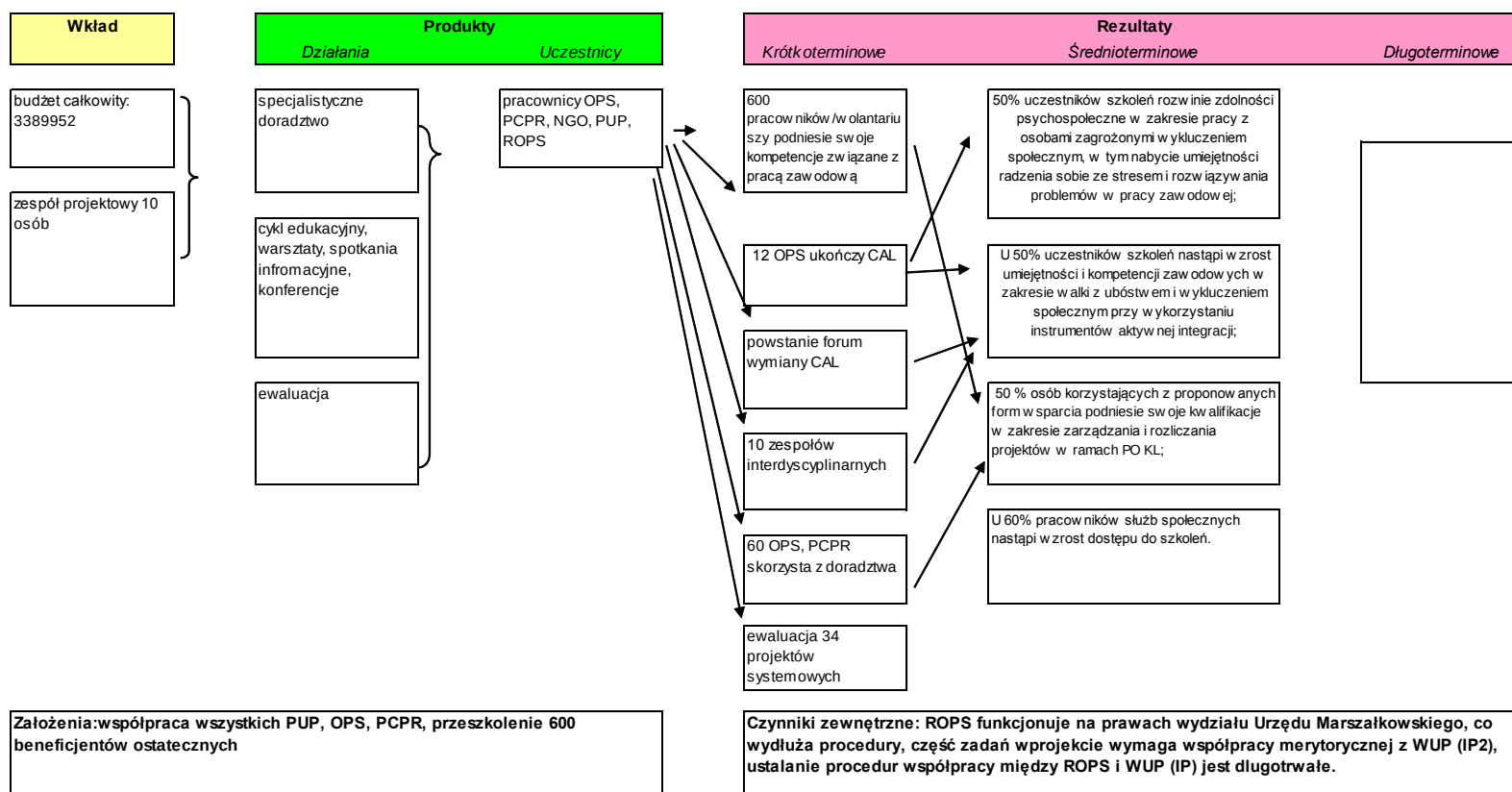
9.2 Logiczny model projektu

Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Opis sytuacji

Opis problemów: 1).Wzrost w regionie liczby osób korzystających z pomocy z tytułu bezrobocia. 2).Ze względu na kryzys gospodarczy, a w konsekwencji rosnącą stopę bezrobocia oraz powrót mieszkańców województwa z emigracji zarobkowej, należy spodziewać się większej liczby osób wymagających wsparcia, niż wykazały to wstępne prognozy → będzie to wymagało wysoko wykwalifikowanych pracowników służb społecznych.





9.3 Trafność projektu

Cele projektu odwołują się do „Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020”, gdzie jednak problemy polityki społecznej zostały opisane dość pobieżnie. Realizacja projektów systemowych wpisuje się w cel szkolenie kadr pomocy i integracji społecznej. Obecnie trwają prace nad nową strategią, w której problemy społeczne mają zostać na nowo zdefiniowane i doprecyzowane. ROPS ma być liderem grupy roboczej, w której znajdują się też inne instytucje odpowiedzialne za rynek pracy, edukację, zdrowie itp., zaś rezultatem pracy tej grupy mają być nowe cele dla Województwa.

Brak jest precyzyjnych informacji na temat sposobu planowania dwóch pierwszych projektów systemowych. Jednak ROPS na koniec każdego roku przeprowadza bilans potrzeb, na potrzeby którego dane przesyłają wszystkie OPS i PCPR. Na podstawie analizy tego bilansu proponowane były obszary wsparcia, a także działania w projekcie na 2010 rok. Można więc powiedzieć, iż projekt uwzględnił potrzeby beneficjentów ostatecznych. Warto zauważyć jednak, że analiza potrzeb jest tworzona na podstawie danych z instytucji takich jak OPS i PCPR, natomiast projekt zawierał szerszą kategorię beneficjentów ostatecznych (np. organizacje pozarządowe czy PUP) i w przypadku tych podmiotów nie wiadomo, w jakim stopniu ich potrzeby były diagnozowane i uwzględnione w projekcie.

Niewątpliwie jednak projektodawca dołożył starań, aby oferta projektu była jak najlepiej dopasowana do potrzeb. Zmodyfikowano ją w stosunku do wcześniejszych projektów, tak aby dawały bardziej specjalistyczne wsparcie, a ponadto ROPS udało się zapewnić wysoką frekwencję na szkoleniach i innych formach wsparcia w projekcie w 2010 roku.

Jak przyznają pracownicy ROPS, gdy instytucja ta po raz pierwszy realizowała projekt systemowy, wszyscy uczyli się tego rodzaju pracy, a planowanie projektu generowało wiele pytań i trudności związanych z przygotowaniem wniosku. Jednak mimo braku doświadczenia, zostały spełnione wymagania WUP i określono obszary ryzyka w projekcie. Każdy kolejny projekt był coraz lepiej przygotowany. Poważnym utrudnieniem była rotacja pracowników na stanowisku koordynatora. W efekcie projekt był realizowany często przez inne osoby, niż te, które go tworzyły. Obecnie planowanie kolejnego projektu odbywa się w sposób bardziej systematyczny, w oparciu o rozpoznane potrzeby szkoleniowe, ale też zagrożenia dla rozwoju województwa, diagnozowane przez obserwatorium polityki społecznej. Ponadto ROPS planuje całość działań w projekcie od strony merytorycznej.

9.4 Skuteczność

Ze względu na brak ciągłości w zarządzaniu projektami systemowymi w ROPS trudno badaczom było dotrzeć do danych o stopniu realizacji celów w poprzednich latach. W obecnym projekcie natomiast wydaje się, że zostaną zrealizowane założone wskaźniki, odbędą się też wszystkie zaplanowane działania mimo, że projekt miał bardzo duże opóźnienie, co skutkuje tym, że w momencie badania realizowano jeszcze wiele działań. Pracownik nie potrafił na ten moment precyzyjnie wskazać liczby beneficjentów, którzy otrzymali wsparcie. Jednak szacunkowe dane, którymi dysponują pracownicy zespołu projektowego wskazują, że uda się osiągnąć założone wskaźniki.

Powodem zagrożenia nieosiągnięcia zakładanych celów i rezultatów okazało się opóźnienie, które pojawiło się na początku projektu. Zakładano prace od stycznia, zaś transza dotacji została przesłana dopiero w maju 2010 roku. Opóźnienie było spowodowane między innymi problemami



z zatwierdzeniem dokumentu „Prawa i obowiązki”, który jest podstawą realizacji projektu w przypadku jednostek podległych Urzędowi Marszałkowskiemu. UM założył środki na pensje pracowników z własnego budżetu, natomiast nie przekazał środków na realizację zadań projektowych. W efekcie rzeczywiste działania można było rozpocząć znacznie później, np. pierwsze szkolenie zrealizowane zostało dopiero 19 lipca 2010 r. Realizacja zadań została więc skumulowana w połowę krótszym czasie niż planowano. Jednak dzięki temu, że przetargi na usługi zewnętrzne zostały poprawnie i szybko rozstrzygnięte, udało się wykonać wszystkie planowane działania projektowe.

Projekt wygenerował duże oszczędności: około 500 tys., co stanowi 1/7 wartości projektu. Wydaje się więc, że projekt zawierał błędne szacunki kosztów na etapie planowania, ale też w pewnym stopniu mogło się to wiązać ze zmianami w kadrze zarządzającej w trakcie jego realizacji.

Cele szczegółowe projektu zostały sformułowane w następujący sposób:

- Rozwinięcie zdolności psychospołecznych w zakresie pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, w tym nabycie umiejętności radzenia sobie ze stresem i rozwiązywania problemów w pracy zawodowej.
- Wzrost umiejętności i kompetencji zawodowych w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym przy wykorzystaniu instrumentów aktywnej integracji.
- Podniesienie kwalifikacji w zakresie zarządzania i rozliczania projektów w ramach PO KL.
- Zwiększenie dostępu do specjalistycznych szkoleń.

Do każdego z tych celów szczegółowych zostały dobrane działania. Zorganizowano wsparcie w postaci doradztwa, szkoleń specjalistycznych, cykli spotkań roboczych, konferencji, które odpowiadają wskazanemu celowi. Warto jednak zwrócić uwagę, iż w projekcie pojawiają się też działania nieprecyzyjnie połączone z celami projektu. Do takich działań można zaliczyć: organizację spotkań partnerstw realizujących projektu w ramach Działania 7.1 POKL i badanie ewaluacyjne projektów systemowych realizowanych przez OPS i PCPR (choć w tym przypadku realizacja badania była wymogiem ze strony MRR). Są to działania, które odnoszą się do pracowników służb pomocy społecznej, jednak w bezpośredni sposób nie są związane w wymienionych powyżej celami projektu systemowego.

Rezultaty w projekcie zostały opisane bardzo precyzyjnie. Podzielono je na rezultaty twarde, miękkie oraz produkty. Dodatkowo rezultaty miękkie zostały opisane w postaci wskaźników.

Należy podkreślić, iż pomimo kilkumiesięcznego opóźnienia w projekcie uda się wykonać wskaźniki. Jest to opinia pracownika ROPS, choć nie zakończono jeszcze wszystkich działań i nie policzono ostatecznie beneficjentów. Na pewno jednak ROPS zrealizował wszystkie zaplanowane formy wsparcia. Wątpliwość budzi jedynie raport ewaluacyjny, którego pierwsza wersja rozczarowała pracowników.

Wskaźniki monitorowania rezultatów miękkich zostały opisane poprawnie, gdyż założono konkretne wartości do osiągnięcia np. „50% przeszkolonych podniesie kompetencje”. Wskaźniki te są mierzalne. Źródłem danych mają być jednak dane z ankiet realizowanych na zakończenie szkolenia. Dane te nie są jednak jeszcze dostępne na tym etapie realizacji projektu badania. Równocześnie warto podkreślić, że założony poziom wartości docelowej jest stosunkowo niski.



9.5 Efektywność

Pierwszy projekt systemowy w ROPS wymagał zatrudnienia nowych pracowników do jego realizacji. Były to w większości osoby młode, z niewielkim doświadczeniem zawodowym, ale gotowe nabywać doświadczenia w trakcie realizacji kolejnych projektów. Zespół projektowy liczy 10 osób (obecnie 9 osób, gdyż odszedł koordynator projektu, a zastąpił go jeden z doradców). Jednak we wniosku podanych zostało 6 następujących stanowisk: koordynator, pracownik ds. finansowo-księgowych, pracownik ds. szkoleń i zamówień publicznych, pracownik ds. promocji i obsługi technicznej projektu oraz dwóch pracowników ds. rekrutacji i organizacji form wsparcia.

4 dodatkowe osoby to doradcy, których zatrudniano w miarę wzrastającego popytu na tego rodzaju usługi wśród OPS.

Pracownicy, w opinii zwierzchnika, to sprawny i kreatywny zespół. Kiloro z nich jest w projekcie od początku, jednak niepokoić może fakt, że projekt systemowy miał już kilku koordynatorów. W trakcie badania nastąpiła kolejna zmiana na tym stanowisku. Jednym z powodów, jakie zostały wskazane przez badanych może być to, że osoby zatrudnione w projekcie mają umowy o pracę na czas określony, co zmniejsza ich identyfikację z projektem. Najczęściej zatrudniane są również osoby młode, z niewielkim doświadczeniem i być może nie w pełni są w stanie poradzić sobie z koordynacją takiego projektu.

Natomiast doradcy zatrudnieni w projekcie mają wieloletnie doświadczenie merytoryczne. Ich zatrudnienie na etat budzi sprzeczne opinie dyrektora ROPS i kierownika. Ich praca ma w dużej mierze charakter doradczy, a więc miękki, a w dodatku w większości odbywa się poza biurem. Wydaje się zatem, że efekty ich pracy są trudno „mieralne”. Rodzi to napięcia w przeciążonym pracą (ze względu na opóźnienia w harmonogramie projektu) zespole projektowym. O zatrudnieniu doradców do projektu decydował dyrektor ROPS, więc ani kierownik biura ani koordynator nie mieli na to wpływu.

Zespół projektowy jest częścią Biura Projektów EFS utworzonego w ROPS w 2009 roku. Obecnie Biuro Projektów EFS obsługuje dwa projekty – systemowy w Poddziałaniu 7.1.3 PO KL oraz Obserwatorium Polityki Społecznej w ramach RPO.

Koordynator projektu ma dwóch przełożonych: kierownika Biura Projektów EFS oraz dyrektora ROPS. Jest to skomplikowana struktura. Tym bardziej, iż ROPS funkcjonuje na prawach wydziału w Urzędzie Marszałkowskim. To powoduje, że pracownicy projektu są związani w różnych decyzjach np. terminami posiedzeń Zarządu Województwa. Ustalanie dokumentu „Prawa i obowiązki” również musiało być akceptowane przez dział prawny UM. Oznacza to w praktyce, że wydłuża się termin podejmowania pewnych decyzji. Dodatkowo, realizacja zadań w projekcie uzależniona jest od decyzji (lub ich braku) osób, które nie są zaangażowane w realizację projektu. Stwarza to dodatkowe napięcia w realizacji projektu.

Pracownicy projektu podkreślają, że ich działania często nie mają wiele wspólnego z typową urzędniczą pracą innych komórek w Urzędzie. Pracują w dużo większym tempie i podchodzą do swoich zadań dużo bardziej elastycznie niż pozostałe działy. Wydaje się więc, że przy tak złożonej strukturze zarządzania, kompetencje koordynatora projektu nie są zbyt rozległe a jego decyzyjność ograniczona, co również może wpływać na dużą rotację na tym stanowisku.

W projekcie wygenerowano oszczędności na poziomie 500 tys. zł (1/7 wszystkich kosztów w projekcie), co może źle świadczyć o wstępnych szacunkach projektu (przed jego złożeniem). Jednocześnie opóźnienie w harmonogramie projektu uniemożliwiło pracownikom wykorzystanie tych środków na dodatkowe działania, w związku z tym zostaną one zwrócone do IP. Budzi to niezadowolenie ze strony



opiekuna projektu w WUP, a konsekwencją jest zmniejszenie alokacji na kolejne dwa lata realizacji projektu. Oszczędności powstały w wyniku procedur przetargowych: gdy szacowano ceny (na podstawie rozeznania rynku) były one wyższe niż te, które oferenci podali w przetargach. Budzić to może jednak zdziwienie, gdyż projekt w tym zakresie realizowany jest trzeci rok i ROPS powinien mieć lepsze rozeznanie cenowe.

Współpraca ROPS i WUP na początku realizacji projektu w 2010 roku była trudna, głównie ze względu na brak środków, co skutkowało opóźnieniami w projekcie. Ze względu na zmianę w zespole pracowników trudno było dotrzeć do informacji, jak wyglądała współpraca podczas poprzednich projektów. Wydaje się, że powtarzalność projektu systemowego powinna ułatwiać wypracowanie reguł współpracy między urzędami. Sposobem na poradzenie sobie z trudnościami jest propozycja by kolejny projekt trwał dwa lata, co pozwoli uzgadniać procedury współpracy jednorazowo i na dłużej. Współpraca ROPS z IP ma charakter formalny: traktują nas jak zwykłego beneficjenta, ale jest określana jako dobra, głównie dzięki temu, że udaje się przezwyciężyć różne pojawiające się trudności, takie jak przy organizowaniu spotkań partnerstw z Działania 7.1. ROPS zajmował się jedynie wyłonieniem w przetargu ośrodka na to spotkanie. Opóźnienia projektu spowodowały, że spotkania partnerstw zostały zaplanowane w bardzo krótkim odstępie czasu, co wywołało niezadowolenie WUP, który był odpowiedzialny za spotkania od strony merytorycznej. Dobra wola z obu stron pozwoliła na rozwiązanie pojawiających się problemów.

Zespół projektowy działając w ramach ROPS współpracuje z działem zamówień publicznych, działem prawnym oraz księgowym UM WZ. Z jednej strony daje to poczucie bezpieczeństwa pracownikom zespołu w zakresie podejmowanych decyzji, z drugiej jednak wydłuża procedury i realizację zadań. Widać to na przykładzie dokumentu „Prawa i obowiązki”, który był kilkakrotnie odrzucany przez dział prawny. Skutkowało to zagrożeniem realizacji całego projektu. Jednak zespół projektowy to osoby, które, jak same o sobie mówią: aktywnie podążają za dokumentami, więc udaje im się skutecznie realizować swoje działania mimo skomplikowanej struktury.

9.6 Trwałość

W projekcie systemowym nie dokonano oceny trwałości rezultatów, pomimo jego cykliczności. Jako przykład trwałego rezultatu wskazywano zainteresowanie ze strony pracowników OPS, PCPR oferowanym wsparciem, gdyż doceniają oni wysoką jakość oferowanych działań. Dzięki projektowi zmienia się też atmosfera w sektorze pomocy społecznej w całym województwie. Doszkalanie pracowników, wzmacnianie ich kompetencji zawodowych powoduje, że stają się wartościowymi partnerami dla władz lokalnych. To proces, zachodzący dzięki działaniom projektu. Wzrasta prestiż służb pomocy społecznej, które do tej pory były zawsze niedofinansowane i niedoceniane. Wprowadzane zmiany mogą okazać się trwałe. Tworzy fundamenty pod bardziej nowoczesny, skuteczniejszy sposób działania pomocy społecznej. Jednak pełna ocena trwałości efektów możliwa będzie dopiero w przyszłości.

Dla zwiększenia trwałości rezultatów pożądanym byłoby włączenie w działania projektowe przedstawicieli władz samorządowych (co obecnie nie jest możliwe ze względu na zbyt wąsko zdefiniowaną grupę docelową projektów w Szczegółowym Opisie Priorytetów). W spotkaniach tych często dyskutowane są kwestie znaczenia rozwoju społecznego dla rozwoju lokalnego i regionalnego, a także konieczność koordynacji działań w różnych obszarach: społecznych, infrastrukturalnych i gospodarczych. Jednak dyskusje te, bez udziału liderów społeczności lokalnych, mają ograniczone przełożenie na faktycznie podejmowane decyzje. Dlatego też udział wójtów czy burmistrzów w konferencjach lub szkoleniach dotyczących polityki społecznej miałby niezwykle korzystny wpływ na ich wiedzę w tym zakresie, a

także na podejmowane decyzje dotyczące kierunków rozwoju i działań prorozwojowych. Przyczyniłby się też do lepszej współpracy na poziomie lokalnym, a tym samym do skutecznego rozwiązywania problemów społecznych.

W projekcie wpisane są pewne mechanizmy, które zakładają kontynuację działań dla wybranych grup objętych wsparciem. Na pewno będzie kontynuowana metoda CAL, która w kolejnych latach ma być objęta supervizją. Podobnie utworzone partnerstwa lokalne otrzymały wsparcie w postaci opieki supervizora, a jego obecność ma pomagać w budowaniu rzeczywistej współpracy i ułatwianiu komunikacji. Cykliczny charakter projektu pozwala tak zaplanować wsparcie, by ta sama grupa osób miała do niego dostęp w roku kolejnym. Tak też planowane są szkolenia tematyczne w projekcie, by kolejne tematy były pogłębieniem zagadnień wcześniej przedstawianych.

9.7 Główne ryzyka w projekcie

ROPS jako element struktury Urzędu Marszałkowskiego obowiązany jest wykonywać analizę ryzyka projektów. Jest to związane z posiadanym przez instytucję certyfikatem ISO. Jako zagrożenia dla projektu określone są: brak beneficjentów do zaplanowanych działań oraz procedura przetargowa (wydłużająca czas działań w projekcie, które objęte są przetargiem).

Zagrożeniem dla sprawności realizacji projektu są też zbyt częste zmiany kadrowe, szczególnie na stanowisku koordynatora. Ryzyka wiążą się też z realizacją projektu w strukturach Urzędu Marszałkowskiego, co wydłuża proces decyzyjny oraz ogranicza zakres kompetencji kierownika projektu, niezbędny do sprawnego i skutecznego nim zarządzania.

9.8 Podsumowanie

Projekt systemowy realizowany przez ROPS po raz trzeci powinien być dopracowany od strony procedur oraz zasad współpracy z IP. Projekt rozpoczął się z kilkumiesięcznym opóźnieniem. Skutkowało to spiętrzeniem działań dla zespołu projektowego, ale też skumulowanym wsparciem merytorycznym dla beneficjentów, co może utrudnić osiąganie zakładanych rezultatów (oraz negatywnie odbić się na ich jakości), choć badani deklarują, że będą one osiągnięte zgodnie z planem. Problemem są znaczne oszczędności dokonane w projekcie. Wynikać mogą one po części z rotacji pracowników w projekcie. Projekt nie miał szczęścia ani do koordynatorów, ani opiekunów. Na obu tych stanowiskach zmieniały się kolejne osoby. Zespół projektowy to młoda i dynamiczna grupa osób jednak działa w skomplikowanej strukturze organizacyjnej. Powoduje to wydłużenie czasu pracy i niewielką samodzielność w podejmowanych decyzjach.

Mimo wszystko dzięki staraniom zespołu w projekcie zrealizowano wszystkie zakładane działania i formy wsparcia. Projekt przynosi pozytywne efekty w środowisku pracowników pomocy społecznej, co można uznać za wartość dodaną projektu. Jest to dobra atmosfera wokół spraw związanych z wykluczeniem społecznym, a także wzrost prestiżu samych pracowników, którzy zaczynają być traktowani jako partnerzy przez inne instytucje lokalne. Należy jednak dołożyć starań, aby przedstawiciele władz lokalnych byli włączani do działań projektowych, ponieważ ma to znaczenie dla ich skuteczności i trwałości.



10 PODDZIAŁANIE 7.2.2 – „Z KORZYŚCIĄ DLA REGIONU. ROZWÓJ EKONOMII SPOŁECZNEJ” (WUP)

10.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt „Z korzyścią dla regionu. Rozwój ekonomii społecznej (ES)” realizowany jest przez Oddział Koszaliński Wojewódzkiego Urzędu Pracy w ramach Poddziałania 7.2.2 PO KL. Projekt trwa od 1.07.2009 do 31.12.2010 roku.

Cel ogólny projektu:

Zwiększenie potencjału oraz skuteczności działania podmiotów otoczenia ES na obszarze północnej części subregionu koszalińskiego w okresie 2009 – 2010 w szczególności poprzez tworzenie Ośrodków Wsparcia ES w terenie.

Cele szczegółowe projektu:

1. Wsparcie instytucjonalne dla sektora NGO w zakresie tworzenia podmiotów ES,
2. Profesjonalizacja działań podmiotów ES,
3. Zwiększenie kompetencji i wiedzy kadr ES,
4. Zwiększenie liczby podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na obszarach dotkniętych problemem bezrobocia strukturalnego,
5. Rozwój inicjatyw partnerskich na rzecz ES.

10.2 Logiczny model projektu

Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.

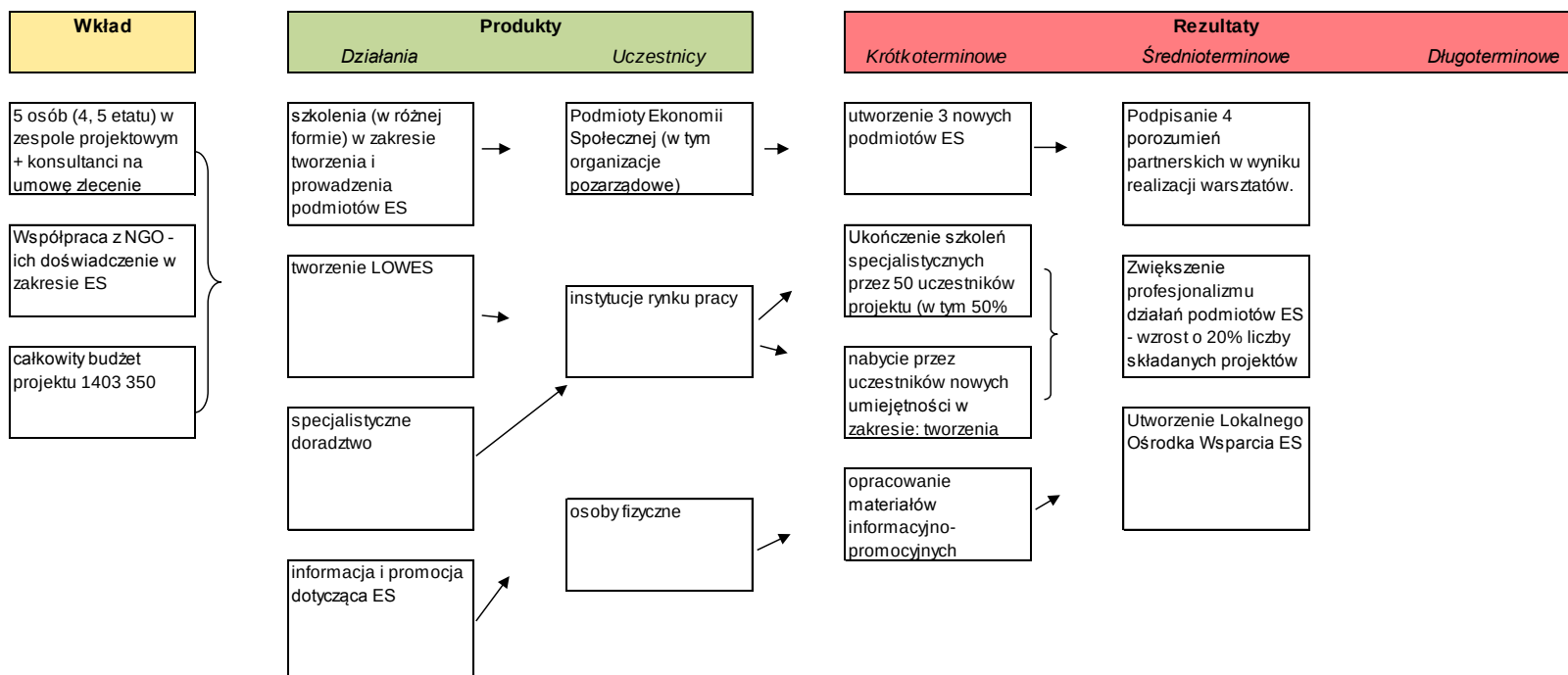


Model logiczny

Projekt: Z korzyścią dla regionu. Rozwój ekonomii społecznej

Opis sytuacji

Marginalna liczba „klasycznie rozumianych” podmiotów ekonomii społecznej (ES) – w całym województwie istnieją jedynie 4 Centra Integracji Społecznej, 4 spółdzielnie socjalne, 2 Zakłady Aktywizacji Zawodowej. Problemy sektora NGO - trudności w pozyskiwaniu funduszy, brak wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania i aplikowania o środki w ramach projektów, braki w zakresie zarządzania org., brak znajomości zasad współpracy z IRP.





10.3 Trafność projektu

Cel projektu odnosi się do celów rozwojowych regionu zawartych między innymi w Planie Działania POKL na lata 2009-2010 (Priorytet VII) oraz do założeń w Regionalnym Planie Działań na Rzecz Zatrudnienia Województwa Zachodniopomorskiego.

Odbiorcami projektu są organizacje pozarządowe – podmioty ekonomii społecznej, instytucje rynku pracy, działające w czterech powiatach: białogardzkim, sławieńskim, świdwińskim i koszalińskim (poza Koszalinem) oraz osoby fizyczne.

Szerokie grono odbiorców, do których adresowany jest projekt, ma ułatwić upowszechnianie ekonomii społecznej oraz pomóc w docieraniu do beneficjentów ostatecznych – czyli osób zmarginalizowanych, zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Warto podkreślić, że podstawowa grupa beneficjentów (czyli organizacje pozarządowe) miała wcześniej do czynienia z ekonomią społeczną, np. wiele organizacji zajmuje się tym zagadnieniem w swoich statutowych działaniach, co ma pozytywne znaczenie dla skuteczności działań w projekcie.

Ale mimo to część działań informacyjnych była prowadzona na podstawowym poziomie i kierowana do szerokiego grona odbiorców, np. poprzez ogłoszenia prasowych czy na spotkaniach, aby w ten sposób docierać do potencjalnych beneficjentów ostatecznych i zwiększać ich świadomość w zakresie ekonomii społecznej.

Projekt miał odpowiadać przede wszystkim na problem bezrobocia i związane z tym inne problemy społeczne. Dlatego też projektem objęte są cztery powiaty województwa zachodniopomorskiego, charakteryzowane jako tereny „popegeerowskie”, gdzie występuje duża kumulacja negatywnych zjawisk społecznych, a równocześnie brak jest ofert pracy dla miejscowej ludności.

Realizatorzy projektu stawiali sobie za cel zmotywowanie ludzi do działania, nauczenie ich, aby sami sobie tworzyli miejsca pracy, wsparcie w znalezieniu satysfakcjonującego sposobu życia i tym samym podniesienie jakości życia. Dla autorów projektu ważne było też podejmowanie inicjatyw społecznych, które służą integracji ludzi poprzez wspólne działanie.

10.4 Skuteczność

Celem projektu jest zwiększenie potencjału oraz skuteczności działania podmiotów otoczenia ES na obszarze północnej części subregionu koszalińskiego w okresie 2009 – 2010. W tym celu w projekcie zaplanowano utworzenie Lokalnych Ośrodków Wsparcia ES w czterech powiatach, aby osoby zainteresowane podjęciem tego rodzaju aktywności miały dostęp do fachowych porad i bieżącego wsparcia. Ośrodki te również oferują wsparcie instytucjonalne dla sektora NGO w zakresie tworzenia podmiotów ES. Inne działania w projekcie to doradztwo i szkolenia specjalistyczne, a także akcje promocyjne i informacyjne.

Wiąże się to z koniecznością profesjonalizacji działań podmiotów ES oraz zwiększenia kompetencji i wiedzy kadr ES. Ponadto celem projektu jest zwiększenie liczby podmiotów ekonomii społecznej funkcjonujących na obszarach dotkniętych problemem bezrobocia strukturalnego oraz rozwój inicjatyw partnerskich na rzecz ES.

Cele projektu są nadal aktualne i zdaniem badanych zostały trafnie określone. ES się rozwija w województwie zachodniopomorskim, a z każdym miesiącem działania nabierają tempa, ale nadal istnieją ogromne potrzeby w tym zakresie.



Na obecnym etapie wdrażanie projektu rezultaty zostały w pełni osiągnięte. Projekt dostarczył nowych umiejętności i wiedzy z obszaru tworzenia i zarządzania podmiotami ES. Po drugie zwiększyły się też kompetencje pracowników organizacji i instytucji, a także wzrósł profesjonalizm działań podmiotów z obszaru ES. Podmioty, które brały udział w projekcie nabyły wiedzę, jak rozwijać partnerstwo na rzecz ES.

Rezultaty udało się osiągnąć w wymaganej liczbie, a nawet ponad zakładane wartości wskaźników, mimo że projekt jeszcze się nie zakończył. Na przykład zakładano powstanie dwóch podmiotów ES, a powstały trzy, a planowane jest utworzenie kolejnych. Jest to powodem do satysfakcji w zespole projektowym: *Udało się, jesteście dumni z tych rezultatów.*

Inny rezultat dotyczy współpracy między uczestnikami projektu. Podczas warsztatów podpisano listy intencyjne między powiatami – projekt pozwolił na większą integrację w tych powiatach i między powiatami. Warto jednocześnie podkreślić, że jest to efektem dodatkowym: wzmocnienie lokalnych powiązań, budowa kapitału społecznego. Ludzie się poznali, przekonali się także, że dzięki wspólnemu działaniu mogą więcej osiągnąć. Przy zakładaniu podmiotów ES uczestnicy projektów bardzo się wspierali, na przykład w procesie rejestracji stowarzyszeń, co można podkreślić jako pozytywny czynnik wspomagający realizację projektu. Wiekowo [międzypokoleniowo] i terytorialnie wszyscy się zgrali.

Zaoferowano też wszechstronne wsparcie dla osób zainteresowanych ekonomią społeczną, szczególnie z zakresu prawa i księgowości, co pomogło uczestnikom nabrać pewności siebie. Dotychczasowe doświadczenia pokazały, że dla rozwoju ekonomii społecznej decydujące znaczeni AM osoba lidera, animatora, kogoś kto by wspierał najpierw proces tworzenia podmiotu ekonomii społecznej, a potem jego rozwijanie, bieżące działania.

Cenne były również wizyty studyjne w prężnie działających ośrodkach ES (w Bałtowie oraz Kamionce). Zmotywowwały do działania, do radzenia sobie z problemami. Można to określić jako dobrą praktykę w tego rodzaju projektach.

Działania w projekcie były prowadzone zgodnie z harmonogramem, zaś poszczególne zadania były realizowane równolegle. W projekcie nie wyznaczono formalnie tzw. „kamieni milowych”. Jednak jeden z badanych zwrócił uwagę, że w projekcie były zdarzenia, etapy, które – jak to określił – dodają energii i one mogą pełnić rolę kamieni milowych. Takim wydarzeniem było np. założenie stowarzyszenia przez uczestników projektu oraz fakt, że zarejestrowano je w KRS za pierwszym razem. Pozytywne rozpatrzenie wniosku o rejestrację stowarzyszenia zmotywowowało do dalszych działań zarówno pracownikom projektu, jak i beneficjentom. Był to więc, ich zdaniem, ważny moment w projekcie.

Projekt rozpoczął się od spotkań promocyjnych w październiku 2009 roku. Również na początku projektu powstały LOWES (Lokalne Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej) i zdaniem badanych działają bardzo sprawnie.

Trudności pojawiły się zimą, kilka miesięcy po rozpoczęciu projektu. W grudniu nałożyły się 3 negatywne czynniki: śnieżyca, epidemia grypy oraz bliskość Świąt Bożego Narodzenia i na jednym ze szkoleń nie było pełnej wymaganej grupy uczestników. Było to jednak szkolenie wyjazdowe, trzydniowe. Wskazywać to może, że realizatorzy projektu nie przeprowadzili dostatecznie pogłębionej analizy ryzyka – organizacja tego typu przedsięwzięcia w grudniu, gdzie zwykle jest duże natężenie różnorodnych działań, wiązała się z poważnym ryzykiem niepowodzenia.

Poza tym innych trudności nie wskazano i od lutego bieżącego roku wszystkie działania w projekcie przebiegały sprawnie, zgodnie z harmonogramem.



Monitorowanie rezultatów prowadzone było na bieżąco w miarę realizacji działań. Wskaźniki monitorowania były określone poprawnie, toteż umożliwiały systematyczne mierzenie, w jakim stopniu osiągnięte są cele projektu.

10.5 Efektywność

W Zespole projektowym pracuje 5 osób, łącznie na 4,5 etatu. Pełnią one następujące funkcje: kierownik zespołu, koordynator merytoryczny, lokalny konsultant ds. ekonomii społecznej na powiat koszaliński (odpowiedzialny za LOWES), pracownik do spraw administracyjnych, promocji i informacji oraz specjalista ds. przepływów finansowych. Poza kierownikiem zespołu (który już wcześniej pracował w WUP), pozostałe osoby zostały zatrudnione w WUP na potrzeby obsługi projektu. Projekt jest realizowany w strukturach WUP, toteż zespół projektu musi się dostosować do wymogów WUP, ale nie zidentyfikowano problemów z tym związanych.

Jako pracownicy WUP, członkowie zespołu projektowego są zobowiązani do doskonalenia się, podnoszenia kwalifikacji, toteż w miarę możliwości i gdy czas im na to pozwala, mogą brać udział w szkoleniach. Mocną stroną zespołu projektowego, jest zintegrowanie: jesteśmy zgrani mocno i dzięki temu projekt jest dobrze realizowany. Cały czas jest ten sam skład zespołu, co też pomaga w sprawnym prowadzeniu projektu.

Wiele o zaangażowaniu zespołu może też mówić wypowiedź jednego z badanych, który podkreśla, że praca z beneficjentami, poznanie ich, ich środowisk, działań jest źródłem satysfakcji dla pracowników WUP: *dodaje skrzydeł*.

10.6 Trwałość

Dzięki realizacji projektu jego odbiorcom dostarczono dużo wiedzy i energii, która zdaniem badanych będzie procentować. Ale też biorąc pod uwagę efekty i wszystkie dotychczas zrealizowane działania, projekt należy uznać za skuteczny i trafny: *widać, że to było potrzebne*. Wyzwaniem może być sytuacja po zakończeniu realizacji projektu. Nie wiadomo, w jakim stopniu osiągnięte rezultaty mogą przetrwać. Dlatego też planowana jest kontynuacja projektu, w celu dalszego wspierania efektów, które udało się osiągnąć i wspierania dalszych działań.

Projekt nie wymaga nawet znaczących zmian, ale być może warto dodać jakieś działania, aby uczestniczące w dotychczasowym projekcie organizacje i osoby mogły skorzystać z podwyższonej poprzeczki. Zwłaszcza że w rozwijanie ekonomii społecznej w Polsce przebiega powoli, wymaga wsparcia. Jedno z zadań w projekcie powinno wiązać się z dalszym integrowaniem podmiotów działających w obszarze integracji społecznej w województwie (niezależnie od tego, jaki sektor reprezentują), ponieważ dzięki temu można lepiej i skuteczniej odpowiadać na potrzeby beneficjentów.

10.7 Spójność

Zdaniem badanych projekt był spójny. Cele projektu odpowiadały na zdiagnozowane problemy i trafnie odnosiły się do potrzeb grupy docelowej.

Wszystkie działania uzupełniały się, wpisując w cele projektu, i można stwierdzić, że pozwoliły na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów.



10.8 Podsumowanie

Projekt „Z korzyścią dla regionu. Rozwój ekonomii społecznej (ES)” jest adresowany do szerokiego grona odbiorców instytucjonalnych oraz indywidualnych. Przyczynia się więc do upowszechniania ekonomii społecznej oraz pomaga w docieraniu do beneficjentów ostatecznych – czyli osób zmarginalizowanych, zagrożonych wykluczeniem społecznym. W pełni zostały osiągnięte rezultaty, jakie zakładano w projekcie, także działania były prowadzone zgodnie z harmonogramem. W zespole koordynującym pracuje 5 osób, co zdaniem badanych jest właściwą liczbą pracowników do obsługi projektu.

Można zatem stwierdzić, że dzięki projektowi ekonomia społeczna w województwie zachodniopomorskim rozwija się, i działania w tym zakresie nabierają tempa. Jednak nadal istnieją ogromne potrzeby w tym zakresie. Dlatego też planowana jest kontynuacja projektu.



11 ZACHODNIOPOMORSKIE OBSERWATORIUM GOSPODARKI

11.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt Zachodniopomorskie Obserwatorium Gospodarki (ZOG) jest realizowany od początku 2010 r. do końca 2011. Jest on kontynuacją przedsięwzięć badawczych prowadzonych dotychczas przez WUP, Oddział zamiejscowy w Koszalinie. Działania te były prowadzone jeszcze w okresie 2005-2007 w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, a w okresie 2008-2009 w ramach projektu pn. Regionalny Barometr Gospodarki, realizowanego w ramach Działania 8.1.4 PO KL. W roku 2010 rozpoczęto realizację dwóch równoległych projektów: Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy (realizowanego w ramach Działania 6.1.2 PO KL).

Cel główny projektu:

Dostarczenie informacji dotyczącej zapotrzebowania zawodowego regionalnej gospodarki i rynku pracy umożliwiających podnoszenie i dostosowanie kwalifikacji zawodowych osób pracujących poprzez prowadzenie, upowszechnianie i publikowanie badań i analiz dotyczących sytuacji regionalnej gospodarki i rynku pracy województwie zachodnio-pomorskim w latach 2010/11.

Cele szczegółowe projektu:

1. Przewidywanie zapotrzebowania zawodowego pracodawców względem wybranych branż i zawodów;
2. Przewidywanie zmiany stanu zatrudnienia w zachodniopomorskich firmach;
3. Przewidywanie procesów restrukturyzacyjnych zachodzących w regionalnej gospodarce i na rynku pracy;
4. Dostarczenie informacji dotyczącej kluczowych branż gospodarki w regionie i ich wpływu na rynek pracy;
5. Podniesienie zdolności zarządzania zmianą na rynku pracy przez Instytucje Rynku Pracy.

11.2 Logiczny model projektu

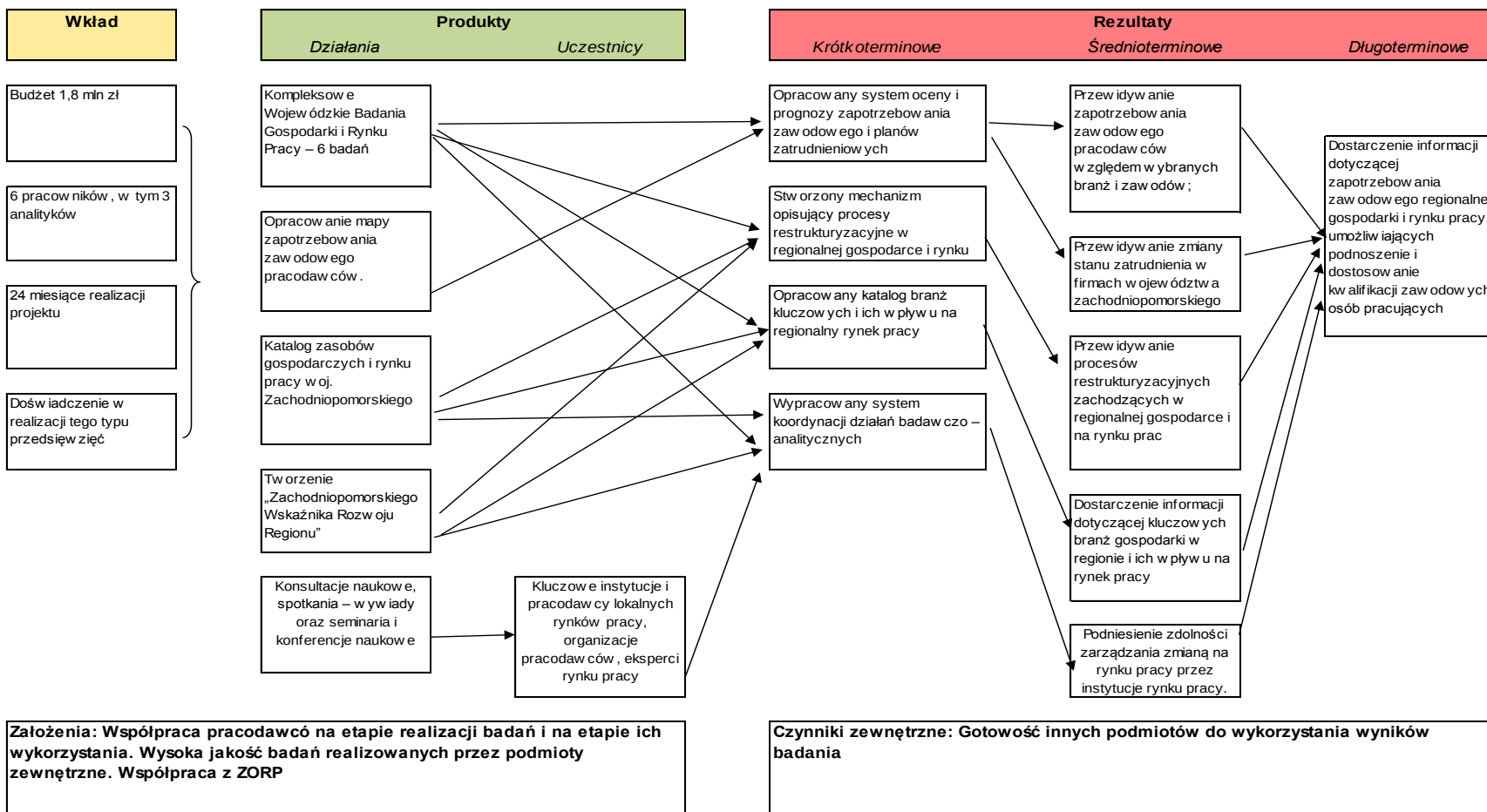
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: Zachodniopomorskie Obserwatorium Gospodarki Mod

Opis sytuacji

Istotnym obszarem jest zapotrzebowanie zawod. i plany zatrud. przeds. związane z tworzeniem i likwidacją miejsc pracy. nie jest podstawą do plan. działań związ. z dostos. kwalifikacji zawod. os. prac. zgodnie z potrzeb. reg. gosp. Spotk. i wywiady prowadz. z regional. i lokal. partner. rynku pracy dowodzą, iż konieczne jest ciągle udoskonal. mechanizmu prognoz zmian stanu zatrudni. i trendów rozwoj. w region. gosp. i rynku pracy. wpływ obszarów wsparcia rozwoju gospodarczego (strefy ekonomicz., parki przemysłowe) na sytuację lokalnych rynków pracy. Konieczne jest dopracowanie pełnej metodologii i dalsze prowadzenie badań





11.3 Trafność projektu

Zakres projektu jest zgodny z zapisami Szczegółowego Opisu Priorytetu PO KL. Realizowany jest w ramach Działania 8.1.4 *Przewidywanie zmiany gospodarczej*, gdzie przewidziano realizację projektów systemowych. Jedyny typ projektu określony w tym Poddziałaniu to:

Badania i analizy dotyczące aktualnej sytuacji, trendów rozwojowych i prognozowania zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w regionie w kontekście rynku pracy (w szczególności tworzenia i likwidacji miejsc pracy) i struktury zatrudnienia oraz formułowania właściwych mechanizmów zaradczych w strategiach rozwoju województwa, upowszechnianie wyników tych badań i analiz oraz związana z nimi wymiana informacji.

We wniosku o dofinansowanie znajdują się także odwołania do regionalnych dokumentów strategicznych: *Strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020* oraz *Regionalnego Planu Działania na Rzecz Zatrudnienia*.

Zaproponowana struktura celów szczegółowych jest mało przejrzysta. Poszczególne cele szczegółowe nakładają się (przykładowo. zapotrzebowanie zawodowe pracodawców będzie związane ze zmianami zatrudnienia w przedsiębiorstwach i procesami restrukturyzacyjnymi). Również konstrukcja tych celów budzi wątpliwości. Cele powinny opisywać stan docelowy, do którego prowadzić ma realizacja projektu. Opis ten powinien być dodatkowo możliwie konkretny i weryfikowalny (odpowiadający kryteriom SMART). Jednak zaproponowane cele nie spełniają tych kryteriów.

Ze względu na bliskie powiązania niniejszego projektu z projektem pn. Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy, wskazane jest przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy wzajemnych powiązań. Wydaje się, że jednym z głównych powodów realizacji dwóch oddzielnych projektów jest sposób zaprogramowania PO KL, czyli możliwość finansowania podobnych przedsięwzięć w ramach dwóch, oddzielnych Poddziałiań.

W przypadku analizowanego projektu, w odróżnieniu od Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy nacisk został położony na identyfikację procesów gospodarczych, a także ich wpływ (obecny i przyszły) na sytuację na rynku pracy. Głównym uzasadnieniem projektu, podkreślanym przez jego koordynatora, jest potrzeba wypracowania narzędzi ułatwiających przewidywanie zapotrzebowania zawodowego na regionalnym rynku pracy. Jest to warunek konieczny do prowadzenia skutecznej polityki rynku pracy oraz polityki edukacyjnej w województwie, czyli takiej, która odpowiada na potrzeby pracodawców.

Wydaje się jednak, że podział zadań między oba projekty nie jest zbyt klarowny. Przykładowo, w ramach projektu ZORP zaplanowane zostało badanie pt. *Sytuacja i oczekiwania pracodawców w powiatach województwa zachodniopomorskiego*, którego zakres może się częściowo pokrywać z badaniem zaplanowanym w ramach ZOG pn. *Plany zatrudnieniowe i potencjał pracowniczy zachodniopomorskich pracodawców*. Chociaż zakresy obu badań nie są tożsame, to realizacja dwóch zbliżonych tematycznie przedsięwzięć rodzi pytania o racjonalność gospodarczą. Można również się spodziewać, że dla odbiorców różnice między oboma badaniami nie będą klarowne, co zmniejsza ich potencjał informacyjny. Wreszcie, może się pojawić ryzyko nakładania się prób, co może utrudnić realizację. W przyszłości wskazane jest bardziej konsekwentne rozdzielenie zakresów obu projektów. I tak w ramach ZORP powinny być realizowane badania dotyczące gł. strony podażowej rynku pracy, a w ramach ZOG – dotyczące strony popytowej.

Realizacja projektu została zainicjowana przez WUP. Była wynikiem wcześniejszych doświadczeń związanych z prowadzeniem analiz gospodarki i rynku pracy, a także identyfikowanych deficytów. Na etapie przygotowania projektu został on poddany szerokim konsultacjom z głównymi interesariuszami. W ramach wcześniejszej edycji programu prowadzono spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami, przedstawicielami instytucji rynku pracy, placówek edukacyjnych, samorządu terytorialnego. Spotkania te odbywały się w poszczególnych powiatach. Dodatkowo konsultacje prowadzone były w ramach Wojewódzkiego Urzędu Pracy, z wydziałami odpowiedzialnymi za politykę rynku pracy. Wstępna koncepcja projektu poddawana była też konsultacjom eksperckim (w tym m.in. na Ogólnopolskim Forum Obserwatoriów Rynku Pracy). Dodatkowo zakres oraz efekty projektu są poddawane konsultacjom również w trakcie realizacji – np. poprzez serię spotkań powiatowych. Szerokie podejście do konsultacji społecznych należy niewątpliwie uznać za pozytywny aspekt projektu.

We wniosku o dofinansowanie projektu zostały wykazane powiązania między poszczególnymi celami szczegółowymi, a zadaniami. Powiązania te przedstawiono w poniższej matrycy. Niejasny sposób określenia celów szczegółowych, a także fakt, że każde z działań przyczynia się do realizacji kilku celów powoduje, że niezwykle trudno jest ocenić trafność zaplanowanych działań z punktu widzenia celów projektu.

Kluczowe znaczenie ma realizacja 6 zaplanowanych badań, co pozwoli na pogłębione zdiagnozowanie sytuacji gospodarczej w regionie, jej wpływu na rynek pracy, a także dostarczy danych niezbędnych do opracowania prognoz zmian na rynku pracy w średnim okresie. Dopiero w oparciu o wyniki poszczególnych badań możliwe będzie wypracowanie trwałego mechanizmu prognozowania zmian na rynku pracy. Zadanie to jest niewątpliwie spójne z celem głównym, jak i celami szczegółowymi.

Tabela 2 Powiązanie celów szczegółowych oraz zadań w ramach projektu

		Zadania					
		Kompleksowe Wojewódzkie Badania Gospodarki i Rynku Pracy – 6 badań	Opracowanie mapy zapotrzebowania zawodowego pracodawców.	Katalog zasobów gospodarczych i rynku pracy woj. Zachodniopomorskiego	Tworzenie „Zachodniopomorskiego Wskaźnika Rozwoju Regionu”	Raporty i opracowania naukowe	Konsultacje naukowe, spotkania – wywiady oraz seminaria i konferencje naukowe
Cele szczegółowe	Przewidywanie zapotrzebowania zawodowego pracodawców względem wybranych branż i zawodów;	x	x			x	x
	Przewidywanie zmiany stanu zatrudnienia w firmach województwa zachodniopomorskiego;	x	x			x	x
	Przewidywanie procesów restrukturyzacyjnych zachodzących w regionalnej gospodarce i na rynku prac;	x		x	x	x	x
	Dostarczenie informacji dotyczącej kluczowych branż gospodarki w regionie i ich wpływu na rynek pracy;	x		x	x	x	x
	Podniesienie zdolności zarządzania zmianą na rynku pracy przez instytucje rynku pracy.	x		x	x	x	x

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

11.4 Skuteczność

W momencie badania projekt był na półmetku realizacji. Utrudnia to pełną ocenę jego skuteczności – czyli stopnia osiągnięcia wszystkich celów badania. Dodatkowo, realizacja projektu uległa opóźnieniu, ze względu na przedłużający się okres akceptacji wniosku o dofinansowanie, wynikające z opóźnienia w przyjęciu uchwały określającej prawa i obowiązki związane z realizacją projektu. Dlatego też działania w projekcie rozpoczęły się z pięciomiesięcznym opóźnieniem. Jednak, według opinii koordynatora projektu, powstałe opóźnienia udało się już nadrobić i nie powinno wpłynąć to na stan realizacji poszczególnych zadań.

Zaletą analizowanego projektu jest wyznaczenie wskaźników monitorowania jego celów. Wyznaczono wskaźniki produktu, a także wskaźniki rezultatu, określone we wniosku jako rezultaty miękkie. Będą one mierzone, zgodnie z zapisami wniosku, w ramach zaplanowanej ewaluacji oraz prowadzonych badań.

Ocenę skuteczności projektu, a także analizę logiki projektu utrudniają jednak mało czytelne powiązania między celami, działaniami, rezultatami i wskaźnikami ich monitorowania. Jak wynika z modelu logicznego projektu, a także z oceny jego trafności, widoczne są wielokrotne, krzyżujące się powiązania między różnymi elementami struktury logicznej projektu.

Dosyć jasne są powiązania między produktami projektu, a jego celami. Jednak produkty zostały określone w sposób dosyć ogólny, co znowu utrudnia ocenę stopnia ich osiągnięcia. Przykładowo, trudno jest ocenić poziom wytworzenia produktu określonego w sposób następujący: *Stworzony mechanizm opisujący procesy restrukturyzacyjne w regionalnej gospodarce i rynku pracy*. Produkt ten ma być wytworzony w wyniku realizacji celu szczegółowego 3, na którego realizację składają się trzy zadania. Trudno jednak stwierdzić, czym ma ostatecznie być ten mechanizm. Natomiast przyporządkowanie rezultatów miękkich do poszczególnych celów lub zadań jest zadaniem niemalże niemożliwym.

Podsumowując, w projekcie zaburzona została struktura logiczna projektu, zgodnie z którą najpierw powinny być określone cele, następnie powiązane z nimi działania, a realizacja działań powinna prowadzić do wytworzenia określonych produktów, które powinny przynieść określone rezultaty. Wniosek ten jest szczególnie istotny z powodu dużej złożoności projektu.

Jak zaznaczono wcześniej, w ramach projektu kluczowe jest Zadanie 1, gdzie przewidziano realizację sześciu badań. Przewiduje się przeprowadzenie następujących badań:

1. Plany zatrudnieniowe i potencjał pracowniczy zachodniopomorskich pracodawców,
2. Sytuacja społeczno – zawodowa pracowników ze szczególnym uwzględnieniem pracowników MŚP,
3. Potencjał zatrudnieniowy na obszarze inicjatyw gospodarczych,
4. Procesy zmian w kluczowych branżach regionu,
5. Alternatywne formy zatrudnienia na zachodniopomorskim rynku pracy,
6. Bieżący monitoring kluczowych procesów regionalnej gospodarki.

Tabela 3 Zestawienie celów szczegółowych, produktów i rezultatów miękkich projektu

Cele szczegółowe	Produkty	Rezultaty miękkie
Przewidywanie zapotrzebowania zawodowego pracodawców względem wybranych branż i zawodów;	Opracowany system oceny i prognozy zapotrzebowania zawodowego i planów zatrudnieniowych - w wyniku real. cel. szczeg. 1 i 2	Zwiększenie dostępu do informacji i analiz o regionalnym rynku pracy i gosp.
Przewidywanie zmiany stanu zatrudnienia w firmach województwa zachodniopomorskiego;		
Przewidywanie procesów restrukturyzacyjnych zachodzących w regionalnej gospodarce i na rynku prac;	Stworzony mechanizm opisujący procesy restrukturyzacyjne w regionalnej gospodarce i rynku pracy - w wyniku real. cel. szczeg. 3	Podniesienie poziomu konkurencyjności zachodniopom. firm poprzez dostarczenie info. na temat sytuacji regionalnej gosp. i stanu zasobów ludzkich na regional. rynku pracy.
Dostarczenie informacji dotyczącej kluczowych branż gospodarki w regionie i ich wpływu na rynek pracy;	Opracowany katalog branż kluczowych i ich wpływu na regionalny rynek pracy w - wyniku real. cel. szczeg. 4	Podniesienie zdolności inst. rynku pracy w zakresie reagowania na zmiany na rynku, zwł. w obszarze zmiany stanu zatrudnienia i napływu siły roboczej.
Podniesienie zdolności zarządzania zmianą na rynku pracy przez instytucje rynku pracy.	Wypracowany system koordynacji działań badawczo – analitycznych w wyniku real. cel. szczeg. 5	Dostarcz.samorządom mat. analit. niezbędnego do opracowywania strategicznych dokumentów rozwojowych i prowadzenia inwestycji prorozwojowych.

Badania nr: 3, 5 i 6 zaprojektowane zostały jako badania własne zespołu ZOG. W pozostałych przypadkach realizacja badania została lub zostanie zlecona zewnętrznym wykonawcom. W momencie realizacji badania raporty z wszystkich trzech badań zleconych były już zaakceptowane przez WUP i udostępnione na stronie internetowej obserwatorium. W przypadku badań własnych żaden z raportów nie został jeszcze udostępniony.

Realizacja badań jest obarczona, zdaniem koordynatora projektu, największym ryzykiem. Najpoważniejsze wiąże się ze współpracą z pracodawcami. Jest to kluczowa grupa zarówno badanych podmiotów, jak i odbiorców badań. Istnieje zatem poważne ryzyko, że w przypadku kumulacji dużej ilości badań w krótkim okresie może dojść do zjawiska „przebadania” populacji, co może skutkować utrudnieniami w realizacji projektu. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że w ramach Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy również zaplanowane zostały badania realizowane na dużej próbie pracodawców. Dlatego też w kolejnych edycjach projektu wskazane jest zapewnienie koordynacji podejmowanych badań i większe rozłożenie ich w czasie.

Drugie ryzyko związane jest ze współpracą z wykonawcami, a właściwie niską jakością otrzymywanych produktów. W tym przypadku, podobnie jak w projekcie Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy, wskazany jest przegląd warunków udzielania zamówienia, tak aby zapewnić Wykonawcom odpowiednie warunki realizacji badań, co może wpłynąć pozytywnie na ograniczenie ryzyka niskiej jakości. Wskazane jest też nawiązanie z wykonawcami badań intensywnej współpracy w trakcie ich realizacji.

W przypadku pozostałych Zadań działania są podejmowane w projekcie. W ramach zadania Opracowanie mapy zapotrzebowania zawodowego pracodawców opracowano metodologię zadania, a obecnie trwa zbieranie danych.

Testowo uruchomiono również większość modułów w ramach Zadania *Katalog zasobów gospodarczych i rynku pracy woj. Zachodniopomorskiego*. Uruchomiono bibliotekę zasobów, tworzona jest lista wskaźników.

W przypadku Zadania 4 Stworzenie „Zachodniopomorskiego Wskaźnika Rozwoju Regionu” (ZWRR) również trwają prace związane z oceną dotychczasowych działań w tym zakresie oraz wyborem wskaźników.

Ponadto, w ramach Zadania *Konsultacje naukowe, spotkania* zatrudniono eksperta ds. rynku pracy (z Politechniki Koszalińskiej). Zorganizowano seminarium naukowe. Organizowane są również spotkania lokalne w powiatach.

Szersze wykorzystanie rezultatów projektu, w tym szczególnie przez pracodawców i instytucje edukacyjne, wymaga prowadzenia szerokiej kampanii informacyjno – edukacyjnej. Wskazane jest nie tylko promowanie dorobku obserwatorium, ale również wskazywanie potencjalnych sposobów jego wykorzystania.

W chwili obecnej prowadzone działania promocyjno – informacyjne nie wykorzystują dostępnych źródeł promocji. Przykładowo, na głównej stronie WUP nie ma nigdzie odnośników do zrealizowanych przez ZOG badań i raportów. Jest link do Obserwatorium Rynku Pracy, ale tam również brak jest odnośników do badań prowadzonych przez ZOG (jak i w drugą stronę). Na stronie WUP jest zakładka pt. badania i analizy, ale nie ma tam ani badań ZOG, ani badań ZORP, lecz znajdują się tam opracowania przygotowane przez WUP w ramach swojej statutowej działalności, głównie dotyczące sytuacji na rynku pracy w zakresie bezrobocia rejestrowanego. Właściwie efekty każdego z projektów, pomimo ich komplementarnego charakteru, istnieją na jego własnej stronie i osoby „z zewnątrz”, nieświadome faktu realizacji dwóch projektów badawczych, mogą łatwo przeoczyć efekty zrealizowanych badań.

Co więcej, utworzony w ramach ZOG Katalog Zasobów Gospodarczych i Rynku Pracy Województwa Zachodniopomorskiego, gdzie zebrane są informacje o większości zrealizowanych badań, również dostępny jest tylko ze strony ZOG. Nie ma do niego dostępu ani ze strony internetowej WUP, ZORP, ani Urzędu Marszałkowskiego.

Opisana sytuacja dotyczy wszystkich projektów badawczych, realizowanych przez WUP, Urząd Marszałkowski czy też Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej. Dodatkowo, w ramach różnych projektów wydatkowane są środki na promocje i informacje, tworzenie dedykowanych stron internetowych itd., podczas gdy brak jest koordynacji podejmowanych działań choćby na poziomie informacji i promocji, polegającej na najprostszym umieszczeniu informacji o realizowanych badaniach w jednym miejscu, niezależnie od projektu czy też instytucji, w ramach której jest ono realizowane.



Przedstawiciele władz regionalnych są świadomi potrzeby koordynacji podejmowanych działań. Jak zauważa przedstawiciel WUP:

Kiedyś był taki pomysł, żeby w ramach Samorządu Wojewódzkiego powołać taki ośrodek analityczno-badawczy, niekoniecznie usadowiony przy Wojewódzkim Urzędzie Pracy w oparciu o Obserwatorium, ale usadowiony przy Samorządzie Województwa, którego zakres badawczy byłby trochę szerszy, mógłby monitorować sytuację we wszystkich obszarach w województwie. To cały czas jest trochę rozproszone, bo oni ten monitoring prowadzą w Wydziałach Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego, my tutaj robimy rynek pracy i ta koncepcja nie znalazła urzeczywistnienia w postaci jednego ośrodka.

Trudno stwierdzić, czy powołanie jednego ośrodka w województwie podniosłoby jakość realizowanych badań i zwiększyło poziom ich oddziaływania. Niemniej, biorąc pod uwagę ilość inicjatyw w tym zakresie, a także realizowane badania ewaluacyjne, wskazane jest co najmniej wzajemne informowanie się i konsultowanie na etapie planowania badań (tak aby uniknąć nakładania się terminów, prób, tematów), a także współpraca na poziomie upowszechniania i informowania o wynikach badań.

Dostępne informacje o poziomie wydatkowania w ramach poszczególnych zadań przedstawiają stan na koniec lipca 2010 r., dlatego są one mało przydatne jako miara postępu w realizacji projektu. Tym bardziej, że część zadań jest zleczanych na zewnątrz, a zatem płatności widoczne są dopiero po całkowitej realizacji danego zadania. Niemniej nie stwierdza się zagrożenia w realizacji zadań w projekcie.

11.5 Efektywność

Projekt jest realizowany przez zespół projektowy, w skład którego wchodzi trzech pracowników analitycznych, zatrudnionych na pełen etat przez cały okres realizacji projektu, a także trzy osoby odpowiedzialne za zarządzanie projektem, zatrudnione na 2,5 etatu (na pół etatu zatrudniony jest kierownik projektu). Kierownikiem projektu jest osoba pełniąca funkcję kierowniczą w strukturze funkcjonalnej WUP – jest kierownikiem komórki, gdzie realizowany jest projekt. Podlega wicedyrektorowi WUP. Oznacza to, że osoba ta dysponuje dużym zakresem władzy i ma możliwość samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących projektu, co pozytywnie wpływa na sprawność realizowanych działań.

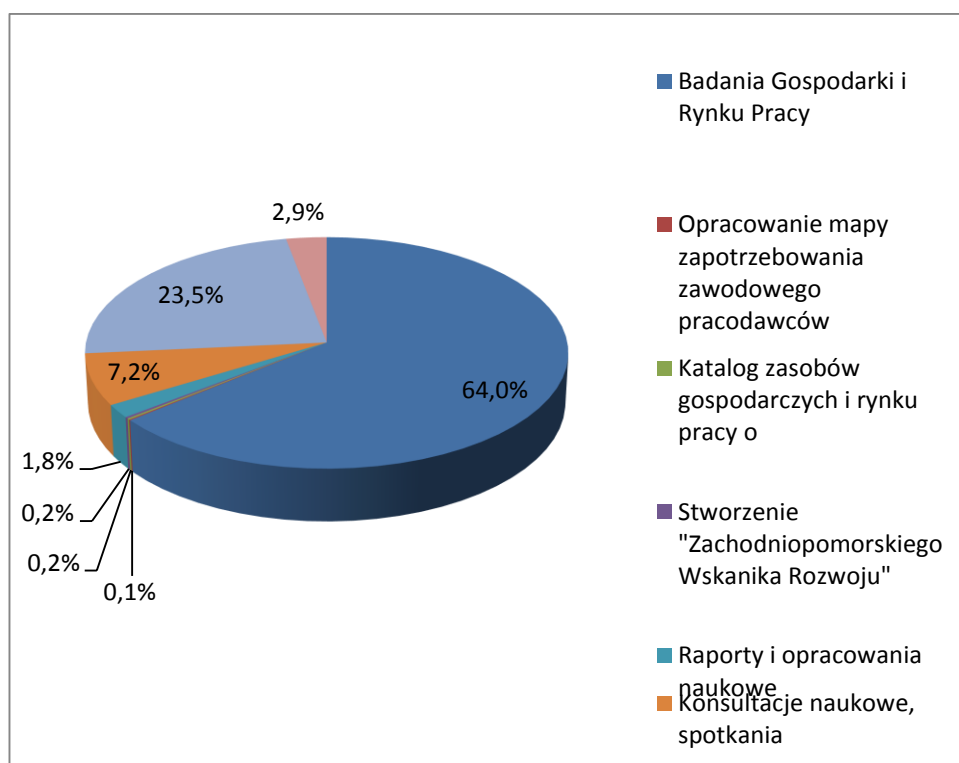
Doświadczenie poszczególnych pracowników jest zróżnicowane. Najbardziej doświadczeni są pracownicy analityczni. Jednocześnie to właśnie w przypadku tej kategorii pracowników odczuwana jest najsilniejsza potrzeba podnoszenia kompetencji i ciągłego doszkalania. Wynika to niewątpliwie z szerokiego i ambitnego zakresu zadań podejmowanych przez te osoby. Dodatkowo w przyszłości planowane jest dalsze zwiększanie zakresu prac wykonywanych przez pracowników obserwatorium, co może wiązać się z koniecznością zatrudnienia odpowiedniej liczby osób.

Współpraca między zespołem projektowym, a opiekunem projektu przebiega płynnie, bez większych trudności. Większy wpływ na realizację projektu ma współpraca z komórkami wspomagającymi, odpowiedzialnymi np. za kwestie finansowe czy też zamówienia publiczne. Przeciągające się terminy załatwiania spraw w tych komórkach wpływają na terminy realizacji zadań oraz stają się to powodem opóźnień w harmonogramie projektu. Wskazane jest usprawnienie współpracy między zespołem projektowym, a komórkami wspomagającymi (szczególnie w zakresie zamówień publicznych).

Koszty zarządzania projektem wynoszą ponad 23% całego budżetu projektu. Przy czym istotną część tej części budżetu stanowią wydatki personalne oraz wydatki na promocję i informację. Biorąc pod uwagę specyfikę projektu oraz jego cele, wydatki na promocję i informację można uznać wręcz za zbyt niskie. Wydaje się, że zaplanowane działania informacyjne i promocyjne mogą okazać się niewystarczające do odpowiedniego nagłośnienia wyników projektu i zachęcenia jego odbiorców do korzystania z nich.

Prawie 2/3 budżetu zostało zarezerwowane na działania badawczo – analityczne, czyli realizację Zadania 1. Przewidywane koszty poszczególnych badań zleczanych nie wydają się przeszacowane. W tej kategorii znalazły się również wynagrodzenia analityków. Biorąc jednak pod uwagę zakres zadań merytorycznych planowanych przez nich do wykonania, ich liczba jest adekwatna.

Wykres 2 Struktura budżetu projektu



11.6 Trwałość

Trwałość rezultatów projektu uzależniona jest od oceny adekwatności i użyteczności narzędzi analityczno – prognostycznych wytworzonych w ramach badania. Opracowanie metodologii, która będzie dostarczała wiarygodnych i przydatnych informacji niewątpliwie wpłynie pozytywnie na jej wykorzystanie w kolejnych latach. To samo założenie dotyczy

Niemniej należy podkreślić, że trwałość wypracowanych rozwiązań uzależniona jest od dostępności środków finansowych na kontynuację prowadzonych w ramach projektu zadań. Takie narzędzia, wypracowane w ramach projektu, jak *Katalog zasobów gospodarczych i rynku pracy woj.*

Zachodniopomorskiego, a także Zachodniopomorski Wskaźnik Rozwoju Regionu będą użyteczne, o ile będą w przyszłości napełniane danymi i faktycznie wykorzystywane. Wiąże się z tym kwestia trwałości istnienia odpowiedniej struktury organizacyjnej, a także zapewnienia środków na prowadzenie badań w przyszłości, również po zakończeniu realizacji PO KL.

11.7 Główne ryzyka

Realizacja projektu wiąże się z dwoma kluczowymi ryzykami. Pierwsze dotyczy trudności we współpracy z pracodawcami. Ryzyko to może wzmacniać kumulacja badań na tej samej populacji generalnej realizowanych w tym samym okresie.

Drugie ryzyko związane jest z niezadowalającą jakością wyników badań. W tym kontekście wskazane jest przeformułowanie zasad współpracy z wykonawcami. Określenie bardziej adekwatnych warunków realizacji badań (np. wydłużenie terminów). Nawiązanie intensywniejszej współpracy na etapie wstępnym badania, kiedy uszczegóławiana jest koncepcja badania i opracowywane są narzędzia badawcze. Standardem powinny stać się spotkania inicjujące badanie, na których Zamawiający przedstawia swoje oczekiwania wobec badania, a także szczegółowo omawiana jest propozycja wykonawcy.

11.8 Podsumowanie

Projekt należy ocenić jako trafny. Wpisuje się w dokumenty strategiczne. Odpowiada też na potrzeby regionalnej gospodarki i rynku pracy. Projekt stanowi ważne uzupełnienie Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy. W kolejnych latach ważne jest utrzymanie jasnego podziału merytorycznego między oboma projektem, tak aby uniknąć nawet częściowego pokrywania się zakresu badań. Ponadto ważne jest zapewnienie możliwie dużej koordynacji działań promocyjnych i informacyjnych. Efekty badań powinny być prezentowane otoczeniu jako działania badawcze WUP. Na obecnym etapie poważną słabością projektu, z punktu widzenia bardziej oddziaływania niż trwałości, jest zbyt mała skala prowadzonych działań informacyjnych i promocyjnych. Dotyczy to choćby koordynacji zasad upowszechniania wyników badań na stronach internetowych kluczowych instytucji regionu. W momencie badania raporty z badań dostępne były tylko na stronie ZOG.

Analiza trafności projektu jest utrudniona przez niedostateczną spójność logiczną projektu. Cele szczegółowe są sformułowane w sposób utrudniający weryfikację ich osiągnięcia. Konstrukcja projektu utrudnia również analizę powiązań między celami, działaniami, produktami i rezultatami.

Realizacja projektu przebiega sprawnie, mimo początkowego opóźnienia. Wszystkie zadania są realizowane. Wskazano dwa kluczowe ryzyka, związane ze współpracą z pracodawcami oraz współpracą z wykonawcami badań. W przypadku pierwszego z nich częściowo problem został rozwiązany przez nawiązanie współpracy z organizacjami pracodawców. Niemniej wskazane jest unikanie kumulowania badań na populacji pracodawców w jednym okresie. W drugim przypadku wskazany jest przegląd zasad współpracy z wykonawcami.

Pewnym ograniczeniem dla realizacji projektu są przeciągające się procedury w WUP, szczególnie w zakresie zamówień publicznych. Może to wpływać na opóźnienia w realizacji projektów.

Na obecnym etapie trudno ocenić trwałość wypracowanych rozwiązań. Uzależnione jest to od jakości produktów badania (narzędzi analityczno – prognostycznych) oraz dostępności w przyszłości środków finansowych na ich wykorzystanie.



12 WSPARCIE PROCESÓW MODERNIZACYJNYCH I ADAPTACYJNYCH W REGIONIE (PROJEKTY SYSTEMOWE REALIZOWANE PRZEZ POWIATOWE URZĘDY PRACY – 5 PROJEKTÓW)

12.1 Podstawowe informacje o projektach

Projekty są realizowane przez pięć Powiatowych Urzędów Pracy (PUP) w ramach Poddziałania 8.1.2 *Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie*. Zgodnie z zapisami Planu Działania dla Priorytetu VIII PO KL na rok 2009, wsparcie w trybie systemowym wynika z faktu, że w województwie zachodniopomorskim niewiele jest dużych przedsiębiorstw, które planować będą zwolnienia monitorowane. Natomiast sygnały napływające z PUP wskazywały, że nasila się problem zwolnień z przyczyn zakładu pracy w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie pracodawcy nie wyrażali zainteresowania programami „outplacementowymi”.

Wojewódzki Urząd Pracy (WUP) zwrócił się do PUP z propozycją realizacji projektów systemowych. Ostatecznie wnioski o dofinansowanie złożyło pięć urzędów pracy. Zakres projektów jest podobny, z wyjątkiem projektu w Wałczu, gdzie nie przewidziano dotacji na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Na potrzeby badania poddano analizie wnioski o dofinansowanie dla wszystkich pięciu projektów, natomiast wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z koordynatorami dwóch projektów: w powiecie myśliborskim i gryfińskim. Poniższa analiza koncentruje się na tych dwóch projektach.

Sposób sformułowania celów poszczególnych projektów różni się, jednak ich zasadnicza treść jest zbliżona. Jako przykład podajemy cele projektu realizowanego przez Powiatowy Urząd Pracy w Myśliborzu pt. „Mamy potencjał – możemy więcej”. W kolejnym podrozdziale zaprezentowany został też model logiczny tego projektu.

Cel główny

Pomoc – w okresie 01.07.2010r. – 30.06.2011 r. – 20 osobom, które utraciły pracę, bądź są zagrożone jej utratą z przyczyn nie dotyczących pracownika, zamieszkałym na terenie pow. myśliborskiego poprzez udzielenie im kompleksowego wsparcia szkoleniowo-doradczego oraz finansowego, które zwiększy szanse na ponowne zaistnienie na rynku pracy.

Cele szczegółowe

1. Pobudzenie motywacji do działania oraz diagnoza predyspozycji zawodowych poprzez organizację poradnictwa psychologicznego dla 20 beneficjentów ostatecznych (11 kobiet),
2. Wyposażenie 20 beneficjentów ostatecznych (11 kobiet) w kompleksową wiedzę z zakresu prowadzenia własnej firmy dzięki szkoleniom grupowym,
3. Promowanie postaw kreatywnych poprzez przyznanie 10 beneficjentów ostatecznych (5 kobiet) wsparcia finansowego na rozwój przedsiębiorczości,
4. Udzielenie 10 beneficjentom ostatecznym (5 kobietom) pomocy finansowej i merytorycznej w pierwszym etapie prowadzenia własnej firmy poprzez specjalistyczne usługi szkoleniowo-doradcze oraz wsparcie pomostowe,
5. Umożliwienie 10 beneficjentom ostatecznym (6 kobietom) zdobycie, podniesienie bądź zmianę kwalifikacji zawodowych zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy poprzez udział w szkoleniach indywidualnych.

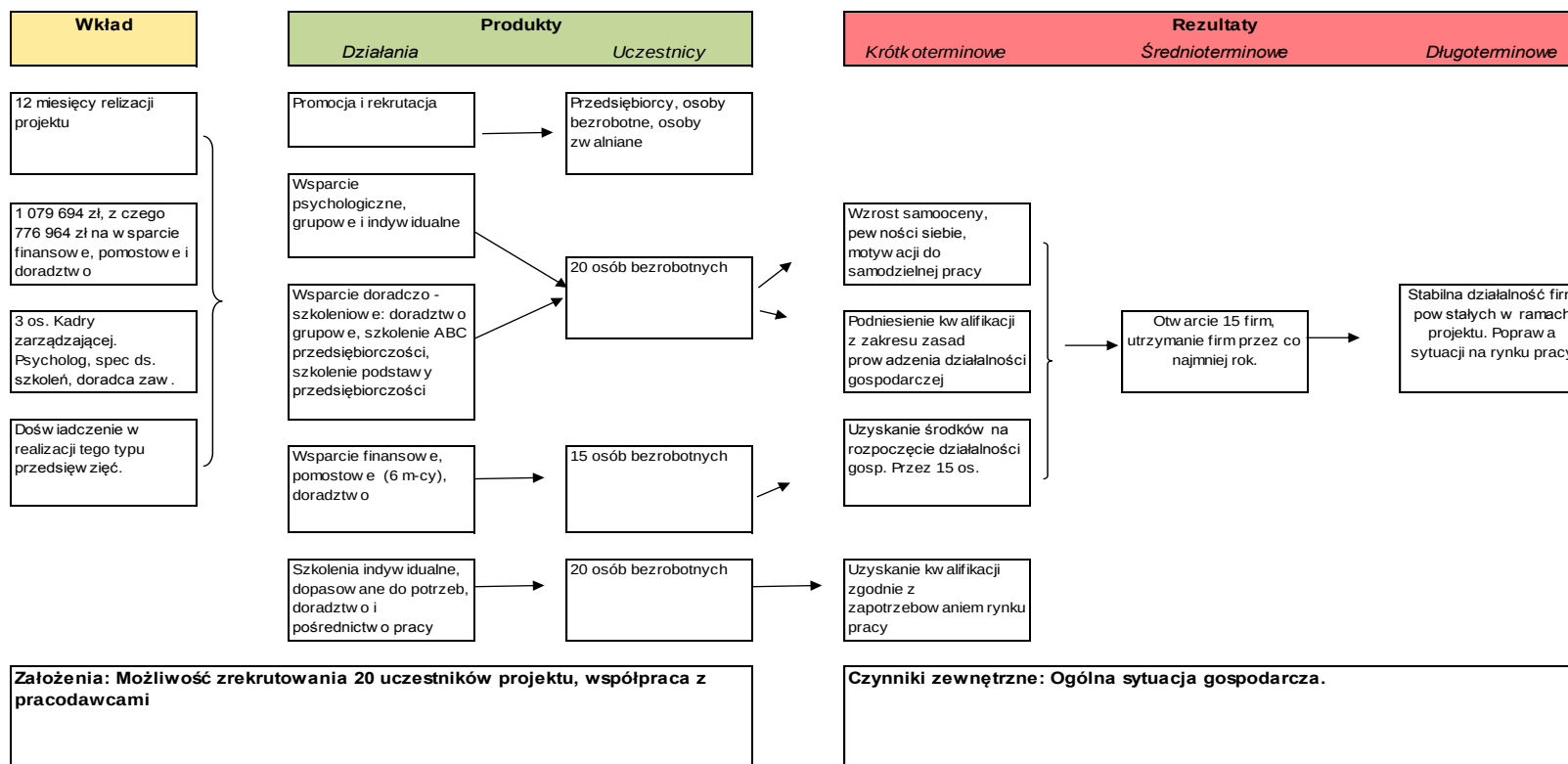


12.2 Logiczny model projektu

Projekt: **"Mamy potencjał - możemy więcej!"** Model logiczny

Opis sytuacji

W powiecie dominują małe firmy. Ze względu na kryzys zakłady stoją przed koniecznością restrukturyzacji i zwolnień pracowników. Problemami, z jakimi borykają się osoby zwalniane są w szczególności: niska motywacja do poszukiwania pracy po utracie zatrudnienia, niska samoocena i wiara we własne możliwości, zdezaktualizowane kwalifikacje zawodowe, brak sprecyzowanej ścieżki kariery zawodowej, brak środków finansowych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej i finansowanie kosztów w pierwszym okresie funkcjonowania firmy, ograniczona wiedza z zakresu poruszania się po rynku, procedur związanych z otwarciem działalności, przepisów, konieczność godzenia ról zawodowych z opieką nad dziećmi, stereotypy, które powodują, iż kobiety rzadziej decydują się na prowadzenie własnej firmy.





12.3 Trafność projektu

Projekty stanowią odpowiedź na pojawiające się trudności na rynku pracy. Pogorszenie sytuacji gospodarczej w 2008 r. zaowocowało wzrostem liczby osób bezrobotnych rejestrujących się w PUP zwolnionych z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Dostępne instrumenty i usługi rynku pracy nie zawsze okazywały się adekwatne do potrzeb tych osób. Zazwyczaj potrzebują one kompleksowego wsparcia. Z drugiej strony w wielu powiatach województwa zachodniopomorskiego sytuacja na rynku pracy była na tyle trudna, że szanse na znalezienie nowej pracy były ograniczone.

Realizacja projektów była zainicjowana przez WUP. Dostrzegał on problem zwolnień w przedsiębiorstwach (głównie małych i średnich), ale przewidziane w PO KL programy „outplacementowe” nie znajdowały tutaj zastosowania. Dlatego też zainicjowano projekty systemowe realizowane przez PUP – projekty mniejsze, realizowane w skali lokalnej, lepiej dopasowane do potrzeb i specyfiki lokalnego rynku pracy.

Przedstawione uzasadnienie potrzeby realizacji projektów nie budzi wątpliwości. Właściwie zdiagnozowano problem oraz jego przyczyny, czyli trudności z jakimi muszą sobie radzić osoby tracące pracę aby ponownie odnaleźć się na rynku pracy. Najważniejsze z nich to: niska motywacja do poszukiwania pracy po utracie zatrudnienia, niska samoocena i wiara we własne możliwości, zdezaktualizowane kwalifikacje zawodowe, brak sprecyzowanej ścieżki kariery zawodowej, brak środków finansowych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej i finansowanie kosztów w pierwszym okresie funkcjonowania firmy, ograniczona wiedza z zakresu poruszania się po rynku, procedur związanych z otwarciem działalności, przepisów, konieczność godzenia ról zawodowych z opieką nad dziećmi, stereotypy, które powodują, iż kobiety rzadziej decydują się na prowadzenie własnej firmy. Ze względu na powyższe trudności osoby te prawdopodobnie samodzielnie nie byłyby w stanie uruchomić własnej działalności gospodarczej.

Zakres oferowanego wsparcia został zaplanowany w odpowiedniej sekwencji. Najpierw prowadzone były działania promocyjne i rekrutacja oraz wsparcie psychologiczne, które miało na celu pobudzenie motywacji uczestników. Następnie oferowane były szkolenia i doradztwo zawodowe z zakresu prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Kolejnym etapem jest przyznanie dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej i wsparcia pomostowego. Po tym etapie zostanie udzielone wsparcie w początkowym etapie prowadzenia działalności gospodarczej, a w przypadku osób, które nie uzyskały środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej udzielane będzie pośrednictwo pracy. Wsparcie jest uzupełniane szkoleniami zawodowymi. Zaproponowana sekwencja działań jest przemyślana, adekwatna do potrzeb i możliwości uczestników projektu. Jak podkreśla jeden z koordynatorów: *To jest taka ścieżka, którą każda z osób musi w ramach projektu przejść.*

W obu projektach szczególnie promowany jest udział osób, które rzadziej decydują się na rozpoczęcie działalności gospodarczej: kobiet, osób z terenów wiejskich czy też osób niepełnosprawnych. Jest to zdecydowanie słuszny kierunek działania. Wspieranie osób, które rzadziej decydują się na rozpoczynanie własnej działalności gospodarczej zmniejsza ryzyko powstawania efektu jałowego biegu – czyli kierowania wsparcia do osób, które również bez tego wsparcia poradziłyby sobie w danej sytuacji.

Należy zauważyć, że w przypadku tego typu wsparcia pojawienie się efektu jałowego biegu jest dosyć prawdopodobne – projektodawcy, chcąc zminimalizować ryzyko niepowodzenia, starają się zrekrutować osoby charakteryzujące się odpowiednimi cechami, takimi jak samodzielność, przedsiębiorczość, odpowiedzialność – co zwiększa ich szanse na trwałe prowadzenie założonej firmy.



Oba projekty były przygotowywane przez zespół działający w ramach PUP. Pracownicy obu instytucji posiadają doświadczenie w tego typu przedsięwzięciach, w związku z tym planując projekt bazowali przede wszystkim na swoich wcześniejszych doświadczeniach. W jednym z PUP wspomniano również o badaniu prowadzonym przez doradców zawodowych w zakresie potrzeb osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą. Podkreślana była szczególnie mocno możliwość zaoferowania osobom bezrobotnym kompleksowego wsparcia, co nie jest możliwe w przypadku działań finansowanych ze środków Funduszu Pracy.

W jednym i drugim projekcie podkreślano znaczenie konsultacji z pracodawcami. W przypadku projektu realizowanego w powiecie myśliborskim konsultacje takie przeprowadzono na etapie przygotowania projektu. W powiecie gryfińskim było to jedno z pierwszych działań w ramach projektu. Konsultacje z pracodawcami miały dwa główne cele: po pierwsze, zdiagnozowanie, jaka jest skala planowanych zwolnień, po drugie przekazanie informacji o realizowanym projekcie pracodawcom i za ich pośrednictwem potencjalnym uczestnikom. Przeprowadzenie konsultacji z pracodawcami wskazywane było jako jeden z warunków powodzenia całego przedsięwzięcia.

W obu projektach prowadzone były również konsultacje z osobami bezrobotnymi zarejestrowanymi w PUP, zwolnionymi z przyczyn zakładu pracy. Konsultacje te prowadzone były w formie wywiadów lub spotkań grupowych organizowanych na terenie powiatów. W ich trakcie możliwe było zaprezentowanie projektu oraz zaplanowanych form wsparcia. Konsultacje te były również kluczowe dla rekrutacji uczestników projektu.

Opracowanie kompleksowej oferty wsparcia, oparcie się na wcześniejszych doświadczeniach związanych z realizacją tego typu przedsięwzięciach, prowadzenie konsultacji z pracodawcami i uczestnikami projektu zaowocowało wysoką trafnością oferowanego wsparcia.

12.4 Skuteczność

Realizacja projektów rozpoczęła się w lipcu 2010 r. i potrwa do połowy 2011 r. Badanie było prowadzone na przełomie listopada i grudnia 2010 r. W związku z tym w ramach badania można było dokonać tylko częściowej oceny stopnia osiągnięcia celów projektów.

W obu projektach najpoważniejszym identyfikowanym ryzykiem były potencjalne trudności z rekrutacją uczestników. Dlatego też, w obu projektach przewidziano na początkowym etapie intensywne działania promocyjne, a także kontakty z pracodawcami i osobami bezrobotnymi. Dzięki temu udało się zrekrutować planowaną liczbę osób.

Inny jest jednak poziom zaawansowania projektów. W przypadku PUP w Myśliborzu założono, że rekrutacja beneficjentów oraz działania szkoleniowo-doradcze odbędą się w ciągu pierwszych sześciu miesięcy realizacji projektu. Tak też przebiegała realizacja projektu. Została też już wytypowana grupa osób, którym przyznano środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej (15 na 20 uczestników projektu – zgodnie z założeniami projektu). W momencie badania osoby te były w trakcie podpisywania umów o udzielenie wsparcia pomostowego. Dzięki takiemu harmonogramowi, uczestnicy projektu będą mogli uzyskiwać wsparcie pomostowe przez pierwszych sześć miesięcy realizacji projektu.

W przypadku projektu w powiecie gryfińskim działania szkoleniowo-doradcze zostały bardziej rozciągnięte w czasie. W efekcie w chwili realizacji badania uczestnicy przeszli warsztaty psychologiczno-doradcze, byli w trakcie szkolenia zawodowego, a przed nimi było jeszcze szkolenie z zakresu przedsiębiorczości. Przekazanie wsparcia na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej



przewidziane jest na marzec 2011. W efekcie uczestnicy będą otrzymywać wsparcie pomostowe tylko przez trzy miesiące.

Powyższe różnice wynikają jednak z odmiennej intensywności wsparcia. W przypadku projektu w powiecie gryfińskim każdy uczestnik otrzyma 314 godzin wsparcia, w tym 20 godzin doradztwa indywidualnego na etapie opracowywania biznes planu swojego przedsięwzięcia. Natomiast w projekcie realizowanym przez PUP w Myśliborzu każdy z uczestników otrzymał ok. 115 godzin wsparcia, w tym 10 godzin wsparcia indywidualnego (psychologa i doradcy zawodowego) oraz szkolenia dopasowane indywidualnie do potrzeb uczestników projektu (nie sprecyzowano ich wymiaru).

Chociaż zakres merytoryczny wsparcia jest podobny, to widoczne jest różne podejście w powiatach do proporcji między poszczególnymi powiatami. Na tym etapie trudno ocenić, która strategia okaże się bardziej skuteczna – czy ograniczenie wsparcia szkoleniowo–doradczego na rzecz wydłużenia wsparcia pomostowego czy też odwrotnie.

Chociaż poziom zaawansowania projektów jest różny (co wynika z różnych koncepcji projektu), w żadnym z nich nie identyfikuje się ryzyka nieosiągnięcia założonych rezultatów projektu.

Należy jednak dodać, że logika projektu, zakładająca sekwencyjność poszczególnych działań, powoduje, że opóźnienie na jakimkolwiek etapie powoduje zagrożenie dla realizacji całego projektu. Termin realizacji projektu narzucił WUP i biorąc pod uwagę liczbę zadań do wykonania, wydaje się on zbyt napięty. Dowodzi tego sytuacja w pozostałych projektach. W dwóch z nich odnotowano opóźnienia w realizacji. W Policach konieczna była poprawka do uchwały rady powiatu związanej z projektem. W efekcie w momencie realizacji badania nie rozpoczęto rekrutacji zaplanowanej na sierpień 2010. Co więcej, w trakcie badania okazało się, że koordynator projektu wycofał się z pełnienia tej funkcji. Stwarza to poważne ryzyko niezrealizowania projektu w założonym terminie. W przypadku Szczecinka pojawiły się opóźnienia w rekrutacji uczestników.

12.5 Efektywność

Oba analizowane projekty były realizowane przez zespoły projektowe działające w ramach PUP. W przypadku PUP w Gryfinie powołany był podstawowy, trzy osobowy zespół projektowy (koordynator, osoba odpowiedzialna za informację i monitoring oraz osoba odpowiedzialna za rozliczenia finansowe). Dodatkowo do poszczególnych zadań zatrudniane były dodatkowe osoby – w miarę potrzeb i zgodnie z harmonogramem projektu. Pewną zaletą był fakt, że koordynator projektu był równocześnie przełożonym komórki organizacyjnej, w ramach której funkcjonował zespół projektowy. Był też przełożonym (w ramach struktury funkcjonalnej urzędu) osób zatrudnianych do realizacji poszczególnych zadań w projekcie. Takie rozwiązanie, szczególnie w instytucjach publicznych gdzie funkcjonuje zazwyczaj struktura funkcjonalna zarządzania, ogranicza nieporozumienia dotyczące podziału kompetencji w strukturze urzędu i ułatwia podejmowanie decyzji.

W przypadku PUP w Myśliborzu zespół projektowy jest powoływany zarządzeniem dyrektora PUP, gdzie są określone zadania poszczególnych jego członków. Jest to praktyka stosowana w odniesieniu do wszystkich projektów realizowanych przez PUP. Jasne określenie zadań każdej z osób (koordynatora, osób odpowiedzialnych za rekrutację, rozliczenia finansowe, pośredników i doradców zawodowych itd.) umożliwia sprawną realizację zadań w projekcie i pozwala na ograniczenie ewentualnych sporów kompetencyjnych. W skład zespołu wchodzi zazwyczaj 10-15 osób, przy czym liczba ta wynikała z dużej liczby pracowników PUP, angażowanych na kolejnych etapach projektu do realizacji zadań, zgodnie z potrzebami projektu i swoimi kompetencjami.

W obu urzędach funkcjonuje zatem nieco inne podejście do zarządzania projektem. Jednak zastosowane rozwiązania są wynikiem wieloletniej praktyki w realizacji projektów przez oba PUP. Wydają się też odpowiadać kulturze organizacyjnej poszczególnych urzędów. Co jednak najważniejsze, zapewniają jasne przypisanie odpowiedzialności za realizację projektu oraz poszczególnych zadań w jego ramach, a tym samym sprawne zarządzanie całym przedsięwzięciem.

Liczebność zespołu projektowego jest odpowiednio dopasowana do zadań w projekcie. W obu projektach trzon zespołu projektowego liczby trzy osoby, zatrudnione zazwyczaj na pół etatu. Co ciekawe jednak, w obu projektach zastosowano inne formy zatrudnienia. W Gryfinie jest to umowa zlecenie (pomimo, że projekt jest realizowany przez pracowników PUP), w Myśliborzu jest to część etatu pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę (oddelegowanie do projektu). Biorąc pod uwagę, że zadania w ramach projektu wykonywane są w normalnych godzinach pracy, to drugie rozwiązanie jest zdecydowanie bardziej transparentne.

Pomimo tego, że poszczególni pracownicy są zaangażowani w realizację różnych projektów, nie stwierdzono istotnych opóźnień.

Zaangażowani pracownicy posiadają zazwyczaj wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów, a także w świadczeniu usług, które są oferowane w ramach projektu. Do poszczególnych zadań zatrudniani są doradcy lub pośrednicy pracy. W przypadku zlecenia usług na zewnątrz, kontraktowane są znane osoby lub firmy, co gwarantuje odpowiedni poziom oferowanych usług.

W żadnym z urzędów nie stosuje się w pełni metodyki zarządzania projektami. Natomiast wykorzystywane są elementy – rozmówcy powoływali się PCM.

W przypadku obu projektów nie stwierdzono również poważniejszych trudności związanych ze współpracą z innymi komórkami w ramach każdego z PUP. Także współpraca między IP, a PUP jest chwalona przez obie strony. Opiekun tych projektów wyróżnia się zaangażowaniem, wiedzą o tym, co się dzieje w projektach. Stara się też elastycznie reagować na pojawiające się trudności.

Analiza dwóch podobnych projektów pozwala również na porównanie kosztów ich realizacji. W poniższej tabeli przedstawiono najważniejsze charakterystyki budżetu każdego z projektów. Projekt realizowany przez PUP w Myśliborzu jest większy, ale zakłada się tam utworzenie większej liczby przedsiębiorstw. Porównanie wartości projektu przypadającej na jedno utworzone przedsiębiorstwo pokazuje, że jest ona nieco niższa w przypadku projektu PUP w Gryfinie.

Tabela 4 Charakterystyka budżetów dwóch projektów

	PUP Myślibórz	PUP Gryfino
Budżet projektu	1 079 694	749 252
Liczba uczestników	20	20
Liczba osób otrzymujących wsparcie na rozpoczęcie działalności gospodarczej	15	11
Długość wsparcia pomostowego (w miesiącach)	6	3
Udział kosztów zarządzania	7%	15%
liczba godzin wsparcia	155	318
wartość wsparcia na 1 firmę	71 980	68 114



Na obecnym etapie trudno jednoznacznie stwierdzić, który model realizacji tego typu przedsięwzięcia będzie bardziej efektywny kosztowo. Wymagałoby to analizy co najmniej dwa lata po zakończeniu realizacji projektu. Biorąc jednak pod uwagę większy nacisk na rozwój kompetencji w przypadku projektu PUP w Gryfinie, a także silniejszą selekcję na etapie przyznawania środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej, można przypuszczać, że w dłuższym okresie efektywność tego projektu będzie wyższa.

12.6 Trwałość

Warunki udzielonego wsparcia powodują, że powstałe firmy przetrwają zapewne pierwszy rok działalności. Chociaż, ze względu na dłuższy okres wypłacania wsparcia pomostowego, jest to bardziej prawdopodobne w przypadku projektu realizowanego przez PUP Myślibórz. Ważniejsze wydaje się pytanie dotyczące trwałości w dłuższym okresie – dwóch, trzech lat od rozpoczęcia. Jak zauważył jeden z rozmówców, w oparciu o doświadczenia związane z realizacją wcześniejszych projektów, po dwóch latach od zakończenia projektu firmy zaczynają mieć kłopoty i wtedy część upada. Na rynku zaś utrzymuje się ok. 75% powstałych przedsiębiorstw.

Jest to wynik zdecydowanie lepszy niż przeciętnie w gospodarce. Na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) można stwierdzić, że w 2009 r. działało 76,4% firm powstałych w 2008, 54,1% firm powstałych w 2009 i zaledwie 31% firm powstałych w 2004 r.³

Trudno jest jednak stwierdzić, jaka jest trwałość wsparcia osób, które nie uzyskały dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej. W projekcie nie ma założeń dotyczących losów tych osób.

12.7 Główne ryzyka

Głównym ryzykiem projektu, identyfikowanym zarówno przez opiekuna, jak i koordynatorów projektu, była rekrutacja odpowiedniej liczby osób. Jak zaznaczono wcześniej, dzięki podjętym działaniom przynajmniej w dwóch analizowanych projektach udało się tym ryzykiem zarządzić.

Drugie ryzyko wiąże się z napiętym harmonogramem realizacji projektu, narzuconym przez WUP. Powoduje to, że w projektach nie ma żadnych rezerw czasowych. Ponieważ logika projektu zakłada sekwencje działań, opóźnienie na jakimkolwiek etapie mogłoby prowadzić do konieczności wydłużenia realizacji całego projektu.

12.8 Podsumowanie

Analizowane projekty należy ocenić jako trafnie odpowiadające na potrzeby rynku pracy. Wpisują się one również w strategiczne kierunki działania, wytyczone zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym.

Projekty były tworzone przez doświadczonych projektodawców, w oparciu o wiedzę i doświadczenie związane z prowadzeniem aktywnej polityki rynku pracy, w tym wspieraniu powstawania działalności gospodarczej. Dodatkowo przeprowadzono konsultacje z głównymi interesariuszami projektu. Dzięki temu zakres oferowanego wsparcia okazał się również adekwatny do potrzeb jego odbiorców.

³ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2008-2009, PARP, Warszawa 2010



Biorąc jednak zróżnicowane podejście do struktury oferowanego wsparcia, wskazane jest prowadzenie monitoringu efektów projektów również w dłuższym okresie po ich zakończeniu. Pozwoli to na wyciągnięcie wniosków dotyczących bardziej skutecznych metod wspierania zakładania działalności gospodarczej.



13 PODDZIAŁANIE 8.2.2 – „INWESTYCJE W WIEDZĘ MOTOREM ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI W REGIONIE” (WUP)

13.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt *Inwestycje w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności w regionie* jest realizowany przez Wojewódzki Urząd Pracy (WUP) od kwietnia 2008 r. W momencie badania realizacja projektu dobiegała końca (przewidywany termin zakończenia – grudzień 2010). Planuje się uruchomienie kolejnej edycji projektu w roku 2011. Projekt ten był pierwszym tego typu przedsięwzięciem realizowanym przez WUP.

We wniosku o dofinansowanie cele projektu nie zostały sformułowane wprost. Niemniej, na podstawie zawartych tam treści, możliwe jest odtworzenie celów projektu.

Cel główny projektu:

Podniesienie potencjału regionu w sferze innowacji poprzez wzmocnienie współpracy pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym, a gospodarką

Cele szczegółowe projektu:

1. Pomoc w nawiązaniu trwałej współpracy doktorantów z przedsiębiorstwami w zakresie upowszechniania i komercyjnego wdrażania rozwiązań technologicznych,
2. poprawa wzajemnego zrozumienia pomiędzy aktywnymi naukowcami, a przedstawicielami sektora gospodarczego, co pozwoli na długofalową współpracę.

13.2 Logiczny model projektu

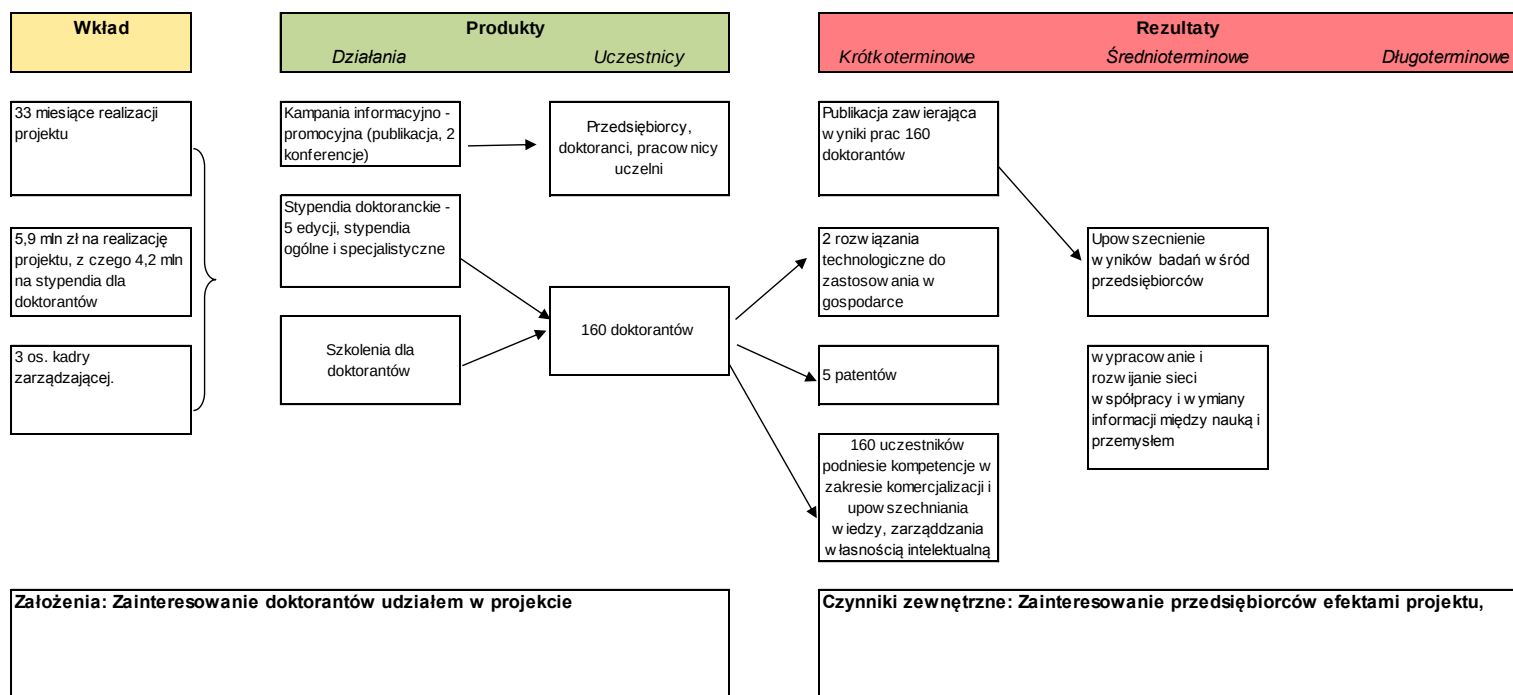
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: "Inwestycja w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności"

Opis sytuacji

MSP z terenu województwa zachodniopomorskiego wykazują niską konkurencyjność, pomimo istnienia znacznego potencjału instytucji sfery B+R. Przedsiębiorstwa nie wykorzystują wyników badań naukowych do odwrócenia niekorzystnych trendów rynkowych, uważając działania takie za zbyt kosztowne i ryzykowne. Po stronie popytu brak sprawnych mechanizmów transferu innowacji przez przedsiębiorstwa, co wynika z braku wystarczającego zapotrzebowania na zaawansowane technologicznie produkty. Po stronie podaży instytucje badawczo-rozwojowe nie są źródłem innowacji dla lokalnej gospodarki. Wynika to z braku współpracy sektora gospodarczego z nauką oraz niskiej komercyjnej orientacji prowadzonych w woj. zach. badań. W woj. Zachodniopomorskim uczą 930 doktorantów opracowujących rozwiązania technologiczne. Widoczny jest bardzo niski poziom dofinansowania doktorantów, a równocześnie istnieją bardzo ograniczone możliwości finansowania doktorantów z innych źródeł.





13.3 Trafność projektu

Projekt *Inwestycje w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności w regionie* został zainicjowany i opracowany przez WUP. Stanowi on odpowiedź na zapisy Szczegółowego Opisu Priorytetów PO KL, gdzie w ramach Działania 8.2.2. *Regionalne Strategie Innowacji (RSI)*, przewidziano typ projektu: *stypendia naukowe i wsparcie towarzyszące (np. szkolenia z zakresu komercjalizacji wiedzy) dla doktorantów kształcących się na kierunkach uznanych za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju województwa (określonych w RSI)*. Potrzebę realizacji projektu potwierdziły konsultacje i dyskusje prowadzone na forum Regionalnej Rady ds. Gospodarki, Innowacji i Technologii – organu doradczego Zarządu Województwa w zakresie Regionalnej Strategii Innowacji, w którego skład wchodzi przedstawiciele świata nauki, uczelni wyższych, instytucji otoczenia biznesu, środowiska gospodarczego przedsiębiorcy. Podkreślano tam niedostateczny poziom wsparcia dla doktorantów i potrzebę tego typu działań.

Realizacja projektu nie wynikała bezpośrednio z zapisów Regionalnej Strategii Innowacji. Niemniej, niewątpliwie wpisuje się w Cel Strategiczny 2 RSI: *Stworzenie warunków dla rozwoju rynku technologii i innowacji w regionie*. W dokumencie tym stwierdza się, że po stronie podaży innowacji sytuacja jest szczególnie niepokojąca, instytucje badawczo-rozwojowe nie są źródłem innowacji dla gospodarki w regionie. Dlatego też podkreśla się konieczność wytypowania i wspierania obszarów badawczych o dużych szansach rozwojowych. Temu też służy cel operacyjny 2.3 RSI. Omawiany projekt pozwolił na identyfikację prowadzonych badań o dużym potencjale dla przemysłu, a także niewątpliwie przyczynił się do wzmocnienia placówek badawczo-rozwojowych prowadzących te badania. W kontekście długofalowego rozwoju polityki innowacji w regionie wspieranie doktorantów – czyli młodych naukowców, wydaje się szczególnie istotne i trafne.

Przygotowując projekt jego autorzy bazowali również na zapisach RSI określając kierunki uznane za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju województwa lub przyczyniające się do rozwoju strategicznych obszarów regionie. Na podkreślenie zasługuje fakt, że autorzy projektu nie ograniczyli się tylko do kierunków wskazanych w RSI, ale podeszli w sposób elastyczny, umożliwiając otrzymanie dofinansowania doktorantom, którzy prowadzą badania w innych obszarach niż wskazane w RSI, ale zostały uznane za istotne dla regionu. Przykładowo, w RSI nie wspomniano o naukach humanistycznych, kwestiach ochrony zdrowia czy turystyki. Dodatkowe kierunki zostały wskazane w oparciu o konsultacje idei projektu ze środowiskami naukowymi.

Idea projektu była poddawana konsultacjom społecznym na etapie opracowywania Planu Działania dla Priorytetu VIII PO KL na rok 2008. Trudno jednak stwierdzić, jak dużo było głosów dotyczących tego konkretnego projektu. Plan Działania zawiera szereg informacji odnośnie planowanych konkursów i wszystkich projektów systemowych. Niemniej, jak zauważa koordynator, to właśnie na tym etapie narodził się pomysł wyodrębnienia stypendiów ogólnych i specjalistycznych – czyli takich, które przyznawane są na prace badawcze prowadzone w bliskiej współpracy z przedsiębiorcami i mające wysokie szanse na praktyczne wdrożenie.

Sam projekt był tworzony przez koordynatora projektu w WUP przy współpracy zespołu projektowego. Chociaż idea projektu była wcześniej poddawana dyskusji, to wydaje się, że na etapie przygotowania kolejnej edycji projektu wskazane jest przeprowadzenie pogłębionej analizy interesariuszy oraz większe zaangażowanie przedstawicieli kluczowych środowisk w opracowywanie projektu. Może to podnieść trafność kolejnego projektu.

Natomiast, intensywne konsultacje z głównymi interesariuszami prowadzone były w początkowej fazie realizacji projektu, kiedy opracowywane były szczegółowe zasady konkursów dla doktorantów,



formularze dokumentów itd. W konsultacjach tych udział wzięli kierownicy studiów doktoranckich z wszystkich uczelni województwa zachodniopomorskiego.

Na etapie opracowywania projektu prowadzono rozpoznanie: pozyskiwano dane z uczelni wyższych i urzędu statystycznego dotyczące liczby doktorantów w podziale na poszczególne kierunki i płeć.

Oferowane w ramach projektu szkolenia ogólne zostały zaproponowane w oparciu o rozpoznanie potrzeb szkoleniowych doktorantów, a także prowadzone konsultacje i rozpoznanie oferty w tym zakresie. W efekcie zaproponowano szkolenia obligatoryjne dla wszystkich doktorantów:

- Innowacyjność, ochrona własności intelektualnej, transfer technologii i pozyskiwanie funduszy na badania stosowane,
- Prezentacja biznesowa i wystąpienia publiczne,
- Moja przedsiębiorczość – czyli jak założyć i zarządzać własną działalnością gospodarczą. Efektywna komunikacja w biznesie.

Szkolenia, w opinii koordynatora projektu, odpowiadają na potrzeby doktorantów. Szczególnie szkolenie z zakresu wystąpień publicznych cieszyło się dużym powodzeniem. Dodatkowo, w ramach projektu, doktoranci mieli możliwość uczestniczenia w szkoleniach indywidualnych, dopasowanych do ich potrzeb.

Ogólnie projekt należy uznać za trafny. Wpisuje się on w strategiczne cele rozwojowe województwa w zakresie rozwoju innowacji, szczególnie w obszarze wzmacniania potencjału badawczego istniejących ośrodków. Niewątpliwie odpowiada też na potrzeby samych doktorantów, oferując im środki finansowe na wsparcie prowadzenia badań naukowych, a także umożliwiając im rozwój swoich kompetencji poprzez szkolenia ogólne i specjalistyczne.

Analizując projekt w sposób bardziej formalny, należy zauważyć, że chociaż nie zdefiniowano precyzyjnie celu głównego i celów szczegółowych, to jednak zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie, zakłada się, że projekt doprowadzi do wzmocnienia współpracy między sektorem badawczo-rozwojowym a gospodarką. Na podstawie analizy działań, a także samej logiki projektu należy stwierdzić, że zaplanowane działania, oraz spodziewane rezultaty w niewielkim stopniu odnoszą się do tego celu. Skala działań i rezultatów związanych ze wzmacnianiem współpracy między oboma sektorami jest niewielka. Ogranicza się do konferencji promujących projekt, publikacji zawierającej wyniki prac badawczych uczestników projektu, a także dwóch stypendiów specjalistycznych (na ogólną liczbę 160 osób). W efekcie nie należy spodziewać się, że w wyniku realizacji projektu nastąpi faktyczne wzmocnienie współpracy, a w dalszej konsekwencji wzrost innowacyjności przedsiębiorstw w regionie.

Jednak, w opinii ewaluatora, nie musi to być oceniane jednoznacznie jako wada projektu. Jak wskazano wcześniej, istnieje potrzeba wzmacniania potencjału doktorantów prowadzących badania w kluczowych dla rozwoju regionu obszarach. Przyczynia się to niewątpliwie do rozwoju innowacyjności ośrodków badawczo-rozwojowych. Może też sprzyjać promowaniu prowadzonych prac badawczych. Kwestia nawiązywania współpracy może być przedmiotem innych projektów realizowanych w ramach polityki innowacyjności. Wymaga to jednak bardziej przemyślanego podejścia do planowania projektów, uwzględniającego nie tylko konsultacje na poziomie każdego z projektów, ale rzeczywistą koordynację działań podejmowanych przez poszczególnych aktorów, tak aby poszczególne inicjatywy uzupełniały się i wzmacniały. W takim kontekście przededefiniowaniu powinien ulec cel główny projektu. Jest to



jednak zadanie trudne, a biorąc pod uwagę słabą współpracę w tym zakresie między WUP i Urzędem Marszałkowskim, raczej mało prawdopodobne.

Alternatywnym podejściem jest położenie w kolejnej edycji projektu większego nacisku na nawiązywanie współpracy między doktorantami, a przemysłem. Może to się odbywać poprzez wprowadzenie zasady, zgodnie z którą większa niż w obecnej edycji projektu pula stypendiów jest przyznawana tym doktorantom, którzy taką współpracę już nawiązali lub we wniosku proponują działania mające do takiej współpracy doprowadzić. Uwzględniając dotychczasowe doświadczenia, pula ta może wynosić ok. 50% ogólnej liczby stypendiów. Takie rozwiązanie zapobiegne nadmiernemu ryzyku nawiązywaniu fikcyjnej współpracy, a z drugiej strony umożliwi wspieranie doktorantów, prowadzących istotne i wartościowe prace badawcze, które jednak na obecnym etapie mogą nie być przedmiotem zainteresowania przedsiębiorców.

13.4 Skuteczność

Ocena projektu pod kątem skuteczności zakłada analizę, na ile udało się osiągnąć cele założone w projekcie. Jednak jednoznaczna ocena skuteczności, ze względu na wady struktury logicznej projektu, jest utrudniona. Jak zaznaczono wcześniej, jako główny cel projektu jest wzmocnienie współpracy między sektorem badawczo-rozwojowym, a gospodarką. Zakładano, że projekt doprowadzi do *nawiązania trwałej współpracy doktorantów z przedsiębiorstwami, w zakresie upowszechniania i komercyjnego wykorzystania rozwiązań technologicznych*. Nie określono jednak żadnych wskaźników pomiaru tego celu. W projekcie brak też celów szczegółowych oraz odpowiadających im wskaźników. Działania przewidziane w projekcie nie prowadzą, w opinii ewaluatora, do osiągnięcia tak sformułowanego celu – z tego punktu widzenia projekt należy uznać za nieskuteczny.

Ta ocena jednego z kryteriów nie powinna decydować o całościowej ocenie przedsięwzięcia. Projekt odpowiada na ważne potrzeby środowiska badawczego regionu, przyczyniając się do budowy potencjału innowacyjnego w województwie. Dlatego też, projekt można ocenić jako użyteczny z punktu widzenia jego odbiorców. Ocena tego projektu jest przykładem, kiedy dwa kryteria oceny dają przeciwstawne wyniki. W naszej opinii, z punktu widzenia potrzeb regionu, istotniejsza jest ocena projektu pod kątem użyteczności niż skuteczności.

Pomimo tego, nie można całkowicie uciec od pytania, na ile w projekcie udało się osiągnąć zamierzone efekty. Ponieważ brak jest jasno wyznaczonych celów projektu, proponuje się skoncentrować na ocenie stopnia osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

W momencie realizacji badania projekt był na ukończeniu. Większość zadań została wykonana, dlatego też przynajmniej w odniesieniu do rezultatów krótkoterminowych, projekt należy ocenić pozytywnie.

Podstawowym rezultatem projektu było udzielenie 160 stypendiów doktorantom. Przydzielano dwa typy stypendiów: ogólne, w wysokości 20 tys. zł (wypłacane w dwóch turach) i specjalistyczne, w wysokości 100 tys. zł (wypłacane w trzech turach). Stypendia specjalistyczne były przeznaczone dla doktorantów, którzy mogli wykazać już nawiązaną współpracę z przedsiębiorstwami.

Stypendia były rozdzielane w wyniku konkursu. Konkurs ogłaszano pięć razy, co pozwalało za każdym razem rozdzielić stypendia wśród faktycznie najlepszych doktorantów. Zainteresowanie samych doktorantów było bardzo duże. W przypadku pierwszego konkursu na 18 stypendiów wpłynęło 70 aplikacji. W kolejnych konkursach spływało już 300 wniosków, co pokazuje olbrzymie zainteresowanie.



Tak duże zainteresowanie doktorantów jest ważne, gdyż najważniejsze ryzyko, identyfikowane na etapie tworzenia projektu, związane było właśnie z rekrutacją odpowiedniej liczby doktorantów.

Jednym z powodów powodzenia stypendiów było pragmatyczne podejście zespołu projektowego do zasad ich przyznawania. Od początku starano się ograniczyć liczbę dokumentów do niezbędnego minimum, a także uprościć formularze i zasady oceny. Pomocne w tym były konsultacje z kierownikami studiów doktoranckich. Ponadto, wbrew początkowym planów, nie zastosowano rozliczenia stypendiów w oparciu o faktury. Doktoranci zobowiązani byli w sprawozdaniach opisać szczegółowo, na co przeznaczali środki, jednak w tym zakresie zespół projektowy cechowała niezbędna elastyczność. Uznawane były wszelkie wydatki, które ułatwiały stypendystom pracę naukową, zarówno tę o charakterze bytowym (np. opłacenie akademika), naukowym (np. zakup literatury, materiałów), związanych ze współpracą (np. udział w konferencjach i seminariach). Praktyczne i elastyczne podejście pracowników WUP było niewątpliwie jednym z czynników sprzyjających popularności stypendiów wśród doktorantów.

Niestety zakres prowadzonego badania nie pozwolił na ocenę, jaki był rzeczywisty wpływ otrzymania stypendium na rozwój potencjału badawczego doktorantów.

Kolejny rezultat projektu związany jest ze szkoleniami dla doktorantów. Powiązanie stypendiów ze szkoleniami stanowi stosunkowo innowacyjne rozwiązanie. Wydaje się jednak, że podniosło to jakość oferowanego wsparcia, przyczyniając się w większym stopniu do podniesienia potencjału badawczego przyszłych naukowców. Co ważne, tematyka szkoleń była tak dobrana, aby ułatwić odnalezienie się doktorantom na rynku pracy po obronie doktoratu. Biorąc pod uwagę, że zapewne tylko część z nich pozostanie na uczelni, a pozostali przejdą do działających przedsiębiorstw lub utworzą własne firmy, ten kierunek działania wydaje się trafny. Warto dodać, że organizowane szkolenia ogólne, które odbywały się poza dużymi miastami, sprzyjały też nawiązywaniu kontaktów i budowaniu porozumień między doktorantami, co należy uznać za wartość dodaną projektu.

W projekcie zakładano również działania promocyjno-informacyjne. Działania te służyły dwóm celom:

- Promocji idei projektu wśród doktorantów i zachęcanie ich do aplikowania,
- Upowszechnieniu dorobku doktorantów wśród potencjalnych odbiorców.

Pierwszy z celów został niewątpliwie osiągnięty, biorąc pod uwagę skalę zainteresowania konkursami. Można się wręcz zastanawiać, czy środki przeznaczone na ten cel nie były przesadnie wysokie.

Realizacji drugiego celu służyła organizacja dwóch konferencji oraz wydanie publikacji zawierającej podsumowanie dorobku badawczego stypendystów.

Działania te niewątpliwie przyczyniły się do upowszechnienia idei projektów. Trudno jednak ocenić, na ile udało się osiągnąć rezultaty zaplanowane we wniosku o dofinansowanie: *upowszechnienie wyników badań naukowych wśród przedsiębiorców, wypracowanie i rozwijanie sieci współpracy i wymiany informacji między nauką i przemysłem*. Skala realizowanych działań (dwie konferencje) wydaje się niewystarczająca, aby możliwe było osiągnięcie bardziej odczuwalnych rezultatów. Dwutomowa publikacji może zainteresować przedsiębiorców, pod warunkiem, że do nich dotrze i dostrzegą potencjał biznesowy zawartych tam treści. Biorąc jednak pod uwagę trudny, naukowy język zawartych tam opracowań, a także brak zainteresowania i czasu wśród przedsiębiorców, należy sceptycznie oceniać szanse na szersze upowszechnienie wyników projektów.

Z drugiej strony zainteresowanie przedsiębiorców innowacyjnymi rozwiązaniami jest generalnie dużym wyzwaniem. Nie należy raczej spodziewać się masowego zainteresowania z ich strony. Wskazane jest

raczej koncentrowanie się w działaniach promocyjnych na niewielkiej grupie innowatorów, potencjalnie zainteresowanych wdrożeniem opracowanych innowacji. Działania te powinny ułatwiać nawiązywanie współpracy między doktorantami, a przedsiębiorcami. Muszą więc być atrakcyjne szczególnie dla pierwszej grupy.

Z tego też powodu w kolejnej edycji projektu wskazane jest położenie większego nacisku na kwestię promocji dorobku doktorantów wśród przedsiębiorców.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że stypendyści, niezależnie od braku takich wymagań ze strony WUP, informowali o podejmowanych staraniach w zakresie nawiązania współpracy z biznesem. Świadczy to o tym, że dostrzegali taką potrzebę. Wskazane jest wzmocnienie tego typu zachowań w kolejnej edycji projektu.

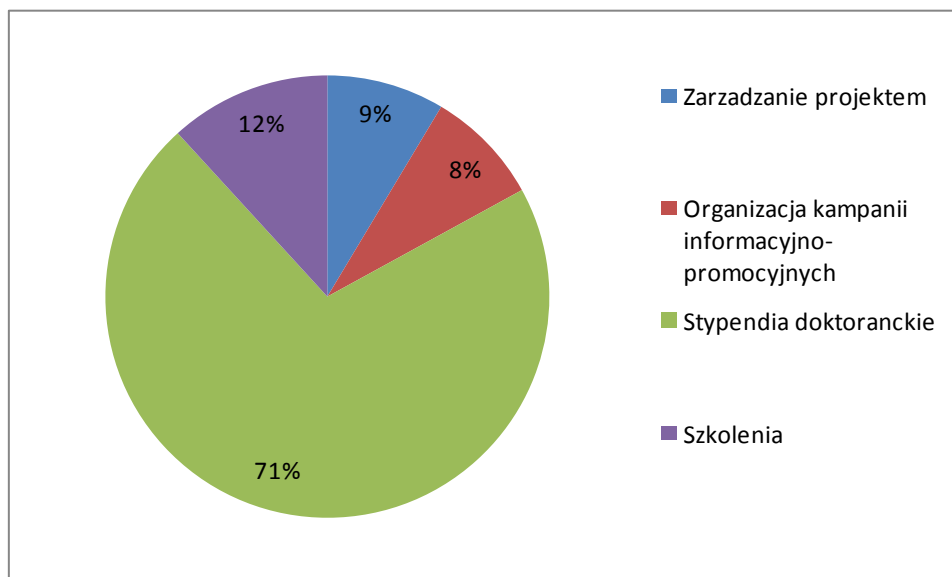
13.5 Efektywność

Projekt był realizowany przez zespół projektowy umiejscowiony w Wydziale Projektów Własnych Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Zespół zarządzający składał się z czterech osób: koordynatora, specjalisty ds. organizacyjnych, specjalisty ds. promocji i rekrutacji oraz specjalisty ds. finansowych. Dodatkowo zespół wspomagała osoba odpowiedzialna za obsługę księgową. Uwzględniając zakres prac w projekcie, liczebność zespołu można ocenić jako adekwatną.

Koordynator projektu posiada kilkuletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami systemowymi, najpierw w strukturach PUP, potem WUP. Zespół projektowy stanowią również osoby o pewnym doświadczeniu w realizacji projektów finansowanych ze środków UE. Pracownicy brali udział również w szkoleniach dotyczących zarządzania projektami (Prince2). Jednak w praktyce nie wykorzystują tej metody, bazując na swoich własnych, wypracowanych rozwiązaniach. Koordynator projektu stara się zaangażować w zarządzanie projektem wszystkich członków zespołu projektowego. Wspólnie opracowują plan realizacji całego projektu, a także plany realizacji poszczególnych zadań (np. konferencji). W tym celu wykorzystywane są metody „burzy mózgów”, a zadania do wykonania zapisywane są na dużych płachtach, wiszących na ścianach w pokoju projektowym. Przy stosunkowo niskiej złożoności projektu stosowane metody okazują się wystarczające.

Potencjalne ryzyko związane z zespołem projektowym wynikało z braku doświadczenia w obszarze realizacji projektu. Co więcej, dla samego WUP ten typ działań stanowił nowe doświadczenie i niewątpliwie duże wyzwanie. W tym kontekście należy postawić pytanie, czy inna instytucja nie byłaby bardziej adekwatnym projektodawcą. Wydaje się, że możliwe są co najmniej dwa rozwiązania. Jedno, kiedy projekt byłby realizowany przez Urząd Marszałkowski. Zaletą takiego rozwiązania byłoby umiejscowienie wszystkich trzech projektów związanych z RSI w jednym miejscu (co jednak nie jest jeszcze wystarczającą gwarancją koordynacji tych działań). Drugie rozwiązanie to zlecenie zarządzania całym przedsięwzięciem instytucji zewnętrznej. Warunkiem powodzenia takiego rozwiązania jest obecność w regionie instytucji o odpowiednich potencjałach.

Oceniając koszty realizacji projektu, należy zauważyć, że ponad 71% całego budżetu zostało wydatkowane na finansowanie stypendiów doktoranckich, kolejne 12% to koszty szkoleń. 9% kosztów projektu zostało przeznaczonych na koszty promocji. W budżecie projektu nie zidentyfikowano przeszacowanych kosztów realizacji.

Wykres 3 Struktura budżetu projektu

Z punktu widzenia stopnia wykonania budżetu, większość zadań została wykonana zgodnie z zamierzeniami. Według stanu na koniec września 2010 r., poziom wydatkowania w projekcie wyniósł 94,4%.

13.6 Trwałość

Niezwykle trudno jest ocenić trwałość efektów projektu. Jak zaznaczono wcześniej, koncepcja badania utrudnia ocenę, w jaki sposób stypendia i szkolenia wpłynęły na zachowania doktorantów. Można jednak przypuszczać, że przynajmniej niektóre z efektów (np. zakup komputerów, literatury, nawiązane kontakty, zdobyta wiedza i umiejętności itd.) utrzymają się przez dłuższy czas. Natomiast efekt promocyjny projektu może być dosyć krótkotrwały. Dlatego w kolejnej edycji działania promocyjne powinny obejmować również dorobek doktorantów wypracowany dzięki wsparciu w ramach pierwszej edycji projektu.

13.7 Główne ryzyka

Najpoważniejsze ryzyko projektu wiąże się z niedostatecznym naciskiem na upowszechnienie wyników prac badawczych stypendystów, szczególnie wśród przedsiębiorców, oraz słabością więzi nawiązanych pomiędzy doktorantami a przedsiębiorcami. W kolejnej edycji projektu wskazane jest zdecydowanie silniejsze uwzględnienie tego aspektu. Oczywiście wiąże się z tym ryzyko braku zainteresowania przedsiębiorców ewentualną współpracą. Dodatkowo mogą pojawić się przypadki współpracy „na papierze”. Dlatego też wskazane jest promowanie nie tylko tych doktorantów, którzy już nawiązali współpracę, ale również tych, którzy we wniosku przedstawiają przekonujący pomysł na nawiązanie takiej współpracy.



13.8 Podsumowanie

Projekt *Inwestycje w wiedzę motorem rozwoju innowacyjności w regionie* trudno ocenić jednoznacznie. Z jednej strony główny cel projektu, jakim było nawiązanie trwałej współpracy między instytucjami badawczymi, a przedsiębiorstwami nie został osiągnięty. Co więcej, w projekcie zabrakło działań, które umożliwiłyby osiągnięcie tego celu. Z drugiej strony projekt, w zaproponowanym kształcie wpisuje się w dokumenty strategiczne, w tym szczególnie RSI. Odpowiada też na ważne potrzeby sektora badawczego w województwie zachodniopomorskim. W naszej ocenie ta druga korzyść przeważa nad pierwszą wadą. Dlatego ogólnie należy ocenić projekt pozytywnie.

Biorąc pod uwagę planowaną realizację kolejnego projektu, wskazane jest położenie silniejszego nacisku na trzy aspekty:

- Upowszechnienie wyników prac badawczych doktorantów wśród przedsiębiorców – jest to zadanie trudne ze względu na hermetyczny język wielu prac doktorskich, a z drugiej strony brak czasu i zainteresowania samych przedsiębiorców. Wskazane jest zainwestowanie odpowiednich środków w opracowanie koncepcji promocji prac badawczych, a następnie jej wdrożenie. Działania promocyjne powinny obejmować odpowiednie, marketingowe przedstawienie wyników prowadzonych badań, a także powinny być adresowane do starannie dobranej, niedużej grupy odbiorców. Działania te powinny uwzględnić również efekty projektu zakończonego,
- Nawiązanie współpracy między stypendystami a przedsiębiorcami – w ramach nowego projektu w większym stopniu powinny być promowane projekty, w przypadku których nawiązano współpracę. Równocześnie powinny też być promowane odpowiednie wysiłki samych stypendystów. Dlatego też wskazane jest promowanie ciekawych pomysłów na nawiązanie takiej współpracy,
- Koordynacja projektu z innymi przedsięwzięciami – realizacja projektu powinna być silnie skoordynowana z innymi przedsięwzięciami realizowanymi w ramach polityki innowacji w województwie zachodniopomorskim. Mechanizmy koordynacji powinny być wypracowane przez Urząd Marszałkowski i skonsultowane na forum Regionalnej Rady ds. Gospodarki, Innowacji i Technologii.



14 TWORZENIE, ROZWÓJ I AKTUALIZACJA REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACYJNOŚCI WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

14.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt *Tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Zachodniopomorskiego* jest realizowany przez Urząd Marszałkowski, Wydział Polityki Regionalnej. Projekt rozpoczął się w listopadzie 2008 r. Przewidywany termin zakończenia projektu to czerwiec 2011 r.

Główny cel projektu:

Wzmocnienie zdolności instytucji regionu do udziału w tworzeniu i rozwoju regionalnego systemu innowacji.

Cele szczegółowe projektu:

1. Aktualizacja dokumentów strategicznych i operacyjnych dotyczących innowacyjności,
2. Tworzenie i rozwój narzędzi strategicznego zarządzania rozwojem innowacyjnym,
3. Tworzenie kultury innowacji oraz budowanie partnerstw lokalnych instytucji działających w obszarze innowacji,
4. Transfer wiedzy w zakresie form i metod wspierania innowacji.

14.2 Logiczny model projektu

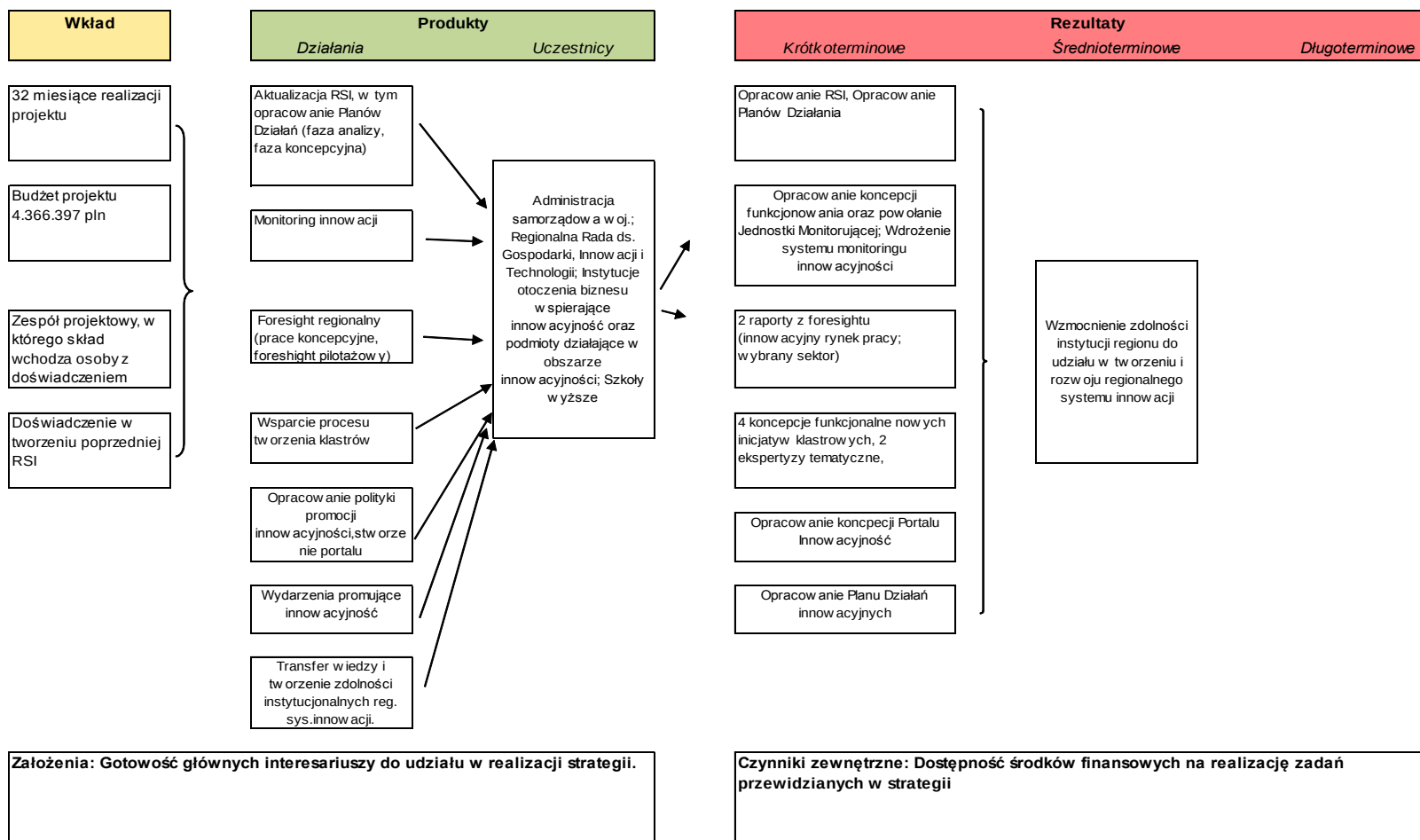
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: Tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnej Strategii

Opis sytuacji

Istnieje potrzeba wsparcia regionalnych instytucji i podmiotów zajmujących się tworzeniem systemu innowacji. Główne ograniczenia dla działalności tych podmiotów: brak zaktualizowanych dokumentów, niewystarczająca świadomość, brak wiedzy i dostępu do tzw dobrych praktyk, brak narzędzi do zarządzania procesem





14.3 Trafność projektu

Podstawowym efektem projektu ma być stworzenie aktualnej Regionalnej Strategii Innowacji. Obecnie obowiązująca Strategia została opracowana w latach 2003-2004 i przyjęta na początku 2005 r. Zdaniem wszystkich uczestników badania, w związku z upływem czasu, a także zmianą warunków, nastąpiła konieczność aktualizacji tego dokumentu. Wydaje się, że konieczność aktualizacji została przyjęta przez większość aktorów jako pewnik.

W trakcie wywiadów pojawiały się argumenty przemawiające za koniecznością aktualizacji strategii. Niewątpliwie nastąpiła zmiana warunków wdrażania polityki innowacyjności. Dotyczy to zarówno samego obszaru innowacyjności, jak i dostępnych instrumentów i narzędzi, co związane jest ze zdecydowanie większą skalą dostępnych funduszy strukturalnych. Zmieniła się również sytuacja województwa zachodniopomorskiego. Zarówno w samej gospodarce, jak i na rynku pracy, w edukacji oraz nauce zaszły poważne zmiany, które powinny być brane pod uwagę przy określaniu strategii innowacji. Zmianie uległo też podejście do rozwoju regionalnego – aktorzy odeszli od poszukiwania sposobów na przyciągnięcie innowacji z zewnątrz w kierunku poszukiwania potencjału endogennego rozwoju: czyli przewag komparatywnych w regionie. Z punktu widzenia polityki rozwoju innowacji jest to ważna zmiana, wymagająca przeorientowania strategicznego kierunków prowadzonych działań.

Wreszcie zmianie uległa sama koncepcja dokumentu strategicznego. Strategia z 2005 r. traktowana była jako dokument formalny, często przywoływany w różnych opracowaniach i służący jako źródło odwołania dla innych dokumentów. Jednak, jak to określiła jedna z rozmówczyń, nie zobowiązywał nikogo do niczego. Tym samym dokument ten w niewielkim stopniu był praktycznym wyznacznikiem kierunków działania. Nowa strategia powstaje zgodnie z ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju jako program rozwojowy – stąd też są zdecydowanie większe szanse, że zapisane kierunki działania będą faktycznie realizowane. Chociaż ostateczna decyzja o realizacji poszczególnych działań leżeć będzie po stronie Zarządu Województwa, który dysponuje środkami finansowymi.

Tym samym można stwierdzić, że idea aktualizacji RSI jest uzasadniona.

Na wstępnym etapie opracowywania koncepcji RSI, analizie poddano wcześniejsze działania. W tym celu zlecono przygotowanie trzech opracowań:

- „Diagnoza sytuacji społeczno - gospodarczej w odniesieniu do polityki innowacyjności – założenia aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Zachodniopomorskiego” opracowana przez Stały Panel Ekspertów Regionalnej Strategii Innowacyjności;
- „Ocena stanu skuteczności działań proinnowacyjnych w województwie zachodniopomorskim” przygotowana przez konsorcjum Centrum Rozwoju Społeczno- Gospodarczego oraz Stowarzyszenie Czas – Przestrzeń -Tożsamość,
- „Polskie i europejskie przykłady działań proinnowacyjnych” pod redakcją Michała Klepki.

Opracowania te uzupełniają się, dostarczając ważnych informacji z punktu widzenia aktualizacji RSI: informacji o aktualnej sytuacji, ocenę dotychczasowych działań oraz informację na temat działań podejmowanych w innych regionach i krajach.

Projekt kierowany jest do czterech głównych grup docelowych: administracji samorządowej, Regionalnej Rady ds. Gospodarki, Innowacji i Technologii, instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność oraz podmiotów działających w obszarze innowacyjności, szkół wyższych. Wybrani



przedstawiciele tych grup (Politechnika Szczecińska i Koszalińska, WUP, Regionalne Centrum Innowacji, Urząd Marszałkowski) weszli do grupy, która opracowywała koncepcje projektów systemowych, planowanych do realizacji w ramach Działania 8.2.2. W oparciu o spotkania tej grupy (było ich, jak relacjonują urzędnicy UM, ok. 4-5) powstał Plan Działania dla Priorytetu VIII na lata 2007-2008, gdzie zawarto główny zarys projektu. Można zatem stwierdzić, że pierwsza koncepcja projektu była tworzona z przedstawicielami interesariuszy. Na późniejszych etapach odbiorców strategii angażowano do realizacji poszczególnych zadań, np. powołany został panel ekspertów, który opracował diagnozę sytuacji w zakresie innowacji czy też zaproszono szerokie grono ekspertów do foresightu.

Nie powołano jednak żadnego ciała, które mogło uczestniczyć i współpracować z UM na etapie opracowywania koncepcji projektu, a następnie samej strategii. Przedstawiciele UM traktują ekspertów do pewnego stopnia utylitarnie (wsparcie przy realizacji konkretnych zadań), a nie jako przedstawicieli środowisk, które powinny brać udział w kształtowaniu polityki innowacji, z którymi opracowywane koncepcje powinny być konsultowane już na początkowym etapie. Takie utylitarnie, a nie partnerskie podejście do odbiorców projektu powoduje, że ci nie angażują się w cały proces – nie biorą aktywnego udziału w konsultacjach społecznych opracowanego projektu aktualizacji RSI czy też nie są gotowi do podawania urzędnikom gotowych rozwiązań i pomysłów do strategii, niejako na zawołanie.

Niniejsze badanie nie obejmuje szczegółowej analizy samej propozycji aktualizacji RSI. Niewątpliwie jednak szersze zaangażowanie zainteresowanych środowisk mogłoby skutkować większym poczuciem odpowiedzialności społecznej za opracowany dokument, a także większą trafnością zaproponowanych rozwiązań z punktu widzenia potrzeb i możliwości poszczególnych partnerów. A jest to kluczowe, gdyż jak zauważa słusznie jeden z przedstawicieli UM, tylko część z działań przewidzianych w aktualizacji RSI może być wykonane przez samorząd. W dużą część z nich muszą być zaangażowani partnerzy.

W momencie badania opracowany dokument był poddawany konsultacjom społecznym. Został rozesłany do wszystkich kluczowych instytucji i komórek organizacyjnych samorządu terytorialnego, organizowane były spotkania konsultacyjne, prezentowany był na różnych forach. Urzędnicy UM zwracają uwagę na relatywnie mały odzew w ramach prowadzonych konsultacji. Wynikać to może albo z bardzo wysokiej oceny opracowanej strategii, albo właśnie z braku poczucia współodpowiedzialności za powstały projekt. Jak przedstawił to jeden z odbiorców strategii, z którym prowadzono wywiad, nie miał czasu na zapoznanie się z dokumentem. Jednak osoba ta, pomimo swojego dużego zaangażowania i doświadczenia w zakresie polityki wspierania innowacyjności, nie była zapraszana do aktywnego współtworzenia lub choćby konsultowania koncepcji RSI na wcześniejszych etapach.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że dokument jest bardzo obszerny (250 stron), napisany trudnym językiem. Może to być dodatkowy czynnik zmniejszający zainteresowanie udziałem w konsultacjach społecznych. W celu zainteresowania szerszego grona odbiorców, wskazane byłoby opracowanie krótszej wersji dokumentu, 30 – 40 stronicowej, zawierającej tylko główne wnioski z diagnozy i główne kierunki działania.

W projekcie przewidziano szereg działań, w różny sposób powiązanych z innowacyjnością. We wniosku o dofinansowanie nie wykazano powiązań między celami projektu a poszczególnymi działaniami i rezultatami.

Głównym celem projektu jest wzmocnienie zdolności instytucji regionu do udziału w tworzeniu i rozwoju regionalnego systemu innowacji. Realizacja celu głównego nastąpi poprzez realizację celów szczegółowych:

- aktualizacja dokumentów strategicznych i operacyjnych dotyczących innowacyjności,

- tworzenie i rozwój narzędzi strategicznego zarządzania rozwojem innowacyjnym,
- tworzenie kultury innowacji oraz budowanie partnerstw lokalnych instytucji działających w obszarze innowacji,
- transfer wiedzy w zakresie form i metod wspierania innowacji.

W oparciu jednak o analizę dokumentów oraz wywiady indywidualne możliwe jest odtworzenie logiki projektu w tym zakresie, co zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 5 powiązania między celami projektu, a poszczególnymi zadaniami

Zadania	aktualizacja dokumentów strategicznych i operacyjnych dot. Innowacyjności	tworzenie i rozwój narzędzi strategicznego zarządzania rozwojem innowacyjnym	tworzenie kultury innowacji oraz budowanie partnerstw lokalnych instytucji działających w obszarze innowacji,	Transfer wiedzy w zakresie form i metod wspierania innowacji.
Zad.2: Wzmocnienie Procesu Wdrażania RSI	X			
Podzadanie.2.1 Aktualizacja RSI	X			
Podzadanie 2.2 Monitoring Innowacyjności.		X		
Zad.3: Foresight regionalny (prace koncepcyjne, foresight pilotażowy)		X		
Zad.4: Wsparcie procesu tworzenia klastrów		X	X	
Zad.5: Promocja innowacji		X	X	
Podzadanie 5.1: Opracowanie polityki promocji innowacyjności, stworzenie portalu innowacyjności.		X		
5.2: Wydarzenia promujące innowacyjność			X	
Zad. 6: Transfer wiedzy i tworzenie zdolności instytucjonalnych reg. sys.innowacji. (szkolenia, doradztwo)				X

Z punktu widzenia celów projektu wątpliwości budzi dobór dwóch działań. Po pierwsze: tworzenie portalu innowacyjności. Duża liczba tego typu portali już działa, jednak cieszą się one umiarkowanym zainteresowaniem. Zakłada się, że portal zostanie opracowany w ramach niniejszego projektu, natomiast w projekcie *Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy* opracowana zostanie jego zawartość. Nie wiadomo jednak, jaka ma być funkcja portalu oraz jakie potrzeby ma on zaspokajać. Pojawia się też pytanie o trwałość portalu po zakończeniu realizacji projektu. Jeden z rozmówców stwierdził, że portal przejmie samorząd województwa, łącznie z odpowiedzialnością za wypełnianie go treścią. Można jednak mieć wątpliwości, czy w samorządzie znajdują się odpowiednie zasoby.

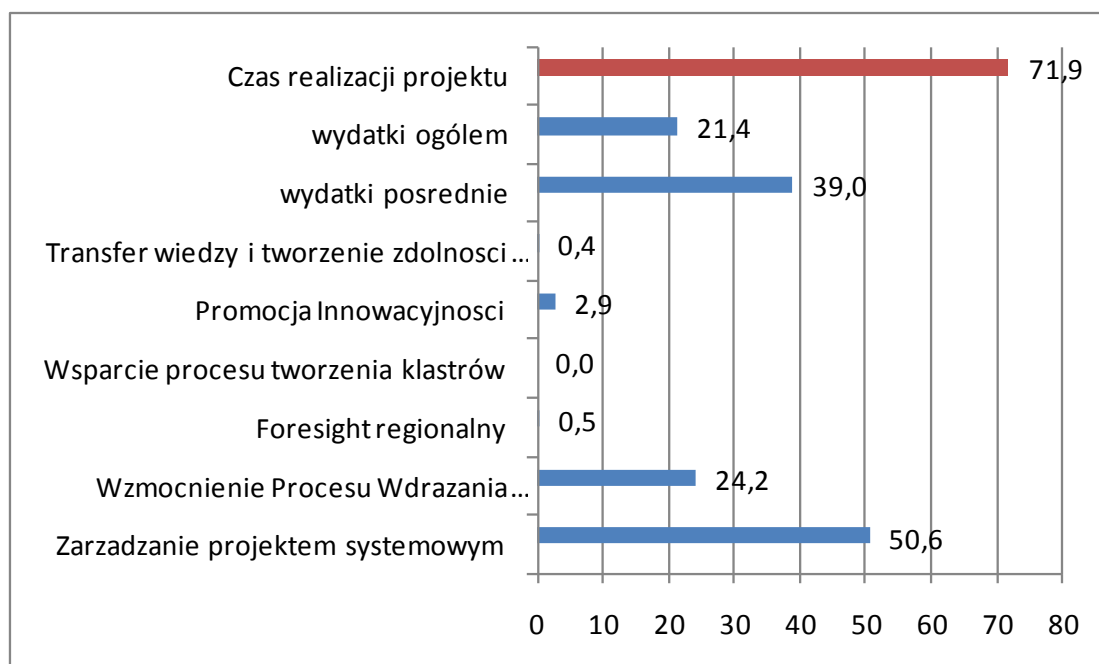
Drugie zadanie, które nie w opinii samych przedstawicieli UM nie spełnia swojej roli, to transfer wiedzy. Okazało się, że tego typu wsparcie nie jest potrzebne, a dostępne środki nie zostały wykorzystane.

14.4 Skuteczność

W projekcie nie określono wskaźników monitorowania postępów osiągnięcia poszczególnych celów projektu. Dlatego też ocena stopnia ich realizacji możliwa jest tylko w odniesieniu do zakładanych rezultatów projektu.

Zgodnie z danymi z ostatniego dostępnego wniosku o płatność (przedstawiającego stan na koniec września 2009 r.) wydatkowano zaledwie 21% całego budżetu projektu, podczas gdy upłynęło niemal 72% czasu jego realizacji. Pojawiają się zatem uzasadnione obawy, czy projekt uda się zrealizować w całości, zgodnie z zamierzeniami.

Wykres 4 Upływ czasu realizacji projektu i poziom wydatkowania na poszczególne zadania projektu (w %)



Niski poziom wydatkowania w ramach poszczególnych zadań wynika z przyjętego sposobu realizacji projektu. Większość zadań jest zlecanych przez UM zewnętrznym wykonawcom. Oznacza to, że do czasu pojawienia się ostatecznego produktu, wydatki pozostają na bardzo niskim poziomie. Zapłata wykonawcom powoduje radykalny skok poziomu wydatków.

W momencie realizacji badania większość zadań była realizowana w stopniu na tyle zaawansowanym, że nie powstawało ryzyko ich niezrealizowania.

Został opracowany projekt aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji. Dokument został opracowany przez Zachodniopomorską Grupę Doradczą. Zespołem ekspertów kierował Luk Palmen, osoba o uznanym dorobku w zakresie rozwoju innowacji. Dokument został opracowany jako program rozwojowy, zgodnie z zapisami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Fakt zgodności dokumentu z wymogami ustawy zwiększa szanse faktycznej realizacji zapisów przyjętej strategii.

Dokument zawiera bardzo obszerną diagnozę sytuacji w obszarze rozwoju innowacji w województwie zachodniopomorskim. W oparciu o wyniki analizy zostały zdefiniowane trzy obszary: tworzenie innowacji, dyfuzja innowacji oraz absorpcja innowacji. Są to równocześnie trzy kluczowe wyzwania dla regionalnego systemu innowacji, czyli słabość popytu, podaży i systemu rozprzestrzeniania się innowacji.

W ramach tych trzech obszarów określono trzy cele strategiczne RSI, a w ramach każdego z nich cele operacyjne. Zestawienie celów zaprezentowano w tabeli nr 6.

W ramach każdego z celów operacyjnych określono szereg działań, które powinny być realizowane.

Już wstępna analiza sposobu określenia celów aktualizacji RSI wskazuje na istotną słabość dokumentu. Żaden z celów nie spełnia kryteriów SMART. Nie jest ani konkretny, ani mierzalny, ani określony w czasie. Właściwie nie wiadomo, w jaki sposób można zweryfikować osiągnięcie zaproponowanych celów. Tym samym nie można stwierdzić, czy cele są realistyczne.

W strategii zaproponowano bardzo szeroki zestaw wskaźników, jednak określenie wartości docelowych będzie zadaniem Jednostki Monitorującej, która ma dopiero powstać. Zaproponowany sposób działania odbiega od dobrych praktyk w zakresie budowania strategii. W strategii powinno się w sposób jasny i klarowny określić, jaki będzie stan docelowy, osiągnięty dzięki jej realizacji. Zaproponowane cele są na tyle ogólne, że trudno jest podejmować dyskusję na temat ich zasadności. Natomiast wyłączenie kwestii wskaźników monitorowania strategii, w tym szczególnie ich wartości docelowej, spod dyskusji społecznej należy uznać za poważną słabość.

Tabela 6 Cele strategiczne i operacyjne strategii innowacji

Obszary	Świadomość i kompetencje innowacyjne	Endogeniczny potencjał na rzecz specjalizacji regionalnej	Regionalny system na rzecz tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji
Cele strategiczne	Wzrost świadomości i kompetencji innowacyjnych społeczeństwa oraz przedsiębiorstw	Rozwój specjalizacji regionalnych w oparciu o endogeniczny potencjał województwa	Rozwój systemu tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji
Cele operacyjne	Pobudzenie kreatywności, przedsiębiorczości i postaw innowacyjnych w społeczeństwie Zwiększenie kompetencji pracowników i kadr menadżerskich w zakresie innowacji Poprawa salda migracji kadr gospodarki opartej na wiedzy	Identyfikacja specjalizacji regionalnych o największym potencjale wzrostu Kreowanie współpracy, kompetencji oraz infrastruktury wokół zidentyfikowanych obszarów specjalizacji regionalnych.	Wzmacnianie instytucji zaangażowanych w procesy rozwoju innowacji i transferu technologii Wzmacnianie instytucji badawczo – rozwojowych i współpracy zespołów badawczych Realizacja projektów pilotażowych służących absorpcji innowacji Rozwój współpracy w ramach klastrów i innych powiązań kooperacyjnych Wykorzystanie inwestycji zewnętrznych jako nośnika innowacji w regionie

Źródło: Projekt aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji, s. 135

W dokumencie określono też potencjalne źródła finansowania. Przy czym podano zazwyczaj poszczególne działania istniejących programów operacyjnych. Oszacowano też możliwe koszty wdrożenia strategii. Takie podejście jest niewątpliwie krokiem w dobrym kierunku. Brakuje jednak w dokumencie jasnej deklaracji dotyczącej budżetu na realizację RSI, przynajmniej po stronie samorządu województwa.

Do strategii dołączona została też karta działań, dokument o charakterze operacyjnym, zawierający bardziej szczegółowy opis zadań, które należy podjąć w celu realizacji celów strategii. Jego ograniczeniem jest brak wskazania jasno jednej instytucji odpowiedzialnej za realizację danego przedsięwzięcia. Brakuje też informacji o skali planowanych działań oraz o ich budżetach.

Przytoczone braki wynikają zapewne z wieloletniego charakteru dokumentu. Jednak w celu zapewnienia jego wykonalności wskazane jest zdecydowanie bardziej konkretne i mierzalne określenie



głównych celów strategii. Natomiast precyzyjne określanie skali planowanych działań powinno odbywać się na poziomie dokumentów o charakterze operacyjnym.

W ramach Zadania 2 zaplanowano również wdrożenie systemu monitorowania i ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego. Zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie, zakładano, że w wyniku realizacji projektu uda się zrealizować następujące działania:

przeprowadzenie prac analitycznych, w szczególności w zakresie integracji monitoringu innowacyjności z monitoringiem rynku pracy i monitoringiem Strategii Rozwoju Województwa, przygotowanie koncepcji funkcjonowania JM, wsparcie JM w konieczny sprzęt, zasoby kadrowe (wynagrodzenie pracowników JM) i szkolenia dla pracowników JM oraz przeprowadzenie badań pilotażowych, dobór prób i metod badawczych zostanie określony w późniejszym terminie ponieważ będzie to determinowane samą koncepcją monitoringu. Ostatecznym rezultatem będzie opracowany i wdrożony system wraz z procedurami, narzędziami i przygotowaną kadrą.

Jak wynika z analizy stanu zaawansowania projektu, w ramach tego zadania zlecono opracowanie koncepcji działania Jednostki Monitorującej (JM), w ramach której porównywano dwa warianty organizacyjne: utworzenie jednostki w ramach urzędu lub zlecenie tego zadania na zewnątrz. Obecnie UM przychyliła się bardziej w kierunku utworzenia odpowiedniej komórki w ramach urzędu. W pierwszej połowie 2011 r. planuje się zatrudnienie odpowiedniej osoby oraz zakup danych statystycznych. Trudno przewidzieć, czy nowo utworzona jednostka będzie w stanie stworzyć w ciągu pół roku system monitorowania zaktualizowanej RSI (łącznie z opracowaniem wartości docelowych wskaźników monitorowania RSI). Dostrzega się tutaj wysokie ryzyko niezrealizowania w pełni tego zadania. Jednym z powodów takiej sytuacji jest odejście z UM osoby odpowiedzialnej za monitoring, która docelowo miała stanowić trzon JM.

Zgodnie z harmonogramem wdrożenie projektu, prowadzenie badań pilotażowych w ramach JM powinno rozpocząć się na początku 2010 r. Choć zauważyć należy, że w przyjętym harmonogramie występują niespójności – np. zakup sprzętu komputerowego dla pracowników JM powinien zacząć się w połowie 2009 r., a zatrudnienie pracowników JM przewidziano harmonogramie na połowę 2010 (pomimo planowanego rozpoczęcia badań pilotażowych od początku 2010 r.), natomiast w budżecie przewidziano środki tylko na połowę roku 2011.

Kolejnym zadaniem jest foresight regionalny. W ramach projektu przewidziano realizację dwóch foresightów. Jednego dotyczącego rynku pracy i drugiego dotyczącego przemysłu chemicznego. Zadanie to zostało zlecone na zewnątrz. Pomimo obaw związanych ze zbyt małym budżetem przeznaczonym na realizację badania, udało się wyłonić wykonawcę i badanie zostało zrealizowane. W ramach usługi zlecono też kompleksowe szkolenie z zakresu metodologii badania foresight pracowników UM. Pozwoli to w przyszłości realizować tego typu badania samodzielnie, bez konieczności zlecania usługi na zewnątrz.

Wyniki badań będą wykorzystywane na etapie operacjonalizacji RSI, szczególnie w ramach celu strategicznego drugiego, czyli rozwoju potencjału województwa w oparciu o endogeniczny potencjał. Niewątpliwie wyniki badania mogłyby być lepiej wykorzystane na potrzeby RSI, gdyby zostało ono zrealizowane przed aktualizacją strategii. Tutaj jednak ograniczeniem okazało się prawo zamówień publicznych, które znacznie wydłużyło cały proces.

Należy podkreślić, że wyniki badania zostały wykorzystane przez samych przedsiębiorców. Jak wynika z informacji uzyskanych w ramach badania, największe firmy chemiczne w regionie, w oparciu o wyniki tych badań, zrewidowały swoje strategie rozwoju, w tym obszary poszukiwania innowacji. Dowodzi to,



że foresight technologiczny może być ważnym narzędziem wspierającym potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Dlatego też wskazane jest kontynuowanie tego typu działań w kolejnych latach.

Kolejne zadanie związane jest ze wsparciem procesu tworzenia klastrów. Również w tym przypadku przewiduje się zlecenie całej usługi na zewnątrz. W momencie realizacji badania został ogłoszony przetarg. W ramach zlecenia przewiduje się: analizę istniejących klastrów, identyfikacja potencjalnych klastrów oraz opracowanie dla nich metodologii zakładania klastra, trzecie zadanie obejmujące badanie wpływu klastrów na rozwój regionalny. Przewidywane jest też szkolenie dla pracowników UM z tego zakresu. Realizacja tego zadania opóźniła się ze względu na konieczność skoordynowania zakresu planowanych działań z projektem *Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy*.

Kolejne zadanie związane jest z promocją polityki innowacji. W ramach tego zadania zaplanowanych zostało kilka działań. Po pierwsze stworzony ma być portal poświęcony innowacjom. Sam portal już powstał, natomiast jeszcze nie został oddany do użytku publicznego. Jak zaznaczono wcześniej, treści umieszczane w portalu mają pochodzić z projektu *Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy*. Opracowywane mają być przez partnerów tego projektu. Wątpliwości budzi jednak zasadność tworzenia nowego portalu, tym bardziej, że w województwie zachodniopomorskim działa kilka stron internetowych poświęconych innowacjom.

Drugie działania dotyczy opracowania polityki promocji innowacyjności. W efekcie realizacji tego działania ma powstać Plan Działań w zakresie promocji innowacyjności. To zadanie nie zostało jeszcze uruchomione. Warunkiem jego rozpoczęcia jest zakończenie prac nad aktualizacją RSI. Dopiero w oparciu o przyjęty dokument, zdaniem przedstawicieli UM, powinna być opracowana koncepcja jego promocji i docierania z informacją o nim. Biorąc pod uwagę znaczenie, jakie UM przywiązuje do nowej strategii, a także potrzebę upowszechniania informacji o innowacji i możliwościach z nią związanych, zaplanowane działanie jest jak najbardziej adekwatne. Ze względu jednak na krótki czas do zakończenia realizacji projektu jego wykonanie może być zagrożone.

Ostatnie zadanie dotyczy transferu wiedzy. Bazując na doświadczeniach z poprzedniej perspektywy finansowej, na etapie opracowywania projektu założono, że konieczne jest zabezpieczenie środków na szkolenia pracowników i zatrudnienie ekspertów. W trakcie realizacji projektu okazało się jednak, że potrzeby w tym zakresie były znacznie mniejsze, niż oczekiwano. W związku z tym środki w tej pozycji pozostaną zapewne w dużym stopniu niewykorzystane.

Generalnie większość celów projektu została lub zostanie osiągnięta do końca realizacji projektu. Choć w projekcie nie określono formalnie wskaźników dla każdego z celów, to jednak we wniosku w bardzo jasny i klarowny sposób przyporządkowano każdemu z zadań produkty zaplanowane do osiągnięcia. Ułatwia to monitorowanie stopnia realizacji projektu. Niestety tak określone wskaźniki nie pozwalają na jakościową ocenę tworzonych produktów. Dobrze obrazuje to wypowiedź jednego z rozmówców, który zapytany o potencjalne ryzyka w projekcie, stwierdza: *Dokument jest dokumentem. (...) projekt kończy się na wygenerowaniu papieru. Całe ryzyko jest w jego realizacji, ale on już nie obejmuje projektów*.

Faktycznie – ocena projektu może być dokonana zero–jedyńkowo: czy powstała aktualizacja strategii innowacji, czy nie. Natomiast średnio i długoterminowe efekty projektu zależeć będą od jakości wytworzonych produktów, a także od wypracowanych mechanizmów wdrażania zaktualizowanej RSI. W naszej ocenie, choć niektóre zapisy aktualizacji RSI zwiększają szanse na jej praktyczne wdrożenie, konieczne jest położenie zdecydowanie większego nacisku na ten aspekt w ostatnim okresie realizacji projektu.

Warto w tym miejscu dodać, że w projekcie zakładano stworzenie systemu autoewaluacji. Jednak po pierwszych nieudanych próbach zrezygnowano z wdrożenia tego pomysłu. Zaplanowano ewaluację na zakończenie realizacji projektu.

14.5 Efektywność

Projekt jest zarządzany przez zespół działający w Urzędzie Marszałkowskim, Wydziale Polityki Regionalnej. Dyrektor Wydziału, który jest obecnie kierownikiem projektu, nadzorował również tworzenie RSI w latach 2003-2005. Takie rozwiązanie zapewnia ciągłość instytucjonalną. Zapewnia też nadzór merytoryczny nad działaniami realizowanymi w ramach projektu.

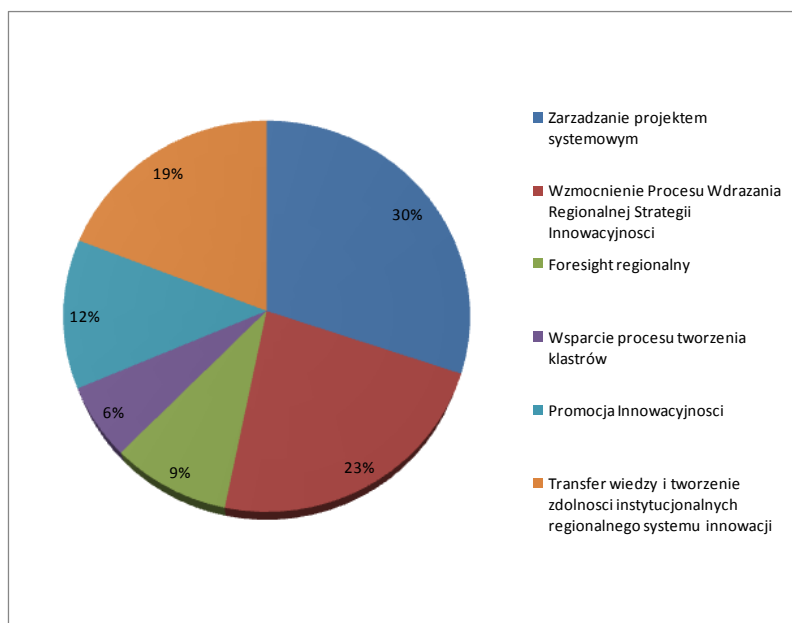
Oprócz kierownika projektu, który jest zatrudniony w projekcie na $\frac{1}{4}$ etatu, w zarządzanie projektem zaangażowanych jest pięć osób (koordynator ds. merytorycznych, pracownik ds. rozliczeń projektu, pracownik administracyjno-biurowy, pracownik ds. monitoringu i ewaluacji, pracownik ds. promocji projektu). Zatrudniony jest także koordynator merytoryczny Podziałania 2.1 (aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności).

Zatrudniony jest także koordynator merytoryczny Podziałania 2.1 (aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacyjności). Osoba ta posiada doświadczenie akademickie w zakresie rozwoju innowacji, co niewątpliwie jest przydatne na tym stanowisku. Również w przypadku Podziałania 2.2 (Monitoring innowacyjności) przewidziano zatrudnienie koordynatora oraz trzech analityków na $\frac{1}{2}$ etatu.

Liczebność i skład zespołu projektowego jest oceniany przez samych zainteresowanych jako adekwatny do potrzeb. Trzeba jednak zauważyć, że większość zadań jest zlecanych zewnętrznym podmiotom. Niemniej zamówienia te są bardzo zróżnicowane, każde z nich wymaga bardzo dobrego przygotowania i przemyślenia. Również współpraca z podwykonawcami wymaga odpowiednich kompetencji merytorycznych. Jednak oceniając zespół wskazane jest także spojrzenie na budżet projektu.

Wątpliwości może budzić struktura kosztów projektów. Największą pozycję budżetu stanowią koszty zarządzania (30%). Biorąc pod uwagę ogólną wartość projektu (4,4 mln zł), a także fakt, że zdecydowana większość zadań będzie realizowana przez podwykonawców, udział tych kosztów wydają się zdecydowanie zbyt wysoki. Uwzględniając w kosztach zarządzania koszty koordynatorów merytorycznych dwóch poddziałań w ramach Zadania 2, udział kosztów zarządzania wzrasta do ponad 36%. Tak wysokie koszty zarządzania wynikają z liczebności zespołu projektowego, a także z założonych kosztów wynagrodzeń. W praktyce jednak faktyczne koszty zarządzania będą niższe, co wynika z dopasowania poziomu wynagrodzeń w projekcie do poziomu występującego w urzędzie. Nie będzie to jednak różnica bardzo istotna. Według stanu na koniec września 2010 r. wykorzystano 84% budżetu na zarządzanie przewidzianego w projekcie do końca roku 2010. Podsumowując, biorąc pod uwagę fakt, że większość zadań jest zlecanych na zewnątrz, można stwierdzić, że założone koszty zarządzania są przeszacowane.

Wykres 5 Struktura kosztów projektu w podziale na zadania



Na sprawność realizacji projektu wpływa niewątpliwie umiejscowienie zespołu projektowego w funkcjonalnej i hierarchicznej strukturze urzędu. Pracownicy projektu podlegają koordynatorowi, który równocześnie jest kierownikiem komórki odpowiedzialnej za realizację projektów systemowych. Ogólny nadzór nad projektem sprawuje jeszcze kierownik projektu, pełniący równocześnie funkcję dyrektora Wydziału. Pozytywnym rozwiązaniem jest to, że osoby decyzyjne w projekcie pełnią równocześnie funkcje kierownicze w urzędzie. Dzięki temu dysponują rzeczywistą władzą i możliwością podejmowania decyzji. Pomimo kilkustopniowej struktury zarządzania, z przeprowadzonych wywiadów wyłania się stosunkowo sprawny system zarządzania, gdzie sposób podejmowania decyzji jest sprawny i elastyczny. Nie odnotowano występowania wąskich gardeł i wydłużania realizacji całego projektu. Większe trudności wiążą się z koniecznością współpracy z komórkami wspierającymi w urzędzie, które muszą często zaopiniować lub zatwierdzić różnego rodzaju dokumenty. Wydłuża to często proces decyzyjny, a także powoduje powstawanie wąskich gardeł. Szczególnie jest to widoczne w przypadku zamówień publicznych. Okres pomiędzy napisaniem Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia, a podpisaniem umowy może trwać nawet pół roku, co jest zdecydowanie zbyt długo. Usprawnienie i uproszczenie procedur zarządzania w Urzędzie Marszałkowskim mogłoby poprawić warunki realizacji projektów.

14.6 Trwałość

Opracowana aktualizacja RSI, a także dokumenty towarzyszące, zapewne zostaną zaakceptowane przez Zarząd Województwa. Tym samym główny cel projektu zostanie osiągnięty. Jednak w tym przypadku trwałość należy oceniać z punktu widzenia praktycznego wdrożenia zapisów strategii. Jest to uzależnione w dużym stopniu od woli samorządu terytorialnego, a także decyzji dotyczących alokacji środków finansowych. Należy jednak zaznaczyć, że sposób sformułowania celów strategii nie sprzyja



jej praktycznemu wdrożeniu. Stąd pojawia się ryzyko, że dokument ten będzie wykorzystywany bardziej formalnie, jako uzasadnienie podejmowanych działań, a nie dokument o charakterze strategicznym.

14.7 Ocena spójności

Realizowany projekt jest bardzo złożony. Składa się z kilku, dużych zadań. Jednak powiązania między poszczególnymi zadaniami nie są oczywiste. Również dla osób zarządzających projektem. W przypadku każdego z nich można wskazać na jego znaczenie i uzasadnienie realizacji, jednak nie wiadomo, w jaki sposób działania te wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają oraz jakie jest uzasadnienie dla ich realizacji z punktu widzenia celu głównego. Można odnieść wrażenie, że lista zadań jest wypadkową propozycji zgłaszanych przez ekspertów na początkowym etapie realizacji projektu, a możliwościami realizacyjnymi Urzędu Marszałkowskiego.

14.8 Główne ryzyka

Główne ryzyko związane z realizacją projektu wiąże się z brakiem praktycznego wykorzystania jego produktów w przyszłości, zarówno zaktualizowanej strategii, jak i wyników prowadzonych badań i analiz. Dlatego też w ostatniej fazie realizacji projektu kluczowe jest dokonanie przeglądu produktów i wypracowanie mechanizmów zwiększających szanse na ich praktyczne wykorzystanie w przyszłości.

Widoczne jest również ryzyko związane z opóźnieniem w powołaniu Jednostki Monitorującej. Prawdopodobnie Jednostka ta zostanie powołana, jednak istnieje duże ryzyko, że przewidziane w projekcie zadania nie zostaną wykonane.

14.9 Podsumowanie

Analizowany projekt jest ważny z punktu widzenia rozwoju potencjału województwa zachodniopomorskiego. Budowanie potencjału innowacyjnego regionu daje szanse na przełamanie trudności i przyspieszenie tempa rozwoju. Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji może pomóc we właściwym ukierunkowaniu podejmowanych działań, wykorzystaniu istniejących szans i możliwości, a także ograniczenia zidentyfikowanych ryzyk. Zmiany, które zaszły w ciągu pięciu lat od przyjęcia poprzedniej strategii, a także jej ograniczenia, uzasadniają podjęcie prac związanych z aktualizacją RSI. Z drugiej strony konieczne jest wypracowanie również innych instrumentów wspierających system wdrażania innowacji, czyli wszystkich kluczowych interesariuszy. Niemniej analizowany projekt ma kilka słabości.

Po pierwsze, w zbyt małym stopniu zaangażowani zostali kluczowi interesariusze w tworzenie koncepcji projektu, a także opracowywanie aktualizacji RSI. W Urzędzie Marszałkowskim zaangażowano w ten proces wielu ekspertów, podkreślić jednak należy, że przygotowania dobrej strategii wymaga nie tylko uwzględnienie wiedzy eksperckiej, ale również różnych interesów i punktów widzenia obecnych w regionie. W przeciwnym przypadku istnieje poważne ryzyko, że nowa strategia nie zostanie przyjęta przez kluczowych partnerów jako własna, co będzie skutkowało niskim poziomem zaangażowania w jej realizację. Niestety, można odnieść wrażenie, że taki proces właśnie zachodzi. Pracownicy UM powszechnie narzekają na niski poziom zaangażowania różnych partnerów w konsultacje społeczne, brak konstruktywnego wkładu do opracowanej propozycji. Jednak sami odbiorcy stwierdzają, że nie byli



włączeni w cały proces, a opiniowanie dokumentu na etapie konsultacji społecznych postrzegają, jako czysto formalną.

Słabością projektu jest również niedostateczny poziom powiązań z innymi działaniami w zakresie innowacyjności w regionie. Najbliższa współpraca istnieje z projektem *Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy*, realizowanym przez tą samą komórkę organizacyjną w Urzędzie Marszałkowskim. Jednak powiązania te opierają się na współpracy kolegów i koleżanek z biura, a nie systemowych rozwiązaniach. W przypadku innych projektów czy też inicjatyw brak jest wypracowanych mechanizmów koordynacji i współpracy. Raczej każda instytucja koncentruje się na swoich własnych działaniach, nie interesując się tym, co dzieje się w innych instytucjach. Ewentualna wymiana informacji czy koordynacja działań opiera się na osobistych relacjach.

Poważne ryzyko projektu wiąże się z niedostatecznym praktycznym wykorzystaniem efektów projektu w przyszłości, po jego zakończeniu. Cele opracowanej strategii nie są sformułowane zgodnie z metodologią SMART, co znacznie utrudnia rozliczanie z ich osiągnięcia. Brak jest też jasno przypisanych odpowiedzialności za ich realizację. W przypadku Planu Działań na lata 2011-13 brak jest również wskazania konkretnej instytucji odpowiedzialnej za jego realizację. Brak jest też przypisania konkretnych kwot na ich realizację. Braki te zmniejszają szanse rzeczywistego zrealizowania planów.



15 PODDZIAŁANIE 8.2.2 – „TRANSFER WIEDZY W REGIONIE POPRZECZ ROZWÓJ SIECI WSPÓŁPRACY” (URZĄD MARSZAŁKOWSKI WZ)

15.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” jest realizowany przez konsorcjum, którego liderem jest Urząd Marszałkowski WZ. Projekt w założeniu miał trwać od 1 czerwca 2009 roku do końca 2010 roku, jednak ze względu na złożoność działań oraz początkowe opóźnienia jego realizację wydłużono o 6 miesięcy.

Projekt jest realizowany w partnerstwie, w skład którego wchodzi następujące instytucje:

- Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny (ZUT) w Szczecinie,
- Politechnika Koszalińska w Koszalinie,
- Północna Izba Gospodarcza w Szczecinie,
- Zachodniopomorskie Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego (SCP),
- Koszalińska Izba Przemysłowo – Handlowa,
- Środkowopomorska Rada Naczelnej Organizacji Technologicznej w Koszalinie.

Cel ogólny projektu:

Współpraca sfer nauki i biznesu prowadząca do wzrostu nakładów na działalność B+R (biznes+rozwój) w województwie zachodniopomorskim.

Cele szczegółowe projektu:

1. Stworzenie infrastruktury instytucjonalnej do obsługi współpracy sfery gospodarczej i naukowej.
2. Wyższa jakość obsługi, w odniesieniu do transferowanej wiedzy ze sfery świata nauki oraz świata biznesu.
3. Stworzenie infrastruktury informacyjnej umożliwiającej współpracę sfery gospodarczej i naukowej.
4. Większe dostosowanie systemu pracy do godzenia życia zawodowego i rodzinnego.

15.2 Logiczny model projektu

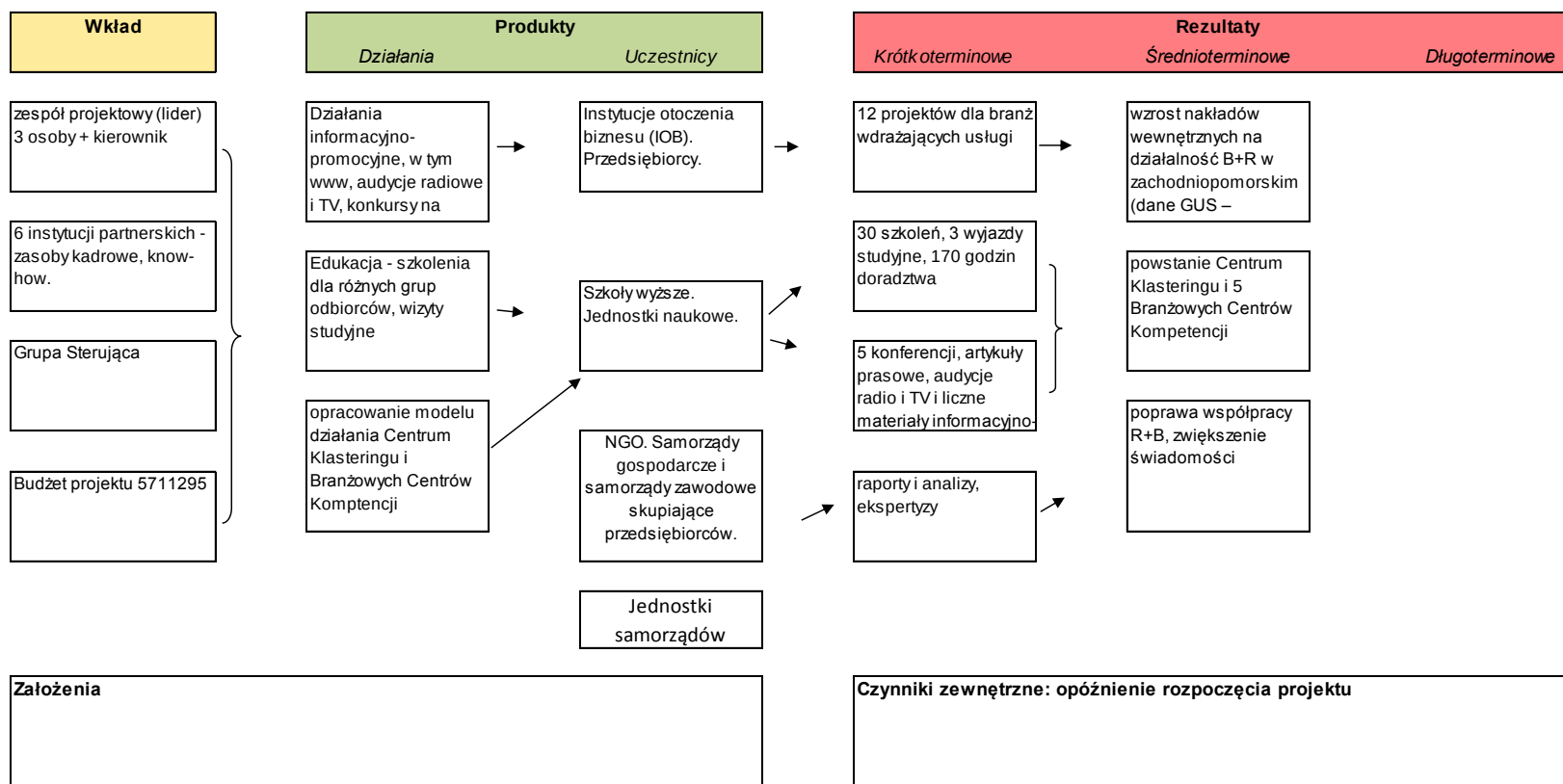
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: TRANSFER WIEDZY W REGIONIE POPRZEC ROZWÓJ SIECI WSPÓŁPRACY Model logiczny

Opis sytuacji

Pojawiające się w zachodniopomorskim skutki spowolnienia gospodarki EU wyrażają się spadkiem koniunktury. Niskie wskaźniki innowacyjności zachodniopomorskiego, a w tym niski poziom współpracy między sferą gospodarczą i naukową oraz niska świadomość w zakresie innowacyjności oraz możliwości transferu technologii.





15.3 Trafność projektu

Projekt odnosi się do jednego z priorytetów PO KL (Podniesienie kwalifikacji kadr systemu B+R w zakresie zarządzania badaniami naukowymi i komercjalizacji wyników prac badawczo – rozwojowych). Znajduje też odzwierciedlenie w Planie Działania oraz celach województwa, zawartych między innymi w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego oraz w Regionalnej Strategii Innowacyjności. Jeden z badanych stwierdził, że projekt jest kontynuacją stworzonego RSI (...) które było przygotowane w 2005 roku. Projekt miał odpowiedzieć na problem, określony jako niewystarczająca sieć współpracy pomiędzy sferą nauki, sferą innowacyjności i przedsiębiorstw.

Założenia projektu były opracowywane przez wiodące instytucje naukowe i przemysłowe w województwie. Ponadto punktem wyjścia dla obecnego projektu był wcześniejszy projekt w zakresie innowacyjności (finansowany ze środków ZPORR), w którym też starano się tworzyć sieci współpracy i prowadzić podobne działania, choć nie były one o takim szerokim zasięgu (np. nie było tak dużo szkoleń jak obecnie).

W planowanie przygotowanie projektu byli zaangażowani partnerzy z poprzedniego projektu dotyczącego innowacyjności, który był realizowany z funduszy ZPORR a także przedstawiciele WUP – instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie PO KL w województwie zachodniopomorskim. Zorganizowano warsztaty, w którym wzięli udział partnerzy tamtego projektu, a celem było zebranie pomysłów, jak w ramach PO KL można kontynuować działania związane z innowacyjnością. Powstały zręby projektu, zdecydowano też o ramach formalnych, między innymi o tym, kto będzie liderem, jacy będą partnerzy. Poszczególni partnerzy we własnym zakresie badali potrzeby szkoleniowe grup, do których adresowali swoje szkolenia, formułowali też swoje postulaty, co powinno się znaleźć w projekcie.

Na podstawie wniosków z warsztatu ekspert zewnętrzny przygotował pierwszą wersję projektu.

W ogólnym założeniu (cele i działania) projekt trafnie odpowiada na potrzeby grup odbiorców, jednak zdaniem koordynatora poszczególne narzędzia, działania w projekcie mają różną jakość. Na przykład trudno jest zachęcić przedstawicieli uczelni do udziału w szkoleniach, co może wynikać albo z przesytu szkoleniami, albo z niewłaściwej analizy potrzeb szkoleniowych tej grupy. Podnoszono również kwestie adekwatności treści szkoleń. Omawiane były na nich ogólne tematy związane z innowacyjnością, w przyszłości należałoby jednak zwrócić uwagę na kwestie bardziej szczegółowe, trafiające w sedno.

15.4 Skuteczność

Celem głównym projektu jest wsparcie sfery nauki oraz biznesu prowadzące do wzrostu nakładów na działalność B+R (badania i rozwój) w województwie. Cele projektu wpisują się w cele ogólne – zwiększanie transferu wiedzy, lepszą i efektywną współpracę między uczelniami a biznesem.

Cele projektu są osiąganymi między innymi poprzez szkolenia. Mają one dostarczyć wiedzy dla przedstawicieli obu sektorów: nauki i biznesu, a przez to zintegrować grupę specjalistów (brokerów technologii), którzy będą tworzyć płaszczyzny współpracy. Jednak ten cel udaje się osiągnąć częściowo, bo jest duża fluktuacja wśród uczestników szkoleń. Jednak zdaniem lidera projektu, partnerzy odpowiedzialni za poszczególne zadania (w tym szkolenia) starają się z nich wywiązać, zapewnić osiągnięcie wskaźników.



Dla zwiększenia skuteczności projektu, wymagana byłaby weryfikacja treści szkoleń i ich zakresu merytorycznego, aby były one interesujące nie tylko dla przedstawicieli instytucji rynkowych, ale też dla naukowców.

Wysoko należy ocenić skuteczność w tworzeniu instytucji dziedziny B+R. W 5 branżach powstają branżowe centra kompetencji (BCK). Mają one skupiać wiedzę, ofertę ze świata nauki, gdzie może się zgłosić przedsiębiorca z konkretnym problemem technologicznym albo gdzie naukowiec będzie mógł skorzystać z pomocy w „wejściu na rynek”:

Powstanie BCK i centrum klasteringu to wartościowa sprawa w projekcie.

Model tych instytucji został opracowany przez ekspertów, ich założenia zapisano w dokumentach takich jak biznesplany.

W projekcie zakładano liczne i zróżnicowane działania promocyjne i informacyjne. W tym obszarze rezultaty są stopniowo osiągane, zgodnie z przyjętymi wskaźnikami, zaś dobór wskaźników jest odpowiedni z punktu widzenia mierzenia osiągnięcia ich celów.

W trakcie trwania projektu nie wprowadzano istotnych zmian merytorycznych. Natomiast zmienił się początkowo planowany harmonogram – projekt rozpoczął się z kilkumiesięcznym opóźnieniem.

Projekt w założeniu miał trwać od 1 czerwca 2009 roku do końca 2010 roku, jednak ze względu na złożoność działań oraz początkowe opóźnienia jego realizację wydłużono o 6 miesięcy. Mimo to koordynator uważa, że projekt jest jeszcze za krótki, optymalny czas, aby skutecznie zrealizować cele i zapewnić trwałość rezultatów powinien wynosić trzy lata.

15.5 Efektywność

W zespole odpowiedzialnym za zarządzanie projektem są zatrudnione 3 osoby: koordynator merytoryczny, osoba odpowiedzialna za rozliczanie projektu oraz osoba odpowiedzialna za monitorowanie, są to solidni i zaangażowani pracownicy, posiadający bogatą wiedzę i doświadczenie

Formalnie za projekt jest odpowiedzialny kierownik biura Urzędu Marszałkowskiego, ale w praktyce nie pełni on funkcji kierownika projektu. Brak delegowania zadań na osobę, która zna projekt i na bieżąco go realizuje, generuje trudności w niewralgicznych sytuacjach.

Projekt jest realizowany przez UM WZ, a rozliczany przez WUP. Fakt ten również generuje trudności, na przykład gdy potrzebne jest spotkanie dwóch dyrektorów: z WUP czyli IP oraz Urzędu Marszałkowskiego. Jak zauważa jeden z badanych, one się odbywają, ale są nieefektywne, bo brakuje wiążących decyzji. Trudność związana z formalnościami pojawiła się też na etapie podpisywania dokumentu „Prawa i obowiązki”, gdzie były potrzebne dwa podpisy: marszałka i wicemarszałka i trudno było je otrzymać.

Złożoność projektu oraz liczebność partnerów w konsorcjum sprawia, że struktura projektu wymaga też rozbudowanej grupy zarządzającej. Przedstawiciele każdej instytucji partnerskiej spotykają się raz na miesiąc, aby omawiać bieżące sprawy projektu:

Jest wybrana grupa sterująca i ona, zbierając informacje z poszczególnych poziomów, czyli od strony sprawozdawczej, rozliczeniowej, koordynatora. (...), badają czy są jakieś problemy, czy trzeba im jakoś przeciwdziałać, podejmują decyzje do kolejnych kroków.

Na przykład było organizowane spotkanie, gdzie każdy partner referował harmonogram swoich działań, tak aby wszyscy członkowie konsorcjum byli zorientowani w przebiegu projektu jako całości. Zespół



zarządzający projektem posiada też ogólny harmonogram – wyszczególnienie wszystkich działań, co pomaga w monitorowaniu harmonogramu projektu.

Urząd Marszałkowski jest liderem projektu, zbiera wnioski o płatność, przekazuje do WUP, pełni rolę administracyjno-koordynującą. Ale też w wywiadach podkreślono dużą dążność do wolności i zaufania wobec partnerów ze strony lidera. Partnerzy regularnie się spotykają i kontaktują ze sobą. Obowiązuje demokratyczna zasada podejmowania kluczowych, istotnych decyzji dotyczących projektu.

W projekcie przyjęto zasadę, że opiekun projektu komunikuje się tylko z liderem projektu, co znacznie usprawnia przepływ informacji, ponieważ koordynator ma dostęp do bieżących informacji, które rozsyła partnerom, również on zbiera od nich postulaty czy pytania, które przekazuje do WUP.

Wielkość konsorcjum bywa utrudnieniem w efektywnej realizacji projektu, zwłaszcza że partnerzy są na różnym poziomie pod względem wiedzy i doświadczenia, a poza tym są rozsiani po całym województwie:

Partnerzy nie wszyscy są w Szczecinie i jest to kwestia komunikacji pomiędzy partnerami polegająca na tym, że są to duże jednostki, które realizują wiele projektów a osoby, które są jakby przedstawicielami tych jednostek, nie są w pełni dyspozycyjne, a przez to spotkanie się tych siedmiu osób w jednym miejscu jest trudne.

Toteż projekt ma też wyraźny aspekt interpersonalny: wymaga stale szukania kompromisu między różnymi doświadczeniami, opiniami partnerów. I jak zauważa opiekunka projektu, to relacje te zmieniają się w trakcie realizacji projektu:

Najpierw było tak, że każdy chciał szarpać trochę w inną stronę, ale teraz wiedzą, że jak razem pójdą, to wszyscy zyskają na tym.

Specyfika projektu, który jest realizowany przez dość liczną grupę partnerów, wymaga niekiedy specjalnego podejścia, także ze strony WUP:

jako urząd na ich prośbę daliśmy możliwość szkolenia się w zakresie rozliczania projektu. Bo miało to głównie ujednolicić ich pracę jako tak dużej grupy, tych sześciu partnerów i lider, którzy realizowali różne projekty w różnych urzędach, w różnych województwach również gdzieś mieli już swoje, doświadczenia i nawyki, więc my jako IP daliśmy im możliwość - bodajże szkolenie było organizowane przez nasz ROEFS - tego, żeby oni usystematyzowali swoją wiedzę i umiejętności rozliczania projektu.

Można to wskazać jako dobrą praktykę, ponieważ dzięki szkoleniu znacząco poprawiła się jakość współpracy w zakresie rozliczania działań projektu. Początkowo cząstkowe wnioski o płatność, które przygotowywali oddzielnie wszyscy partnerzy były bardzo zróżnicowane. W trakcie realizacji projektu wypracowano wspólny standard.

Z rozliczaniem projektu (za którego realizację jest odpowiedzialny Urząd Marszałkowski) wiąże się konieczność składania dokumentów do WUP, ale środki PO KL w województwie zachodniopomorskim przekazuje Urząd Marszałkowski. Powoduje to utrudnienia w rozliczaniu działań projektu, gdy na przykład nakładają się na siebie procedury, reguły dwóch instytucji. Zdaniem przedstawicieli zespołu projektowego, nie jest jasno określone, który wydział UM czym się zajmuje i zdarza się, że pracownicy projektu nie wiedzą, jak rozwiązać dany problem, trudności w zakresie księgowania.

Na tej podstawie formułowana jest rekomendacja, że w wydziale finansów UM powinna być osoba, która zajmowałaby się rozliczaniem projektu „od a do z”, co znacznie usprawniłoby jego realizację.



Zdaniem przedstawicieli zespołu projektowego brak jest elastyczności ze strony opiekuna projektu w WUP, co ich zdaniem pomogłoby w rozwiązywaniu bieżących problemów. Ale zdaniem opiekuna wynika to z zasady, że wszyscy projektodawcy powinni być traktowani tak samo. Zatem nawet jeśli projektodawcą jest UM, nie powinien liczyć na taryfę ulgową.

W działania jest zaangażowanych 6 instytucji, a ich współpraca przebiega na podstawie umów między partnerami i liderem. Liczba działań i liczba partnerów w projekcie wymaga dużych nakładów finansowych, ale też zdaniem badanych koszty te są raczej – jak wynika z opinii badanych – adekwatne do osiąganych celów. W szczegółowym ujęciu być może nie wszystkie opracowania, ekspertyzy były konieczne. To jednak trudno jest dokładnie ocenić, zwłaszcza że jest to specjalistyczna wiedza.

W trakcie realizacji projektu były pewne oszczędności, ale zgromadzone nadwyżki były na bieżąco przesuwane między poszczególnymi działaniami. Zdaniem koordynatora zmniejszenie kosztów można byłoby też osiągnąć, gdyby zmniejszono liczbę partnerów w projekcie.

15.6 Trwałość

Projekt jest rozbudowany i różnorodny, składa się z wielu działań, za które odpowiadają różni partnerzy. Czynnikiem, który pozytywnie wpływa na trwałość rezultatów tego projektu jest fakt, że w poprzednim okresie programowania był realizowany projekt dotyczący sieci współpracy. Pozwoliło to stworzyć mechanizmy współpracy, zwiększyć świadomość uczestników projektu, zaś nabyte wcześniej doświadczenia pozwalają skuteczniej prowadzić bieżące działania.

Trwałość rezultatów zależy od zaangażowania osób uczestniczącym w danym działaniu, ale też od specyfiki branży. Na przykład branża chemiczna, która była objęta projektem, skutecznie rozwija współpracę między światem nauki a biznesem, czego nie można powiedzieć na przykład o branży drzewnej czy spożywczej, gdzie prace idą znacznie wolniej i też wydaje się, że potrzebne będzie dalsze wsparcie.

Zdaniem badanych niezbędna jest też kontynuacja tego rodzaju projektu, ponieważ instytucje powstałe w projekcie nie będą jeszcze w stanie funkcjonować na zasadach komercyjnych, jest jeszcze na to za wcześnie. Warto jednak zwrócić uwagę, że nawet jeśli przestanie działać klastr, nada będzie istniała sieć współpracy zainicjowana dzięki projektowi:

samo stworzenie klastra i zamknięcie – to jest jakby czasowe, ale to co osiągnie się za pomocą działania w projekcie, no będzie – mam poczucie takie, że będzie trwało.

15.7 Spójność

Projekt jest rozbudowany na wiele szczegółowych działań, które są prowadzone przez sześć partnerskich instytucji. Z analizy logiki projektu wynika, że w warstwie ogólnej projekt jest spójny, potwierdza to również opinia koordynatora. Jednak spójność poszczególnych zadań nie jest już tak oczywista. Stąd wynika rekomendacja samego koordynatora, że w kolejnym tego rodzaju projekcie należałoby lepiej zoperacjonalizować rezultaty i cele, uporządkować to, co ma się wydarzyć w projekcie i w zadaniu każdego partnera:

Żeby partner był zobowiązany nie tylko do „suchego wskaźnika”, ale do czegoś bardziej namacalnego.

Wyciągnąć więcej informacji od partnerów – co i po co robi? Czy wszystkie raporty są potrzebne? Mniej dokumentów diagnostycznych wydaje się mogłoby być w projekcie.

15.8 Główne ryzyka w projekcie

Na etapie planowania projektu nie przeprowadzono systematycznej analizy ryzyka, a więc nie ma dokumentu, w którym wnioski z takiej analizy byłyby zapisane. Jednak koordynator projektu, na własne potrzeby analizował zagrożenia, jakie mogą wystąpić w projekcie. Była to po pierwsze kwestia pomocy publicznej w zakresie szkoleń oraz doradztwa oferowanego w projekcie. W projekcie porozumiano się z MRR, że wszystkie te działania będą miały charakter pomocy publicznej (de minimis), dzięki temu instytucje prowadzące działalność gospodarczą nie musiały płacić za szkolenia.

Drugim zaś zagrożeniem było pokrywanie się działań tego projektu z działaniami związanymi z aktualizacją RSI (co jest prowadzone w innych projektach).

15.9 Podsumowanie

Projekt „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy” jest realizowany przez Urząd Marszałkowski oraz 6 instytucji partnerskich. Celem projektu jest wsparcie sfery nauki oraz biznesu prowadzące do wzrostu nakładów na działalność B+R (badania i rozwój) w województwie. Cel ten jest realizowany przede wszystkim poprzez szkolenia, jednak znacznym utrudnieniem jest duża fluktuacja uczestników szkoleń i brak zainteresowania niektórymi oferowanymi tematami.

W projekcie powstaje też 5 Branżowych Centrów Kompetencji. Szczególnie dobrze rozwija się Centrum w branży chemicznej. Ale, jak wynika z wywiadów, działalność BCK wymaga dalszego wsparcia finansowego – same nie będą w stanie się utrzymać i działać na zasadach komercyjnych, gdyż w województwie nie ma jeszcze stabilnego rynku na tego rodzaju usługi. Nadal jest też zbyt niska świadomość dotycząca działań innowacyjnych.

Na tej podstawie można też wnioskować, że projekt był zbyt krótko realizowany, zwłaszcza że zaczął się z dużym opóźnieniem. Warto też zauważyć, że tym samym potrzebne są dalsze projekty dotyczące innowacji, które nie tylko będą podnosić świadomość potencjalnych odbiorców, ale też przyczynią się do utrwalenia mechanizmów współpracy w tym zakresie oraz do ustabilizowania instytucji takich jak BCK.

Mimo że w projekcie jest wielu partnerów, obecnie większość działań prowadzona jest sprawnie, obowiązują przejrzyste zasady i procedury dotyczące współpracy i komunikacji w konsorcjum. Należy tu jednak zaznaczyć, że jest to efekt długotrwałej współpracy i pewnej determinacji ze strony lidera projektu, aby te zasady rzeczywiście obowiązywały.



16 PODDZIAŁANIE 9.1.2 - „MOJE GIMNAZJUM – MOJA PRZYSZŁOŚĆ – REGIONALNY PROGRAM WYRÓWNYWANIA SZANS EDUKACYJNYCH UCZNIÓW GIMNAZJÓW Z OBSZARÓW WIEJSKICH I MAŁYCH MIAST W ZAKRESIE UMIEJĘTNOŚCI MATEMATYCZNO-PRZYRODNICZYCH” (KURATORIUM OŚWIATY)

16.1 Podstawowe informacje o projekcie

Projekt systemowy „Moje gimnazjum – moja przyszłość – Regionalny program wyrównywania szans edukacyjnych uczniów gimnazjów z obszarów wiejskich i małych miast w zakresie umiejętności matematyczno-przyrodniczych” jest realizowany przez Zachodniopomorskie Kuratorium Oświaty. Jego wdrażanie rozpoczęło się w kwietniu 2010 roku i ma trwać do 31 marca 2012 roku. Działania w projekcie są podzielone na dwa etapy: okres przygotowawczy, przed rozpoczęciem zajęć pozalekcyjnych (od 1.04.2010r. do 31.08.2010r.) oraz okres realizacji zajęć pozalekcyjnych (od 1.09.2010 do 31.03.2012r.).

Cel ogólny projektu:

Podniesienie jakości procesu kształcenia w gimnazjach województwa zachodniopomorskiego, zwiększanie szans edukacyjnych uczniów z obszarów wiejskich i małych miast oraz zmniejszanie różnic w wynikach osiąganych w nauce uwarunkowanymi typem i wielkością miejscowości oraz zwiększenie jakości kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem wiadomości i umiejętności z przedmiotów matematyczno – przyrodniczych, poprzez podniesienie jakości oferty edukacyjnej.

Cel szczegółowy projektu:

Podniesienie wyników osiąganych przez uczniów z obszarów wiejskich i małych miast z egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej poprzez wdrożenie programu dodatkowych zajęć pozalekcyjnych i wyrównawczych i tym samym zniwelowanie wyników w nauce osiąganych przez uczniów ze względu na typ i wielkość miejscowości.

16.2 Logiczny model projektu

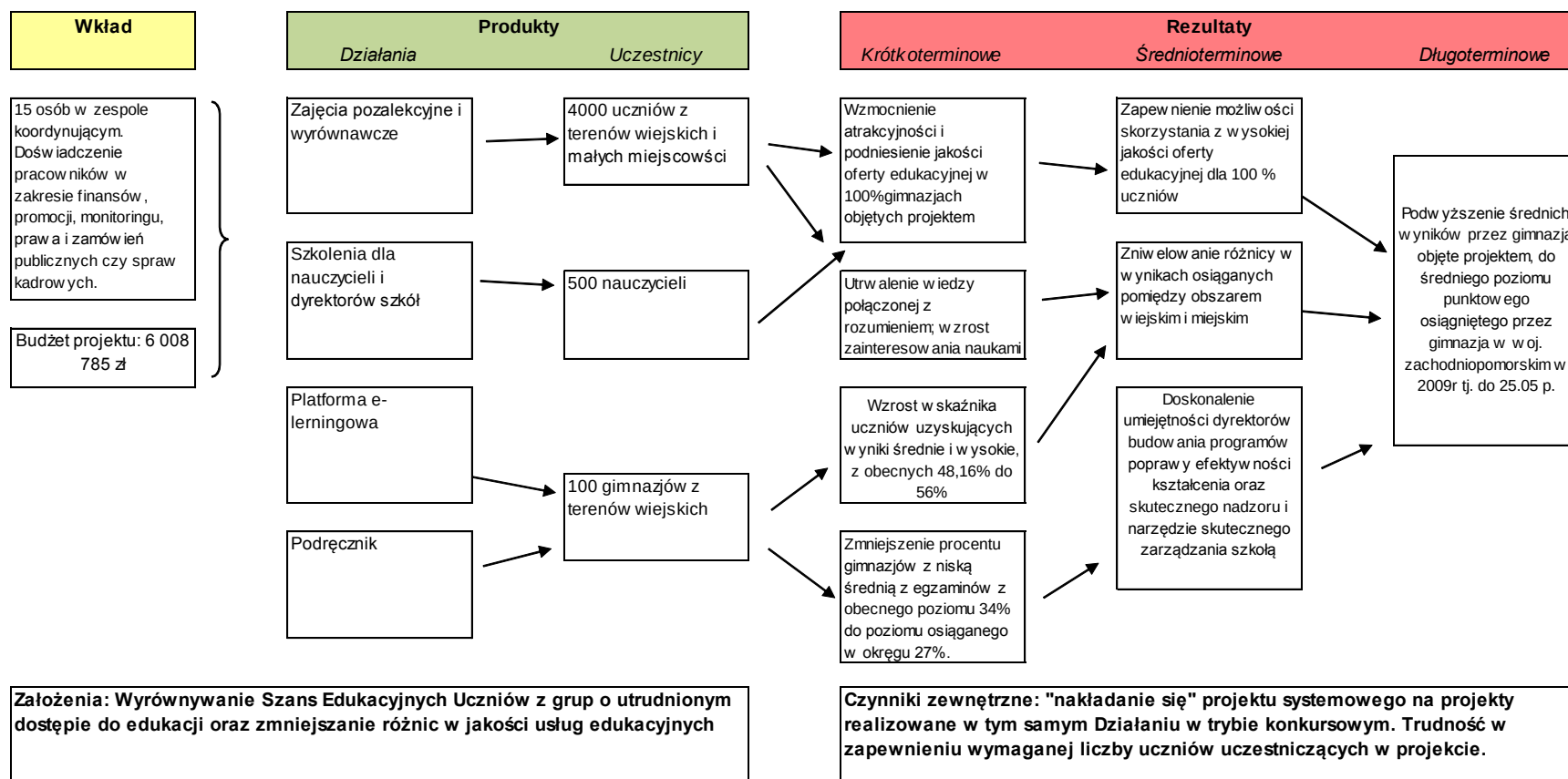
Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Projekt: Moje gimnazjum – moja przyszłość Model logiczny

Opis sytuacji

Ogólne średnie wyniki punktowe uzyskane przez uczniów z egzaminów gimnazjalnych w części matematyczno - przyrodniczej w latach 2002 – 2009 w województwie zachodniopomorskim są niższe od średniej w Okręgu i należą do najniższych w kraju. Obserwowany jest wpływ sytuacji społeczno - ekonomicznej na osiągnięcia edukacyjne uczniów - uczniowie z obszarów wiejskich i małych miast funkcjonują w warunkach nierównych szans edukacyjnych w porównaniu z rówieśnikami z dużych miast. Ponadto sytuacja pozaszkolna uczniów, wynikająca z długotrwałego bezrobocia dorosłych oraz szczególnie wysokiego w województwie zachodniopomorskim stopnia emigracji zarobkowej i związanego z tym zjawiska "eurosierocstwa".



16.3 Trafność projektu

Projekt skierowany jest do 4000 uczniów, osiągających najniższe wyniki w nauce przedmiotów matematyczno-przyrodniczych, którzy uczą się w gimnazjach zlokalizowanych na obszarach wiejskich i w małych miastach. Część działań w projekcie jest też adresowana do grupy nauczycieli, których podstawową rolą jest prowadzenie zajęć pozalekcyjnych, ale też mają oni szansę doskonalenia. Przy wyborze gimnazjów i uczniów do projektu zastosowano kryterium lokalizacji i oceny z egzaminów zewnętrznych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników z egzaminów gimnazjalnych zdiagnozowano potrzebę, na którą miał odpowiedzieć badany projekt: rokrocznie najniższe wyniki uzyskiwane przez uczniów województwa zachodniopomorskiego na egzaminie gimnazjalnym w części matematyczno – przyrodniczej.

Projekt odnosi się bezpośrednio do celów PO KL i jest ujęty w Planie Działania dla Priorytetu IX na 2010 rok. Inne dokumenty strategiczne nie są wymienione *explicite* w analizowanym wniosku. Ale też, jak zauważa koordynator, projekt odnosi się do celów strategicznych systemu oświaty, które dotyczą przedmiotów ścisłych:

powrót matematyki na maturę i jednak większe położenie akcentu na przedmioty ścisłe, matematyczne. Bo to one tak naprawdę dzisiaj generują wzrost rynku pracy, miejsc pracy itd.

Projekt został zainicjowany przez Kuratorium Oświaty, ponieważ rolą tej instytucji jest nie tylko nadzór nad systemem edukacji w regionie, ale też podejmowanie działań służących podnoszeniu jakości:

dbanie o podwyższanie czy uatrakcyjnienie oferty oświatowej, edukacyjnej w województwie, dbanie o własnie efektywność nauczania.

Konsultacje między Kuratorium Oświaty i WUP dotyczące projektu prowadzono w czasie przygotowywania Planu Działania dla Priorytetu IX PO KL na 2010 rok. W tworzeniu projektu wykorzystano też doświadczenia z projektu, który Kuratorium Oświaty realizowało rok wcześniej. Był to projekt o podobnym zakresie merytorycznym, ale na dużo mniejszą skalę, dofinansowany w trybie konkursowym. Obecny projekt systemowy został poszerzony o kształtowanie umiejętności uczniów w zakresie komunikacji, informatyki itp. i w związku z tym wprowadzono platformę internetową, która z jednej strony służy komunikacji wśród uczestników projektu, ale też jest narzędziem pracy i edukacji.

Kuratorium, z racji pełnionych zadań, dysponuje aktualną i szczegółową wiedzą o sytuacji poszczególnych szkół w województwie. Na potrzeby tego projektu rozesłano do organów prowadzących szkoły (czyli samorządów lokalnych i powiatowych) ankietę dotyczącą potrzeb edukacyjnych w szkołach, ich efektów nauczania, ocen oraz liczby dzieci wiejskich. Pozwoliło to na opracowanie mapy edukacyjnej województwa pokazującej, gdzie najbardziej potrzebne jest wsparcie w ramach projektu. Przygotowano też bazę szkół, które powinny brać w nim udział.

W projekcie zakładano udział 100 szkół, ale zgłosiło się więcej placówek. Ze zgłoszonych szkół następnie wybierano uczniów, dla których miały być zorganizowane zajęcia dodatkowe. Na początku przeprowadzono test wiedzy dla uczniów objętych projektem z zakresu nauk matematyczno – przyrodniczych. Test ten był ułożony przez zewnętrznych ekspertów. Jego wyniki miały po pierwsze służyć lepszemu poznaniu „punktu wyjścia”, ale też być podstawą w opracowaniu programu zajęć wyrównawczych.



16.4 Skuteczność

Celem nadrzędnym projektu jest wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów z grup o utrudnionym dostępie do edukacji oraz zmniejszanie różnic w jakości usług edukacyjnych. Wynikają z tego cele ogólne projektu, czyli podniesienie jakości procesu kształcenia w gimnazjach województwa zachodniopomorskiego, zwiększanie szans edukacyjnych uczniów z obszarów wiejskich i małych miast oraz zmniejszanie różnic w wynikach osiąganych w nauce uwarunkowanymi typem i wielkością miejscowości oraz zwiększenie jakości kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem wiadomości i umiejętności z przedmiotów matematyczno – przyrodniczych, poprzez poprawę jakości oferty edukacyjnej.

Ponadto w projekcie ważne jest podniesienie wyników osiąganych przez uczniów z obszarów wiejskich i małych miast z egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej poprzez wdrożenie programu dodatkowych zajęć pozalekcyjnych i wyrównawczych. Ma to doprowadzić do zniwelowania różnic w wynikach w nauce osiąganych przez uczniów ze względu na typ i wielkość miejscowości.

W projekcie zaplanowano też rezultat w postaci wzrostu średniego wyniku szkoły w zewnętrznych egzaminach gimnazjalnych o 2 punkty. Średnia dla województwa wynosi obecnie około 24,92, zaś szkoły w projekcie uzyskują ok. 22 punktów, a po zakończeniu interwencji powinny uzyskiwać przynajmniej średnią. Przy czym koordynator zdaje sobie sprawę, że ten rezultat jest jednak w pewnym stopniu niezależny od działań w projekcie i dlatego obawia się o jego wykonanie:

To jest taki rezultat, nad którym my tak naprawdę nie zapanujemy, prawda? No i on jest chyba taki najbardziej niepewny.

Ocena skuteczności projektu będzie możliwa dopiero po zakończeniu realizacji projektu.

W projekcie nie przeprowadzono analizy ryzyka na etapie jego planowania, ale bieżąca realizacja pokazała, że trudno jest zapewnić udział zakładanej liczby beneficjentów. Jest to głównie spowodowane faktem, że wiele szkół lub samorządów realizuje własne projekty, w ramach których wyrównuje szanse edukacyjne uczniów.

Gdy była prowadzona rekrutacja do projektu w maju br. nie były jeszcze znane wyniki konkursu w Poddziałaniu 9.1.2 PO KL, ale był postawiony warunek, że szkoła nie może się potem wycofać, nawet jeśli dostanie dofinansowanie na swój projekt. Część szkół zrezygnowała więc z udziału w projekcie systemowym, zakładając, że dostaną dofinansowanie, co nie zawsze potem się udało i w efekcie szkoły te nie miały szans na żadne wsparcie.

Inną trudnością jest zapis w regulaminie dotyczący udziału uczniów w zajęciach: żeby zaliczyć projekt, musi być frekwencja ucznia na zajęciach na poziomie 80% w ciągu dwóch lat. Jest to zdaniem koordynatora trudne do osiągnięcia.

Dodatkowo, ponieważ projekt jest skierowany do uczniów, którzy nie radzą sobie z nauką, pojawił się problem promocji uczniów z klasy do klasy. Gdy prowadzono rekrutację do projektu, sporządzano listy rezerwowe uczniów (10% uczestników), na wypadek takich właśnie sytuacji. Okazało się, że listy rezerwowe są niewystarczające i konieczne były dodatkowe działania rekrutujące, tak aby udało się osiągnąć zakładaną liczbę uczniów w projekcie.

W sumie na etapie rekrutacji szkół i uczniów udało się osiągnąć 95% zakładanego wskaźnika. W kwestii zajęć pozalekcyjnych wskaźnik jest osiągany w wysokości 97-98%, co koordynator stwierdził na podstawie analizy miesięcznych sprawozdań przesyłanych ze szkół.

16.5 Efektywność

Zespół pracowników projektu „Moje gimnazjum – moja przyszłość” liczy 15 osób, a członkowie zespołu posiadają doświadczenie w zakresie finansów, promocji, monitoringu, prawa i zamówień publicznych czy spraw kadrowych. Zdaniem koordynatora kompetencje te oraz liczebność zespołu jest zgodna z potrzebami projektu. W dodatku, ponieważ w zespole jest po dwoje ekspertów w każdej z wymienionych dziedzin (a specjalistów do spraw rozliczeń – więcej), mogą oni się wspierać i uzupełniać, co jest ważne dla skuteczności działań w projekcie. W zespole są też dwie osoby odpowiedzialne za nadzór nad szkołami i kontakty z nimi, w tym rozwiązywanie bieżących problemów. Część osób w zespole to pracownicy kuratorium, część zaś została zatrudniona z zewnątrz na potrzeby projektu. Dodatkowo na potrzeby projektu powstał zespół współpracowników, którzy odpowiadają za stronę merytoryczną, sprawy dydaktyczne itp.

Mocną stroną zespołu jest umiejętność grupowego działania. Duże znaczenie ma też doświadczenie poszczególnych członków personelu oraz „struktura zespołu”, co jeden z badanych określił jako stan, *gdy odpowiednim funkcjom przypada właściwie odpowiednia ilość zadań*.

Koordynator sygnalizuje potrzebę zatrudnienia jeszcze jednego specjalisty do spraw rozliczeń finansowych. Wynika to z faktu, że projekt jest finansowany ze środków państwowej jednostki budżetowej, co powoduje w projekcie wiele trudności formalnych, ponieważ ani Kuratorium ani WUP nie ma doświadczenia w tego typu projektach. Po drugie zaś duża skala przedsięwzięcia sprawia, że do Kuratorium spływa wiele rachunków (bo zajęcia w szkołach prowadzi około 600 nauczycieli) i muszą być one na bieżąco rozliczane, co powoduje zatory w realizacji zadań przy obecnej liczbie pracowników.

Struktura zarządzania projektem jest dostosowana do jego specyfiki: poza zespołem projektowym, dyrektor w każdej uczestniczącej szkole pełni rolę lokalnego koordynatora. Jego zadaniem było między innymi opracowanie planu rocznego zajęć w ramach projektu i na podstawie planu przysyła na bieżąco miesięczne sprawozdania.

Zespół funkcjonuje w ramach Kuratorium i podlega obowiązującym w nim procedurom, ale jak wynika z opinii badanych kierownik projektu jest odpowiedzialny za projekt i to on podejmuje bieżące decyzje dotyczące projektu, natomiast za decyzje strategiczne (zmiana w harmonogramie itp.) w projekcie odpowiada Kurator.

Dotychczasowa współpraca między WUP i Kuratorium układała się bardzo dobrze. Na tym etapie realizacji projektu kontakty z opiekunem projektu w WUP są sporadyczne i mają charakter roboczy. Dotyczyły głównie bieżących problemów księgowo-finansowych, a ponieważ jest to projekt finansowany przez PJB, przez kilka miesięcy na początku projektu zespół uczył się zasad prowadzenia i rozliczania działań. Zresztą i dla WUP projekt ten jest swoistym wyzwaniem, gdyż Urząd dotychczas niewiele prowadził takich projektów. Opiekunka projektu deklaruje, że sama musiała się nauczyć, jak powinien działać taki projekt, a następnie dzieliła się doświadczeniami z przedstawicielami kuratorium.

Analizując relacje między Kuratorium a WUP należy jednak uwzględnić fakt, że jak dotąd nie był zrealizowany żaden wniosek o płatność, a tym samym nie było okazji do weryfikacji współpracy.



Wątpliwości budzi tu również niewielka wiedza, jaką ma opiekun w WUP na temat podległego mu projektu, bo to może być przeszkodą w dobrej współpracy z Kuratorium.

Projekt ma ogólnie wojewódzki zasięg i 4000 beneficjentów – uczniów oraz 550 nauczycieli. Jego wartość wynosi ponad 6 milionów zł, ale jest ona zrozumiała ze względu na skalę działań. Wielkość projektu uzasadnia również liczbę osób zatrudnionych do jego obsługi, a należy pamiętać, że wynagrodzenia są zwykle największą pozycją w budżecie.

Zdaniem opiekuna projektu wynagrodzenia dla zespołu projektowego są dość wysokie, na przykład w porównaniu z projektami konkursowymi.

Koordinator zapytany o możliwe oszczędności wskazał, że być może mogłyby być niższe wynagrodzenia dla nauczycieli prowadzących zajęcia.

W projekcie dokonano już pewnych oszczędności, np. przy tworzeniu podręcznika. Jednak koordinator planuje, aby zgromadzone w ten sposób środki wykorzystać na opracowanie dodatkowych materiałów edukacyjnych. O innych przykładach oszczędności trudno jest mówić na tym etapie, ponieważ projekt jest realizowany dopiero od kilku miesięcy, a poza tym na realizację działań zostały przekazane z dużym opóźnieniem. Opóźnienie to wynika z faktu, że fundusze są przekazywane z PJB, co opisuje jeden z badanych:

my jesteśmy finansowani w sposób taki dość karkołomny, ponieważ nie finansuje nas marszałek, tego projektu, a budżet państwa, znaczy mamy pieniądze z rezerwy budżetu państwa. I tutaj są dosyć duże opóźnienia. Bardzo duże właściwie.

Na skutek tego opóźnienia okres rozliczeniowy projektu został przedłużony do końca grudnia – zatem wniosek o płatność będzie złożony w styczniu 2011 roku. Należy tu jednak podkreślić, że działania merytoryczne zaplanowane w projekcie są prowadzone zgodnie z harmonogramem.

16.6 Trwałość

Ze względu na wczesny etap realizacji projektu trudno jest obecnie określić, w jakim stopniu wypracowane rezultaty będą trwałe. Można przypuszczać, że trwałe zmiany nastąpią w kompetencjach nauczycieli, którzy otrzymawszy wsparcie w projekcie i poprzez prowadzone zajęcia będą mogli wzbogacić swój warsztat pracy i następnie wykorzystywać go w pracy z innymi grupami uczniów.

Koordinator projektu spodziewa się, że trwałą będzie wzrost zainteresowania uczniów objętych projektem naukami ścisłymi. Jednak jego zdaniem tę tendencję należałoby monitorować i systematycznie badać, *jaki jest ich wybór dalszej ścieżki edukacyjnej*. Bo obecnie na takie badanie jest zdecydowanie za wcześnie.

Takie badania preferencji edukacyjnych uczniów prowadzi WUP w ramach analizy rynku pracy i zdaniem badanych warto w przyszłości wykorzystać te dane. Okazją do sprawdzenia rezultatów projektu będą też egzaminy po gimnazjum w roku szkolnym 2011/2012, które odbędą się już po zakończeniu projektu.

16.7 Spójność

Z analizy dokumentów oraz wywiadów wynika, że projekt „Moje gimnazjum – moja przyszłość” jest spójny z innym projektem systemowym realizowanym w Działaniu 9.4 PO KL. Obie interwencje wynikają z konieczności *zwiększenia nacisku i wykorzystania innych metod nauczania w zakresie*



właśnie nauczania przedmiotów ścisłych, bo to jest duży problem, jeżeli chodzi o szkolnictwo czy podstawowe czy gimnazjalne, przedmioty ścisłe.

Badany projekt koncentruje się na zajęciach wyrównawczych dla uczniów, zaś projekt w Działaniu 9.4 ma na celu doskonalenie nauczycieli. Synergia działań powinna przynieść pozytywne efekty nie tylko dla poszczególnych uczniów i szkół, ale też dla całego regionu. Jednak obecnie jest za wcześnie, aby to ocenić.

16.8 Główne ryzyka w projekcie

Chociaż realizacja projektu dopiero się rozpoczyna, na podstawie wywiadów i analizy dokumentów można wskazać kilka zagrożeń dla skutecznego osiągnięcia założonych rezultatów.

Na działania projektu systemowego nakładają się inne projekty konkursowe realizowane w wielu gminach województwa zachodniopomorskiego. W województwie jest wiele projektów w samym Działaniu 9.1.2 PO KL, ale też w innych Działaniach. Powoduje to, że uczniowie są „podbierani” między projektami, czyli trudno jest zapewnić odpowiednią liczbę uczestników na zajęciach. Z jednej strony taka sytuacja, gdy w gminie czy na terenie szkoły są realizowane różne projekty jest korzystne ze względu na synergię działań (i rezultatów), co ma szczególne znaczenie dla szkół w wiejskich środowiskach, gdzie szkoły mają wiele zaległości do nadrobienia. Ale z drugiej strony szeroka oferta zajęć dla małej grupy uczniów powoduje, że są oni przeciążeni i zmęczeni, co powoduje, że tracą motywację. Co prawda instytucje wdrażające projekty często oferują beneficjentom różnego rodzaju „nagrody”, takie jak posiłek, dowóz na zajęcia czy materiały reklamowe projektu. Jednak to sprawia, że *beneficjenci robią się wygodni*, i zachowują się jak wybredni klienci, co oznacza, że projekt musi być bardzo atrakcyjny, inaczej uczniowie po prostu nie przyjdą na zajęcia.

Inne ryzyko dla skutecznej realizacji projektu to znaczące opóźnienia w finansowaniu działań, co wynika głównie z tego, że projekt w Działaniu 9.1.2 jest finansowany przez PJB. Dotychczas udało się uniknąć problemów w projekcie, ale głównie dlatego, że były to działania przygotowawcze, natomiast obecnie trwają zajęcia w szkołach i powinno być zapewnione bieżące finansowanie.

16.9 Podsumowanie

Projekt „Moje gimnazjum – moja przyszłość – Regionalny program wyrównywania szans edukacyjnych uczniów gimnazjów z obszarów wiejskich i małych miast w zakresie umiejętności matematyczno-przyrodniczych” jest realizowany w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby województwa zachodniopomorskiego, gdzie uczniowie osiągają niższe oceny z egzaminów zewnętrznych niż średnia krajowa. Ponadto projekt ma przyczynić się do zmniejszania nierówności edukacyjnych między miastem a wsią. Projekt jest realizowany przez Kuratorium Oświaty, które posiada odpowiedni potencjał merytoryczny i organizacyjny do tego rodzaju przedsięwzięcia.

Zakładane na tym etapie rezultaty są osiąmane niemal w pełni, co świadczy o skuteczności prowadzonych działań. Jednak pełna ocena efektów projektu będzie możliwa dopiero po jego zakończeniu. Projekt obejmuje całe województwo, jest adresowany do dużej grupy beneficjentów. To sprawia, że jest to kosztowna interwencja, chociażby ze względu na liczny personel zatrudniony do jego obsługi. Ze względu na początkowy etap projektu, trudno ocenić, czy są możliwe oszczędności.

Ponieważ projekt jest finansowany ze środków PJB już na początku nastąpiły kilkumiesięczne opóźnienia w rozliczaniu działań i choć na razie nie spowodowało to opóźnień w działaniach projektowych, to w przyszłości może być to zagrożeniem dla projektu.



17 PODDZIAŁANIE 9.1.3 „ZACHODNIOPOMORSKIE TALENTY - REGIONALNY SYSTEM STYPENDIALNY”

17.1 Podstawowe Informacje o projekcie

„Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny” jest to cykliczny projekt systemowy realizowany przez WUP w ramach Poddziałania 9.1.3 PO KL w województwie zachodniopomorskim. Do tej pory zakończony został jeden projekt roczny oraz przekazana została pierwsza transza stypendiów w dwuletnim projekcie. A zatem na obecnym etapie możemy rozpatrywać dwie całkowicie zrealizowane i zakończone transze stypendiów. Trzecia transza znajduje się na etapie rekrutacji stypendystów. Jest to cykliczne wsparcie, które pomimo realizacji w formie dwóch projektów, można rozpatrywać łącznie.

Cel ogólny projektu (identyczny dla obu projektów):

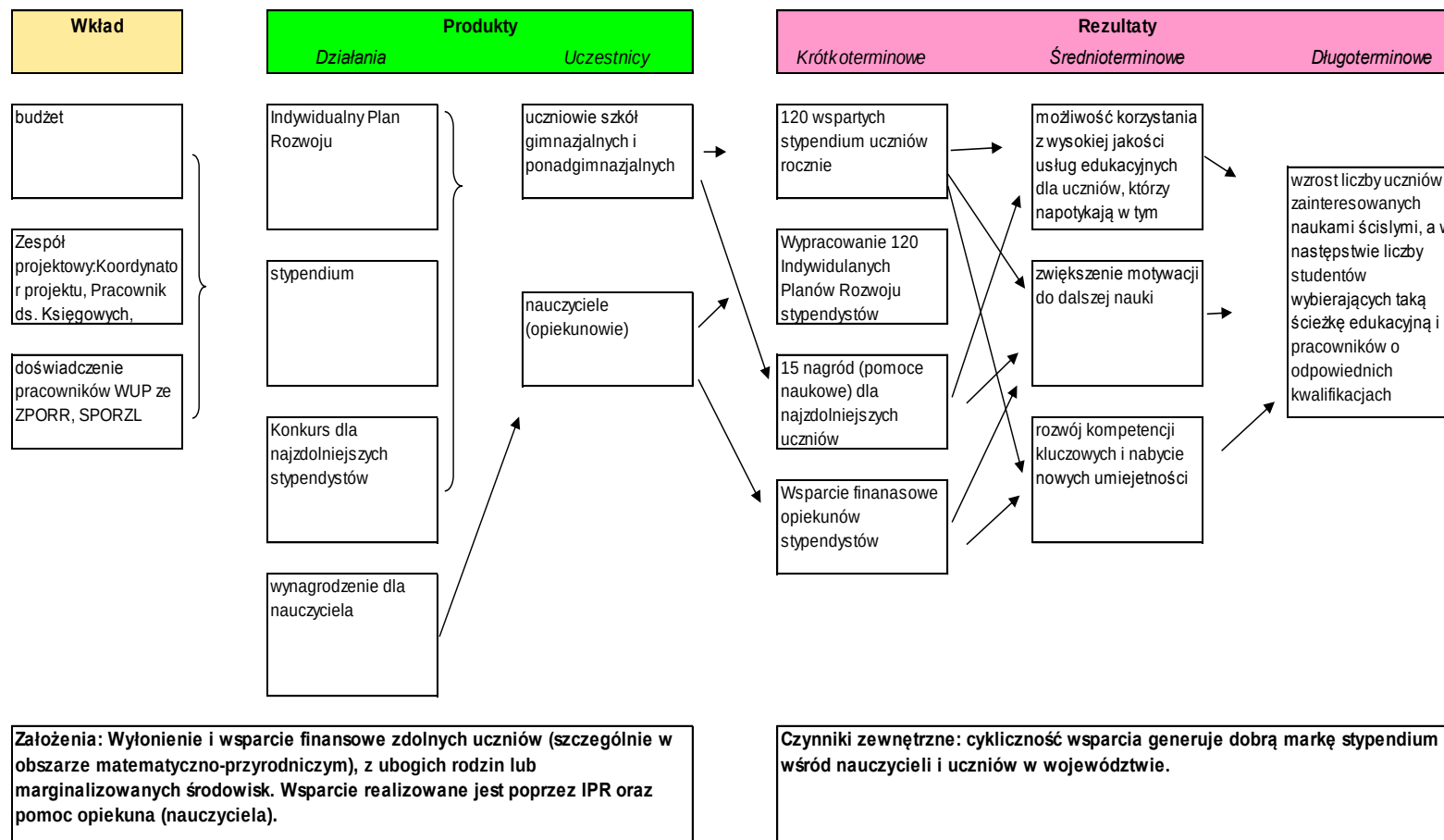
Wyrównanie szans edukacyjnych i podnoszenie jakości kształcenia.

Cel szczegółowy projektu (2009-2011):

1. Wypromowanie modelu wsparcia najzdolniejszych uczniów,
2. Indywidualizacja kształcenia poprzez wypracowanie systemu Indywidualnych Planów Rozwoju Edukacyjnego,
3. Ułatwienie dostępu do wysokiej jakości usług edukacyjnych.

17.2 Logiczny model projektu

Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.





17.3 Trafność projektu

We wniosku projektu systemowego „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny”, który jest realizowany przez WUP istnieją odwołania do następujących dokumentów strategicznych: Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Zachodniopomorskiego oraz Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013 opracowana przez MENiS, Plan Działań dla Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2008, Strategia Lizbońska, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Należy zatem stwierdzić, że cele projektu są spójne z celami rozwojowymi regionu oraz systemu edukacji.

Analiza danych zastanych oraz jakościowych pozwala ocenić, iż stworzony w projekcie system stypendialny jest dobrym mechanizmem wsparcia, który odpowiada na potrzeby beneficjentów ostatecznych. Świadczyć o tym może najlepiej, że obecnie trwa trzecia edycja naboru stypendialnego, zaś w konkursach jest bardzo wysoka frekwencja (średnio 500 wniosków na 120 przyznawanych stypendiów), a zainteresowanie osób ubiegających się o stypendia nie słabnie. Zdecydowana większość wydatkowanych w projekcie środków przeznaczona jest na wypłaty stypendiów dla uzdolnionych uczniów, a nie na koszty organizacyjne projektu. Kryteria stypendialne nie uległy zmianie od pierwszej edycji. Co roku zgłaszają się beneficjenci, jest też długa kolejka na liście rezerwowej, można więc powiedzieć, że profil stypendysty został właściwie określony, zaś stypendium odpowiada potrzebom uczniów, rodziców, ich opiekunów a także szkół, a zarazem potrzeby te nie są w pełni zaspokajane.

W przygotowaniu projektu systemowego wykorzystano dane pochodzące z Systemu Informacji Oświatowej przekazane przez Kuratorium Oświaty. Członkowie zespołu projektowego brali ponadto udział w pracach grup roboczych w MRR, gdy ustalano ramy dla Poddziałania 9.1.3. A zatem planowanie odbywało się niejako na dwóch poziomach: Na początku w grupach roboczych w Ministerstwie, a następnie już w przyjętych ramach (gdzie była określona np. wysokość stypendium czy też wysokość alokacji na Poddziałanie) w WUP w pionie wykonawczym, gdzie szacowano możliwe do osiągnięcia wskaźniki.

Analiza danych pochodzących z SIO oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej pozwoliła wstępnie ustalić kryteria wyboru potencjalnych beneficjentów oraz określić, czy w województwie znajdują się osoby o założonych cechach. Warto podkreślić, że na etapie planowania był zaangażowany zespół projektowy, co wpłynęło na wysoki poziom identyfikacji z zadaniem.

17.4 Skuteczność

Zespół projektowy obecnie realizuje trzecią turę stypendiów dla uczniów. Projekt pierwszy realizowany był od kwietnia 2008 do września 2009 roku i jego ramach przeprowadzono jedną turę stypendiów. Następny projekt obejmował już dwa lata (06.2009-09.2011) i składały się nań dwie tury przyznawanego rocznego stypendium. Zakończona została już pierwsza tura (czerwiec 2010).

W kolejnych edycjach stypendiów nie tylko osiągnięto założone wskaźniki, ale je przekroczone. Można mówić zatem o pełnej realizacji celów projektu (w projekcie 2009-2011), takich jak: wypromowanie modelu wsparcia najzdolniejszych uczniów, indywidualizacja kształcenia poprzez wypracowanie systemu Indywidualnych Planów Rozwoju Edukacyjnego, ułatwienie dostępu do wysokiej jakości usług edukacyjnych.

Na tym etapie projekt ma już wypracowane zasady organizacyjne, za które odpowiada doświadczony w realizacji zespół projektowy. Oba te czynniki pozytywnie wpływają na skuteczność i trafność projektu.



Można też dodać, iż pierwszy projekt został wykonany w 96% zaplanowanego budżetu, co stanowi doskonały wynik i potwierdza efektywność interwencji.

Cel główny projektu to: wyrównanie szans edukacyjnych i podnoszenie jakości kształcenia. Cel szczegółowy zakłada likwidację barier napotykaną przez utalentowanych uczniów – szczególnie w obszarze nauk matematyczno-przyrodniczych i technicznych. Realizację tych celów mają zapewnić stypendia dla uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz stworzenie i realizacja Indywidualnych Planów Rozwoju (IPR). Nad wykonaniem IPR czuwają nauczyciele (opiekunowie). Ponadto w projekcie zaproponowano konkurs „Najlepszy z najlepszych”, który polega na nagrodzeniu 15 wyróżniających się stypendystów.

Rezultaty twarde projektu zdefiniowane jako liczba wspartych uczniów czy też zrealizowanych IPR wydają się adekwatne do zakładanych celów. Ponadto wszystkie podejmowane w projekcie działania zmierzają do realizacji zakładanych wskaźników w projekcie. Projekt ma więc spójną konstrukcję, a każde użyty instrument czy działanie mają powiązanie z innymi i służą osiągnięciu celów projektowych.

Warto pokrótce omówić sam sposób wyłaniania uczniów, które otrzymają stypendium. Na 100 możliwych do zdobycia punktów, 60 stanowią wyniki w nauce ucznia (średnia minimum 4,75 z trzech przedmiotów kierunkowych, gdzie obowiązkowa jest matematyka). 20 punktów można uzyskać za udokumentowaną sytuację materialną (dochód na osobę w rodzinie nie przekraczający 1008 zł, a w przypadku osób niepełnosprawnych 1166 zł). Kolejne 12 punktów można otrzymać za dodatkowe osiągnięcia w nauce (konkursy, punktowane miejsca w olimpiadach) oraz 8 pkt za miejsce zamieszkania (premiowane są osoby z małych miejscowości do 25 tys. mieszkańców). Mechanizm wyłaniania stypendystów jest więc zestandaryzowany, jasno też opisana jest procedura składania wniosku.

To w ogromnym stopniu wpływa na skuteczność tego projektu, gdyż wspierane są rzeczywiście osoby uzdolnione w dziedzinach matematyczno – przyrodniczych, a jednocześnie mające trudną sytuację materialną i dodatkowo zamieszkujące tereny wiejskie.

Każdy stypendysta jest obowiązany aby wypełnić ankietę „ex ante” i „ex post”, co pozwala organizatorom odnieść się do zakładanych we wniosku rezultatów miękkich. Należy podkreślić, iż jest to rzadki przypadek, gdy w projekcie stworzony został mechanizm monitorowania i oceny rezultatów miękkich. Jedyne zastrzeżenie można mieć do faktu, iż ankiety te nie są anonimowe, natomiast z punktu widzenia monitorowania osiągnięć ucznia i jego drogi w projekcie wydaje się to zasadne.

17.5 Efektywność

Zespół projektowy został wyłoniony z grona pracowników WUP, którzy wcześniej zajmowali się funduszami unijnymi np. w ramach ZPORR, SPO RZL. Jak podkreślają członkowie zespołu, ich dobór do tego projektu uwzględniał również predyspozycje osobowościowe, ułatwiające pracę z młodzieżą.

Każda z pracujących osób ma doświadczenie w pracy projektowej. Pracownicy są zdania, że to pozwala im bez większych problemów realizować swoje zadania obecnym projekcie. Ponadto jako pracownicy WUP dobrze orientują się w strukturze urzędu, przepływie dokumentów, ścieżce służbowej itp.

Zespół projektowy liczy 5 osób i są to: Koordynator projektu, Pracownik ds. Księgowych, Pracownik ds. przepływów finansowych, Pracownik administracyjno-techniczny, Pracownik ds. administracyjnych. Dodatkowo z zespołem współpracuje Ekspert ds. oceny wniosków stypendialnych (pracownik Kuratorium Oświaty). Sprawność zespołu widoczna jest w terminowości realizowanych działań (brak



przesunąć w harmonogramie), poprawnym przygotowywaniu wniosków o płatność (co podkreśla opiekun projektu). Można zatem sądzić, że zarówno dobór kadry do projektu, jak i sama struktura zaplanowanych stanowisk jest wystarczająca wobec zadań w projekcie. Zdarzają się momenty wzmożonej pracy w projekcie, ale wtedy zespołowe działanie pozwala wykonać terminowo zaplanowane zadania.

Wydaje się też, że zespół projektu Poddziałania 9.1.3 jest zmotywowany do pracy. Z jednej strony nie ma tu fluktuacji kadr (zmieniona była jedna osoba od początku projektu), z drugiej jednak, co podkreślają badani, pracownicy widzą efekt swojej pracy i to ich mobilizuje do sprawnego działania. Ponadto zdają sobie oni sprawę, że każde opóźnienie, przesunięcie w tego rodzaju projekcie skutkowałoby lawinowo konsekwencjami dla liczego grona stypendystów. Zespół podkreśla, iż nigdy taka sytuacja się nie zdarzyła. Podkreśla to również opiekun, który dodaje, że istnieje w urzędzie rodzaj nieformalnej presji, która powoduje, że wnioski o płatność w tym projekcie muszą być terminowo rozliczane.

W zespole projektowym zadania są precyzyjnie podzielone pośród członków, jednak dominuje praca zespołowa. Aby wzmocnić kompetencje merytoryczne zespołu w projekt został włączony ekspert z Kuratorium Oświaty – osoba, która posiada odpowiednie doświadczenie i kompetencje do oceny IPR uczniów. Widać więc, że zadbano w doborze kadry nie tylko o kwestie organizacyjne, ale też stronę merytoryczną projektu.

Zespół nie ma wpisane w zadania projektu rozwoju własnego. Doskonalenie odbywa się więc na zasadach ogólnie przyjętych w urzędzie.

Jako dobre praktyki w projekcie można wskazać precyzyjne określenie zasad, kryteriów dotyczących stypendiów. Ponadto należy podkreślić także wysokie wymagania konkursu, które powodują, że wśród uczniów rodzi się motywacja do osiągania coraz lepszych wyników w nauce.

Ponadto kluczowy wydaje się moment stworzenie Indywidualnego Planu Rozwoju, co z jednej strony powoduje, że przyznawane stypendium zostanie spożytkowane na konkretne, edukacyjne cele, a ponadto można monitorować rozwój ucznia, co stanowi w projekcie cenną wartość dodaną.

Stypendium można utracić po semestrze jeśli średnia z ocen lub ocena z zachowania spadną poniżej zakładanych norm. To również stanowi wartościowy bodziec zarówno dla ucznia, jaki nauczyciela by rozwój był systematyczny. Istotna z punktu widzenia skuteczności osiągania celów jest rola opiekuna, który za swoją pracę z uczniem – stypendystą dostaje wynagrodzenie. Jest to w środowisku oświatowym ważna zachęta.

Zespół projektowy Poddziałania 9.1.3 działa w strukturze WUP, w drugim wydziale wdrażającym. Koordynator projektu podlega naczelnikowi wydziału, następnie wicedyrektorowi ds. rynku pracy oraz dyrektorowi WUP. Pierwszy wydział pełni rolę IP dla projektów systemowych w województwie zachodniopomorskim. Można więc powiedzieć, iż niejako są tu dwa urzędy w urzędzie, które mają osobną strukturę, osobne ścieżki służbowe, obieg dokumentów. Pracownicy projektu są zatrudnieni w WUP już od dawna, dlatego ta struktura nie stanowi dla nich zagadki, a tym samym przeszkody. Są nawet zdania, iż w obrębie jednego budynku dużo łatwiej o komunikację – nawet bezpośrednią z opiekunem projektu. Być może także z tego powodu (poza specyfiką projektu) rozliczanie kolejnych wniosków o płatność przebiega sprawnie i terminowo. Opiekun projektu podziela ten pogląd, dodaje jednak, że rozliczanie projektów systemowych ma niejako wyższy priorytet niż konkursowych.

W pierwszym projekcie systemowym (06.2008-09.2009) w Poddziałaniu 9.1.3 wykonano 96% planowanego budżetu. Przekroczono zakładane wskaźniki – stypendium zamiast 120 otrzymało 121



osób. Oszczędności pojawiły się w przetargu na materiały promocyjne potrzebne do projektu. Zostały one jednak zagospodarowane i dzięki temu przyznano o jedno stypendium więcej. Przesunięcia kosztów między kategoriami budżetowymi nie przekraczały jednak 10%, co oznaczało, że zostały dokonane na podstawie informacji dla opiekuna projektu w IP. Można zatem sądzić, iż zarówno zadania, jak i budżet, zostały określone właściwie.

Projekt systemowy Poddziałania 9.1.3 nie zakłada żadnych działań partnerskich. WUP jest jedynym wykonawcą zadań. Współpraca z Pracownikiem Kuratorium Oświaty jest kluczowa jedynie w przypadku oceny wniosków o stypendium. Zespół projektowy, jak się określa, jest samowystarczalny.

Ważna natomiast w tym przypadku jest współpraca z opiekunami uczniów – nauczycielami, a także ze szkołami, z których pochodzą stypendyści. Nauczyciele za swoją pracę w projekcie otrzymują wynagrodzenie, zaś szkoły, z których pochodzą stypendyści, zyskują prestiż i znaczenie w środowisku lokalnym.

Warte podkreślenia jest to, że stypendium przyznawane w niniejszym projekcie zyskało już swoją renomę w województwie, między innymi dzięki dobrej kampanii medialnej, a w tym konferencji podsumowującej projekt. Pracownicy WUP podkreślają ponadto – jako mocną stronę projektu – zaangażowanie nauczycieli, co zapewne po części wynika z faktu, że za swoją pracę otrzymują dodatkowe wynagrodzenie na podstawie podpisanej umowy. W umowie określono, że nauczyciel – opiekun zobowiązuje się do pomocy uczniowi w wykonaniu zadań zawartych w IPR oraz w sporządzeniu semestralnego sprawozdania z realizacji. I jak wynika z danych, nauczyciele są zmotywowani do tej pracy także dlatego, że indywidualna praca z uczniem uzdolnionym jest atutem w awansie zawodowym nauczycieli. Ale też jest to jeden z niewielu projektów, gdzie nauczyciel może pracować z uczniami uzdolnionymi, wybitnymi w jakiejś dziedzinie.

Zespół projektowy dba o dobry kontakt z ze szkołami między innymi poprzez organizację konferencji podsumowującej. Ponadto każda edycja konkursu jest poprzedzona spotkaniami informacyjnymi w powiatach, na które zapraszane są szkoły. Ta metoda bezpośredniego kontaktu z nauczycielami jest impulsem do ich aktywności w projekcie.

Zespół, co zostało już podkreślone, jest samodzielny w wykonywaniu własnych zadań związanych z projektem. Współpraca odbywa się jedynie z departamentem WUP zajmującym się przetargami. Zespół zgłasza zapotrzebowanie, natomiast postępowanie przetargowe prowadzone jest przez wyspecjalizowaną komórkę i jest ono wspólne dla wszystkich projektów. Zdaniem pracowników ten sposób obsługi przetargów do tej pory nie generował żadnych opóźnień w projekcie.

Struktura WUP, w ramach którego realizowany jest projekt jest przejrzysta. Pomimo iż w WUP funkcjonują cztery wydziały wdrażające PO KL oraz Wydział Koordynacji w ramach jednej IP, a inny wydział realizuje projekty systemowe, to zakres ich kompetencji jest jasno określony. Projekt w Poddziałaniu 9.1.3 jest obsługiwany przez zespół projektowy, który nie dzieli obowiązków z innymi strukturami, nie dochodzi więc do żadnych problemów związanych z podejmowaniem decyzji czy z przepływem dokumentów. Zatem można uznać, że sprawność realizacji projektu jest wysoka, a terminowość i skrupulatność to mocne strony zespołu. Cykliczność projektu powoduje, że zarówno sam zespół, jak i cały urząd niejako „nauczył się” już projektu i jego specyfiki. Na tym etapie realizacji nie wskazano żadnych „wąskich gardeł” czy też obszarów w projekcie, gdzie należy szukać usprawnień.

17.6 Trwałość

Głównym mechanizmem wzmacniającym trwałość rezultatów projektu jest cykliczność wsparcia w projekcie „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny”. Każdy z uczniów, którzy otrzymali stypendium, może ubiegać się o nie w kolejnym roku szkolnym. Trwałość rezultatów zatem można by mierzyć liczbą uczniów „wracających” do projektu w kolejnych konkursach. Ten wskaźnik nie został uwzględniony w systemie monitorowania projektu, jednak na podstawie kolejnych zgłoszeń widać, iż są uczniowie, którzy starają się utrzymywać wysoką średnią ocen, pomimo tego, że zmienili szkołę (gimnazjum na LO). Analiza zgłoszeń i IPR w kolejnych latach pokazuje także, że uczniowie stawiają sobie kolejne cele do realizacji podczas kolejnych lat otrzymywania stypendium. Kilku z nich udało się nawet wygrać indeksy na wybrane przez nich uczelnie wyższe. Jest to wiedza członków projektu o osiągniętych rezultatach, jednak nie są prowadzone analizy losów beneficjentów konkursów, co dałoby pełną wiedzę o trwałości rezultatów, dlatego tu można bazować jedynie na opiniach uczestników ewaluacji.

Konkurs „Najlepszy z najlepszych” dodatkowo wzmacnia motywację uczniów do podwyższania swoich aspiracji, podnoszenia swoich kompetencji. Doceniani są w nim uczniowie uzdolnieni wszechstronnie – nie tylko wybitni w naukach ścisłych czy technicznych, ale też rozwijający się w innych dziedzinach, np. sztuce. W konkursie, poza chlubnym tytułem, laureat może otrzymać laptop, co dla młodych ludzi może stanowić zachętę do nauki.

Ważne jest również, iż w ramach stypendium możliwe jest np. sfinansowanie na dłuższy czas dostępu do Internetu, czy zakupu podręczników na kolejny rok szkolny. Stypendium przy tym wymusza rozsądne planowanie wydatków, a ponadto zakupy te (atlasy, książki, pomoce naukowe) pozostają własnością uczniów i mogą im służyć w przyszłości.

17.7 Spójność

Analiza dokumentów, a także dane z wywiadów z realizatorami oraz odbiorcami projektu pozwalają stwierdzić, iż projekt jest spójny. Określono w nim jasno cele, w odpowiedni sposób zostały zdefiniowane działania, które mają do doprowadzić ich osiągnięcia. Wyraźnie, według szczegółowych kryteriów określona została też grupa docelowa tj. uczniowie, co ma kluczowe znaczenie ze względu na specyfikę projektu i system stypendialny. Zespół projektowy zadbał, aby zasady wsparcia w projekcie były jednoznaczne i przejrzyste (zarówno na etapie pisania wniosku, jak i tworzenia dokumentów stypendialnych).

17.8 Główne ryzyka

Na etapie planowania projektu wykonano analizę ryzyka. W dokumencie tym brano pod uwagę trzy czynniki potencjalnego zagrożenia: nieosiągnięcie wskaźnika 120 beneficjentów, którzy będą posiadali tak wysoką średnią (4,75) oraz sytuacja materialna rodzin województwa zachodniopomorskiego. Trzecim czynnikiem ryzyka był czas potrzebny na procedurę wyłonienia laureatów stypendium. Stypendium jest przyznawane w trybie roku szkolnego, czyli od września do czerwca, dlatego organizatorom zależało, aby po rozpoczęciu projektu wypłacanie stypendiów odbyło się jak najszybciej i nie przesunęło się na kolejny rok budżetowy. Każdy z tych czynników został zneutralizowany. Po pierwsze dokonano analizy ocen uczniów, a także sytuacji materialnej rodzin w województwie, która dowodziła, że znajdują się potencjalni beneficjenci, którzy zostali opisani w projekcie. Procedura komisyjna i przyznawanie stypendium została tak opracowana, żeby udało się w krótkim czasie wyłonić



stypendystów i niezwłocznie zacząć wypłacanie im stypendium. Podczas kolejnych edycji nie pojawiło się żadne nowe zagrożenie dla projektu.

17.9 Podsumowanie

Projekt „Zachodniopomorskie talenty - regionalny system stypendialny” jest cyklicznym wsparciem dla grupy uczniów z województwa zachodniopomorskiego. Wydaje się, że wyraźnie określone kryteria dostępu do stypendiów, a także ich wysokość (600 zł miesięcznie) stanowią atrakcyjną ofertę na rynku stypendiów innych instytucji. Zdobycie stypendium wymaga pracy, nie tylko ze względu na wysoko ustawioną „poprzeczkę” dla potencjalnych laureatów konkursu, ale i ze względu na wymaganie, by dążyć do celów ustalonych w IPR.

Projekt nie zawiera żadnych zbędnych działań, wszystkie one wpływają na ostateczny sukces, a w tym na wykonanie wskaźników i zadowolenie beneficjentów. Wydaje się, że procentuje tu dobre i racjonalne przygotowanie realizatorów na etapie pisania pierwszego wniosku. Projekt w zasadzie jest powielany w kolejnych edycjach, ma dobre wyniki zarówno pod względem wydatkowania środków, terminowości. Dowodzi to, że działania zostały dobrze zaplanowane, wskaźniki trafnie oszacowane. Barierą jest jedynie wysokość alokacji na Poddziałanie 9.1.3 w województwie zachodniopomorskim. Warto podkreślić również, jako atut projektu, jasne procedury w strukturze WUP, które nie krzyżują kompetencji a także dobrze dobrany zespół projektowy – osób doświadczonych oraz posiadających zacięcie społecznikowskie, tak potrzebne w realizacji projektów z Kapitału Ludzkiego. Projekt ma dobrze opracowany system monitorowania działań, rezultatów, brak w nim systematycznego badania losów absolwentów (i brak ewaluacji trwałości rezultatów), co pomogłoby wskazywać, jakie oddziaływania długookresowe przynosi wsparcie uczniów poprzez stypendia.



18 DZIAŁANIE 9.4 - „STRATEGICZNY ROZWÓJ KADR SYTEMU OŚWIATY” (ZACHODNIOPOMORSKIE CENTRUM DOSKONALENIA NAUCZYCIELI).

18.1 Podstawowe Informacje o projekcie

Projekt systemowy „Strategiczny rozwój kadr sytemu oświaty” był realizowany w Działaniu 9.4 PO KL przez Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli (ZCDN) we współpracy z Centrum Edukacji Nauczycieli (CEN) w Koszalinie. Projekt trwał od 1 maja 2008 do 31 grudnia 2009 roku i został zakończony w planowany terminie.

Beneficjenci ostateczni to nauczyciele oraz kadra administracyjna i zarządzająca oświatą z terenu województwa zachodniopomorskiego.

Cel ogólny projektu:

Wykreowanie zachodniopomorskiej polityki kształcenia i doskonalenia kadr systemu oświaty, odpowiadającej strategicznym kierunkom rozwoju regionu, zapewniającej wysoką jakość procesu nauczania w warunkach braku stabilizacji demograficznej, uwzględniającej aktualną sytuację na rynku pracy oraz wyrównującą dostęp do usług edukacyjnych, szczególnie na obszarach defaworyzowanych.

Cele szczegółowe projektu:

1. Dostosowanie kwalifikacji nauczycieli i dyrektorów szkół do wymogów związanych ze strategicznymi kierunkami rozwoju Zachodniopomorskiego.
2. Przygotowanie kadr systemu oświaty do planowania organizowania i realizowania sprawnego i nowoczesnego kształcenia dostosowanego do rynku pracy.
3. Zwiększenie dostępności usług edukacyjnych, zwłaszcza na obszarach defaworyzowanych.
4. Stymulowanie szkół - placówek do zawierania partnerstw lokalnych na rzecz niwelowania nierówności w dostępie do edukacji.
5. Zwiększenie elastyczności kształcenia nauczycieli w związku ze zmianami w strukturze demograficznej regionu oraz na rynku usług demograficznych.
6. Podniesienie jakości nauczania, monitorowania, ewaluacji oraz kształcenia zawodowego w województwie zachodniopomorskim.

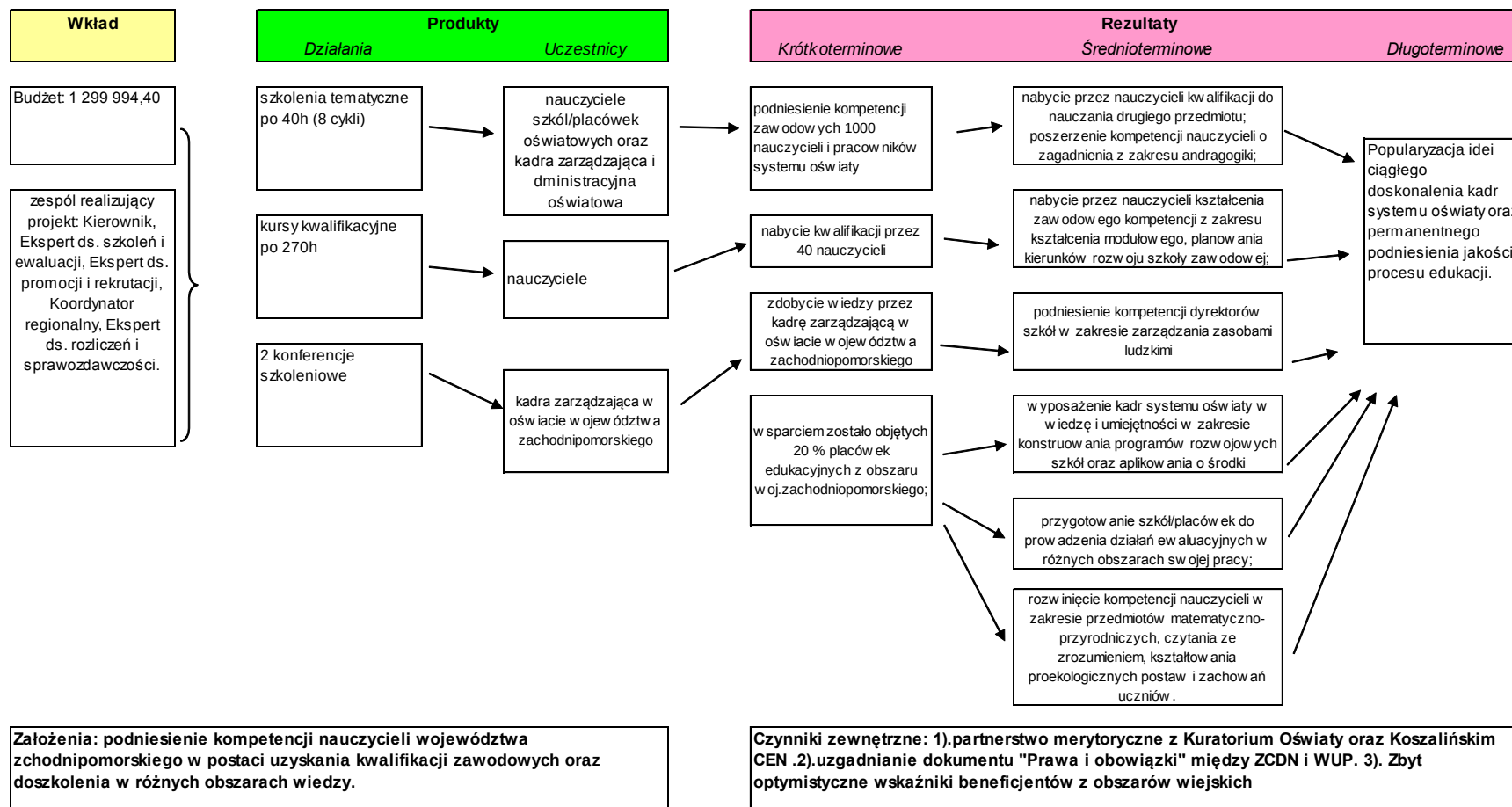
18.2 Logiczny model projektu

Na następnej stronie zaprezentowany został model logiczny projektu, przedstawiający powiązania między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem projektu.



Opis sytuacji

ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY: 1) Zmiany na rynku pracy-niski wskaźnik zatrudnienia osób młodych w woj. zachodniopom., udział procentowy osób do 25 roku, którzy są zarejestrowani jako bezrobotni oraz brak doświadczenia zawodowego u absolwentów. Obecny system kształcenia jest mało elastyczny wobec zmieniającego się rynku pracy. 2) Niestabilność struktury demograficznej - w woj. zachodniopom. nastąpi spadek ludności o około 40 000 osób, na skutek migracji oraz niskiego przyrostu naturalnego. 3) Ograniczony dostęp do usług edukacyjnych-już na etapie edukacji przedszkolnej. 4) Niska jakość kształcenia na tle innych województw w kraju. Badania PISA z 2006 roku wskazują, że blisko 20% polskich piętnastolatków nie osiąga w zakresie czytania poziomu drugiego. Wyniki uczniów woj. zachodniopom. w zakresie czytania ze zrozumieniem są o 1-2 punkty procentowe niższe od średniej krajowej.





18.3 Trafność projektu

Wniosek o dofinansowanie projektu systemowego odwoływał się między innymi do takich dokumentów jak: Strategia Lizbońska, Program Wojewódzki "Kształcenie ustawiczne nauczycieli w województwie zachodniopomorskim" na lata 2006-2011 i należy stwierdzić, że jego założenia są spójne z tymi dokumentami. Ponadto w tworzeniu projektu odwołano się do wyników badania PISA4 z 2006 roku, gdzie pokazane są różnice wyników uzyskiwanych przez uczniów poszczególnych województwach.

Projekt przygotowywano w konsultacji pomiędzy ZCDN i WUP, jednak za zawartość merytoryczną w całości odpowiadał ZCDN. Na etapie pisania projektu eksperci ZCDN współpracowali też zarówno z Koszalińskim Centrum Edukacji Nauczycieli (jako instytucją o zasięgu subregionalnym – byłego województwa koszalińskiego) oraz Zachodniopomorskim Kuratorium Oświaty, co pozwoliło zamieścić we wniosku szczegółowe dane dotyczące jakości kształcenia, w tym wyniki uczniów w województwie zachodniopomorskim. Nie wykonywano na potrzeby projektu osobnej analizy potrzeb nauczycieli, jednak instytucje szkoleniowe o zasięgu wojewódzkim, takie jak ZCDN na co dzień zajmują się doskonaleniem nauczycieli, toteż na bieżąco badają potrzeby ich szkoleniowe.

Analiza wniosku, a także przeprowadzone wywiady wskazują, że zaproponowane w projekcie wsparcie zostało trafnie przypisane do poszczególnych grup beneficjentów. Projekt skierowany był do nauczycieli oraz kadr systemu oświaty w województwie zachodniopomorskim, a ponadto należy tu podkreślić ogromny zasięg interwencji:

na pewno nie było żadnego projektu, który obejmowałby na tak dużą skalę tak dużą ilość osób, na tak dużym obszarze. Jest skierowany do prawie każdego nauczyciela w tym województwie..

W największym stopniu za trafne w stosunku do potrzeb można uznać kursy kwalifikacyjne dla nauczycieli w dwóch tematach („Przyroda”, „Terapia Pedagogiczna”), które przyczyniły się do wzrostu kompetencji i uprawnień nauczycieli. Oba te kursy cieszyły się ogromną popularnością wśród odbiorców, ale też w największym stopniu rezultaty tych działań odpowiadają na zdiagnozowane problemy regionu, gdzie uczniowie w badaniu PISA uzyskali wynik niższy od średniej krajowej w części matematyczno-przyrodniczej. Zaś terapia pedagogiczna jest przyszłościową dziedziną, która powinna być rozwijana w jak największym stopniu, aby również w ten sposób niwelować problemy społeczne i edukacyjne młodych ludzi, zwłaszcza w środowiskach wiejskich.

Ale też inne szkolenia oferowane w projekcie, były odpowiedzią na potrzeby systemu edukacji, co podkreśla pracownik zespołu projektowego:

one wszystkie wynikały z potrzeb nauczycieli, z kierunków w jakich chcą się doskonalić. Z ewaluacji, która nadal w placówkach szkolnych „kuleje”.

Także w trakcie realizacji projektu na bieżąco analizowano trafność oferty szkoleniowej. I gdy na przykład okazało się, że nie ma chętnych na szkolenie „Kształcenie zawodowe a rynek pracy”, w porozumieniu z IP zmieniano temat na inny.

⁴ <http://www.badania.edu.pl/up/PISA,24.html>



18.4 Skuteczność

Nadrzędnym celem projektu była budowa systemu doskonalenia nauczycieli na rzecz podnoszenia jakości procesu nauczania, z czym wiąże się wykreowanie polityki kształcenia i doskonalenia kadr systemu oświaty w regionie. Wśród celów szczegółowych zaplanowano między innymi:

- Dostosowanie kwalifikacji nauczycieli i dyrektorów szkół do wymogów związanych ze strategicznymi kierunkami rozwoju Zachodniopomorskiego.
- Przygotowanie kadr systemu oświaty do planowania organizowania i realizowania sprawnego i nowoczesnego kształcenia dostosowanego do rynku pracy.
- Zwiększenie dostępności usług edukacyjnych, zwłaszcza na obszarach defaworyzowanych. Stymulowanie szkół - placówek do zawierania partnerstw lokalnych na rzecz niwelowania nierówności w dostępie do edukacji.
- Zwiększenie elastyczności kształcenia nauczycieli w związku ze zmianami w strukturze demograficznej regionu oraz na rynku usług demograficznych.
- Podniesienie jakości nauczania, monitorowania, ewaluacji oraz kształcenia zawodowego w województwie zachodniopomorskim.

W trakcie realizacji były wprowadzane zmiany dotyczące zakładanych wskaźników. Początkowo zakładano, że w projekcie weźmie udział 1000 beneficjentów ostatecznych, w tym 320 osoby będą z obszarów wiejskich, z minimum 500 placówek oświatowych, co stanowi 20% wszystkich szkół w województwie.

Problemem było osiągnięcie wskaźników dotyczących liczby przeszkolonych nauczycieli z terenów wiejskich oraz przeszkolonych nauczycieli szkół zawodowych. Potwierdza to opinia przedstawiciela zespołu projektowego:

wskaźniki lekko ulegały zmianie, bo były to wskaźniki dość wygórowane i było ciężko zmotywować, bo trzeba by objąć prawie wszystkie placówki w województwie a jednak aktywizacja i chęć kształcenia się jest nie we wszystkich miejscach taka sama.

Ostatecznie w 100% zrealizowano wskaźniki dla beneficjentów z obszarów miejskich, natomiast wskaźnik dotyczący obszarów wiejskich został osiągnięty na poziomie ok. 75%. Jednocześnie, wskaźnik 1000 przeszkolonych beneficjentów został osiągnięty w projekcie.

Wskaźniki odnosiły się do beneficjentów ostatecznych, czyli do liczby przeszkolonych osób. Można więc stwierdzić, że zostały odpowiednio dobrane do określonych celów oraz działań w projekcie. Wszystkie zrealizowane działania były adresowane do właściwej grupy beneficjentów. Zastrzeżenia można mieć jedynie do szacowanej wartości wskaźników, gdyż zakładana liczba nauczycieli z terenów wiejskich okazała się trudna do osiągnięcia. Jeszcze więcej trudności było z osiągnięciem wskaźnika 500 szkół z regionu. Mimo działań promocyjno – informacyjnych prowadzonych przez cały czas trwania projektu, część szkół trudno było zachęcić do udziału. A jednocześnie zamykało to drogę aktywnym nauczycielom ze szkół, które zaangażowały się wcześniej – w tych placówkach ograniczono liczbę uczestników.

Warto tu podkreślić dobrą współpracę ZCDN i WUP w trakcie realizacji projektu. Między innymi, gdy okazało się, że jest problem z osiągnięciem wskaźników, sygnalizowano to do IP i wspólnie z opiekunem szukano rozwiązania.



Wydaje się, że zaproponowane w projekcie działania przyczyniły się do osiągnięcia celu głównego Działania 9.4 PO KL, czyli do zwiększenia liczebności i podniesienia kompetencji „wysoko wykwalifikowanej kadry oświaty”, świadczyć mogą o tym rezultaty zakładane w projekcie. Nie udało się w badaniu uzyskać danych, jak monitorowano rezultaty oraz w jakim stopniu zostały one wypracowane.

18.5 Efektywność

Do realizacji projektu został powołany zespół projektowy, który w strukturze ZCDN był powiązany z departamentem promocji. W zespole pracowały następujące osoby: kierownik projektu, ekspert ds. promocji i rekrutacji, ekspert ds. szkoleń i ewaluacji, ekspert ds. rozliczeń i sprawozdawczości oraz koordynator regionalny, który odpowiadał za przebieg projektu na terenie działań CEN w Koszalinie.

Czworo z pięciu pracowników zespołu to były osoby zatrudnione specjalnie do obsługi projektu. Jedyną osobą, która była uprzednio pracownikiem ZCDN, był ekspert ds. promocji. Każda z osób pracujących w projekcie miała wcześniejsze doświadczenia w realizacji projektów unijnych oraz kompetencje adekwatne do zakresu swoich obowiązków w projekcie. Ponadto zdaniem koordynatora, był to zespół bardzo zmotywowany do pracy, co przyczyniało się do większej skuteczności działań w projekcie. Zarówno przedstawiciele WUP, jaki ZCDN są zdania, że zakładana liczba pracowników w tym projekcie została właściwie oszacowana do planowanych działań.

Zespół projektowy w zasadzie był samodzielny i samowystarczalny w ramach postawionych mu zadań. Jedyny obszar współpracy z innymi komórkami ZCDN to departament finansowy, który prowadził księgowość projektu. Instytucjonalnym zwierzchnikiem zespołu projektowego był Dyrektor ZCDN (jako osoba upoważniona do zmian wszelkich dokumentów przez Marszałka Województwa), jednak tu współpraca przebiegała harmonijnie, co podkreślają badani:

były procedury wewnętrzne; powstały dokumenty, dotyczące archiwizacji i obiegu dokumentów ale ogólnie duże zaangażowanie ze strony ZCDN, by funkcjonować i zacząć kooperować razem z projektem, bo projekt to była rzecz zupełnie nowa.

Dla ZCDN to był pierwszy projekt systemowy realizowany ze środków PO KL. Poszczególni członkowie zespołu projektowego mieli jednak doświadczenie i w dużej mierze na ich kompetencjach opierała się realizacja projektu w Działaniu 9.4 PO KL.

W czasie realizacji projektu systemowego dokonano oszczędności na etapie procedur przetargowych. Jednak zaoszczędzone środki zostały (za zgodą IP) przeznaczone na realizację dodatkowych zajęć terenowych podczas kursów kwalifikacyjnych. Dzięki temu zrealizowano dodatkowo: Zajęcia terenowe w Pomorskim Ogrodzie Edukacyjnym w Świeszynie w ramach kursu kwalifikacyjnego "Przyroda" oraz Zajęcia studyjne w medycznym Studium Zawodowym w Gorzowie Wielkopolskim w ramach kursu kwalifikacyjnego "Terapia pedagogiczna". Wydaje się, że koszty związane z zarządzaniem projektem zostały właściwie oszacowane. Podobnie koszty związane z organizacją szkoleń i kursów. Pojawił się natomiast problem niedoszacowania środków przeznaczonych na wynagrodzenia dla ekspertów/trenerów, którzy mieliby przygotować konspekty poszczególnych zajęć oraz je zrealizować. Tu pojawił się problem odmowy części wykładowców ze względu na niskie stawki zaplanowane w projekcie.

Natomiast opiekun projektu wskazuje, iż środki przeznaczone na promocje mogły być niższe, zwłaszcza że projekt był realizowany przez doświadczonych i rozpoznawalnych instytucje.



W projekcie nastąpiło też kilkumiesięczne opóźnienie wypłaty pierwszej transzy, działania były prowadzone od maja, a pierwsze środki na ich realizację ZCDN otrzymał jesienią. Jednak mimo to nie nastąpiły opóźnienia w harmonogramie, ponieważ kontrahenci (ośrodki szkoleniowe, gdzie prowadzono kursy) oraz wykładowcy zdawali sobie sprawę, że być może trzeba będzie poczekać na wynagrodzenie. Zaś członkowie zespołu projektowego też przez kilka miesięcy pracowali bez wynagrodzenia, co może dowodzić ich motywacji i zaangażowania.

Reasumując powyższe kwestie wydaje się, że projekt miał właściwie oszacowane koszty w stosunku do zaplanowanych działań i liczby beneficjentów objętych wsparciem, a także zaangażowany zespół i współpracowników, co pozwoliło rozwiązać problemy związane z opóźnieniem płatności.

W ramach realizacji projektu systemowego współpraca ZCDN oraz Instytucji Pośredniczącej, jaką jest WUP w Szczecinie, była poprawna. Przedstawiciele obu stron podkreślają, że pomimo początkowych trudności o charakterze proceduralnym, współpraca w projekcie przebiegała harmonijnie. Początkowe trudności wynikały z konieczności stworzenia dokumentu „Prawa i obowiązki”, jako podstawy współpracy instytucji, które podlegają Urzędowi Marszałkowskiemu. Przeciągające się prace nad dokumentem były jedną z przyczyn opóźnienia przekazania środków na realizację zadań w projekcie. Poza tym we współpracy nie było większych trudności. Wnioski o płatność były realizowane zgodnie z harmonogramem. Zgłaszane do IP zmiany w projekcie zyskiwały akceptację, co usprawniało realizację działań i pozwalało osiągnąć zakładane rezultaty.

W kontekście współpracy należy też wspomnieć o relacjach ZCDN z Kuratorium Oświaty oraz Koszalińskim CEN. Jak określa to przedstawiciel zespołu projektowego, była to współpraca na poziomie merytorycznym, a nie organizacyjnym, gdyż partnerzy nie realizowali żadnych zadań, na które przeznaczone byłyby środki finansowe. Współpraca ta dotyczyła w dużej mierze określania potrzeb szkoleniowych potencjalnych beneficjentów, szacowania wskaźników i dystrybucji informacji na temat organizowanych szkoleń czy też kursów w ramach projektu i układała się dobrze, można więc ją określić jako jeden z czynników podnoszących skuteczność projektu.

18.6 Trwałość

Projekt został zakończony w 2009 roku (rok przed badaniem), zaś zespół projektowy został rozwiązany. Nie zidentyfikowano działań, które zapewniałyby w projekcie trwałość rezultatów. Można o tym wnioskować pośrednio, na podstawie opinii jednego z ekspertów uczestniczących w badaniu, który analizujący sytuację edukacyjną regionu zauważył, że w ostatnim roku poprawiły się wyniki z egzaminów zewnętrznych z przedmiotów matematyczno-przyrodniczych. Tym samym należy przypuszczać, że nauczyciele, którzy uczestniczyli w projekcie zaczęli stosować zdobytą wiedzę i umiejętności w pracy z uczniami. Również koordynator widzi potrzebę kontynuacji działań doskonalących dla nauczycieli, bo jego zdaniem kursy kwalifikacyjne mogą mieć realny wpływ na zmianę jakości kształcenia, a także sytuację rynkową przeszkolonych osób.

Na tym etapie brak informacji, czy ZCDN planuje kontynuację projektu, choć przedstawiciele zespołu projektowego zdają sobie sprawę, że projekt rozbudził potrzeby edukacyjne nauczycieli, gdyż ciągle zgłaszają się osoby zainteresowane takimi szkoleniami.

18.7 Główne ryzyka

W projekcie nie było dokumentu, który określałby poziom i obszary ryzyka. Nie posiadał go ani opiekun, ani koordynator. Ryzykiem, z jakiego zdawali sobie sprawę realizatorzy projektu, były wartości wskaźników liczebności przeszkolonych beneficjentów, które określono za wysoko. Rzeczywistość

potwierdziła te obawy i projekt wymagał zmian wskaźników – szczególnie w liczbie osób przeszkolonych na obszarach wiejskich.

18.8 Podsumowanie

Projekt systemowy 9.4 był pierwszą tego rodzaju interwencją realizowaną przez ZCDN. Jest to instytucja o odpowiednim potencjale organizacyjnym dla wdrażania tego rodzaju projektów. Zatrudnieni w niej eksperci dysponują wiedzą na temat potrzeb szkoleniowych nauczycieli, i na bieżąco śledzą zmiany w tym zakresie, które wynikają chociażby ze zmiany przepisów oświatowych.

Wydaje się jednak, że rozeznanie potrzeb beneficjentów projektu nie zostało poprzedzone szczegółową diagnozą w całym województwie i między innymi stąd pojawiły się problemy z naborem uczestników, a także małą atrakcyjnością niektórych cykli szkoleniowych. Ostatecznie dzięki zaradności i elastycznemu podejściu zespołu projektowego a także akceptacji zmian przez IP udało się zrealizować wskaźniki projektu. Zyskał on bardzo dobrą markę i jest identyfikowany wśród grupy beneficjentów ostatecznych, czyli nauczycieli.

Kluczowe dla skuteczności i efektywności projektu wydaje się też elastyczne podejście zespołu projektowego, jego zaangażowanie i motywacja. Ze względu na opóźnienia pierwszych płatności na początku projektu, pracownicy nie otrzymywali wynagrodzenia, ale fakt ten nie zmienił harmonogramu zadań. Projekt zakończył się sukcesem, ponieważ osiągnięte zostały cele, wykonane działania w założonych ramach czasowych i finansowych. Słabością projektu jest jednak brak monitorowania rezultatów i ewaluacji podsumowującej całość działań, co pozwoliłoby nie tylko dokładnie poznać stopień, w jakim osiągnięte zostały cele projektu, ale też zebrać doświadczenia, sprawdzone praktyki do wykorzystania w innych tego typu interwencjach.



19 WNIOSKI HORYZONTALNE Z BADANIA

W oparciu o analizę projektów systemowych, realizowanych w ramach komponentu regionalnego PO KL sformułowanych zostało szereg wniosków o charakterze horyzontalnym. Wnioski te zostały poddane dyskusji grupowej z przedstawicielami Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Urzędu Marszałkowskiego oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, co pozwoliło zapewnić ich lepszą trafność i adekwatność.

Wnioski są pogrupowane według kryteriów przyjętych w badaniu:

- trafność – czyli w jakim stopniu osiągane rezultaty odpowiadają rzeczywistym potrzebom mieszkańców województwa zachodniopomorskiego i wspierają osiąganie celów strategicznych,
- skuteczność – czyli w jakim stopniu udaje się osiągać cele poszczególnych projektów poprzez podejmowane działania,
- efektywność – czyli w jakim stopniu poniesione nakłady są adekwatne do osiągniętych efektów.

19.1 Trafność projektów systemowych

Projekty systemowe objęte badaniem należy ocenić jako trafne. Ich cele są spójne z założeniami Priorytetów i Działań PO KL, odnoszą się do Planów Działań dla poszczególnych Priorytetów PO KL. Projekty odwołują się także do innych dokumentów, np. „Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego” czy „Regionalnej Strategii Innowacji”. Dokumenty te stanowią uzasadnienie realizacji projektów poprzez zawarty w nich opis problemów, które dany projekt ma rozwiązywać. Cele projektów systemowych zazwyczaj trafnie odpowiadają na zidentyfikowane wyzwania i problemy.

Większe wątpliwości budzi trafność poszczególnych działań zaproponowanych w projektach. Analiza projektów skazuje, że dla zapewnienia adekwatności działań do celów projektów duże znaczenie mają konsultacje z interesariuszami. W większości badanych projektów na etapie tworzenia założeń były prowadzone konsultacje, np. w formie warsztatów, z udziałem ekspertów prowadzących podobny projekt w poprzednim okresie programowania, z przedstawicielami lokalnych środowisk albo w formie badania ankietowego potencjalnych beneficjentów (szkół lub pracodawców). Jednak w części przypadków dyskusji była poddawana ogólna koncepcja projektu (np. na etapie tworzenia planów działań), a nie konkretne rozwiązania.

Jednym z powodów niedostatecznego zaangażowania interesariuszy było rozczarowanie wcześniejszą współpracą z nimi. Wskazywano, że na poziomie deklaracji można pozyskać do współpracy aktorów, ale trudno jest zaangażować ich do faktycznej pracy. Wykazują oni postawę roszczeniową, niechętnie angażują się w działania prowadzone na zasadzie pro publico bono, prezentują postawę krytyczną, równocześnie nie będąc w stanie określić swoich potrzeb czy też zaproponować kierunków działań.

Z drugiej strony wskazać można pozytywne przykłady prowadzonych konsultacji, kiedy udało się uzyskać zaangażowanie interesariuszy. W tym przypadku duże znaczenie miała forma prowadzonych konsultacji. Większą skutecznością wykazują się spotkania w mniejszych, celowo dobranych grupach, prowadzone metodą warsztatową. Praca powinna być prowadzona z rzeczywistymi interesariuszami – czyli osobami czy też przedstawicielami instytucji, którzy są żywotnie zainteresowani realizacją projektu i jego efektami. Niestety, w niektórych przypadkach interesariusze faktycznie nie wykazują dostatecznego zainteresowania projektami społecznymi.

Wydaje się, że niewykorzystane są również możliwości istniejących instrumentów definiowania projektu, takie jak np. drzewo problemów czy drzewo celów, które mogłyby wspomóc proces

przygotowania projektów z udziałem interesariuszy. Prowadzenie ogólnej dyskusji, nie poddanej odpowiednim rygorom metodologicznym niesie ryzyko osiągnięcia niezadawalających efektów. Dobrą praktyką jest projekt ROPS, gdzie są zatrudnione osoby na stanowisku doradców, które współpracują z głównymi interesariuszami projektu, zapewniając ciągły przepływ informacji.

Dużą rolę odgrywa postawa wobec potencjalnych interesariuszy. Otwarcie się, budowanie atmosfery rzeczywistego partnerstwa i współpracy może sprzyjać pozyskaniu partnerów. Dowodzą tego relacje np. WUP z PUP czy też ROPSu z partnerami.

Należy być równocześnie świadomy, że prowadzenie szerokich konsultacji może przynieść efekty negatywne – np. próby wywierania wpływu na cele projektu lub zaplanowane działania w celu maksymalizacji korzyści danej instytucji. Dlatego też kluczowe znaczenie ma wiodąca rola lidera projektu.

Duże znaczenie dla trafności projektów ma potencjał instytucji wdrażających projekty. Są to najczęściej instytucje o wieloletnim i różnorodnym doświadczeniu w danej dziedzinie. Jednak niektóre projekty stanowią dla nich nowe zadania. Dotyczy to szczególnie projektów systemowych WUP, takich jak np. działania edukacyjne, stypendia doktoranckie czy też wspieranie rozwoju ekonomii społecznej. Są to zadania wynikające z roli WUP jako IP, a nie z ustawowego zakresu odpowiedzialności tej instytucji. W przypadku tego typu działań szczególnie ważne jest prowadzenie intensywnej współpracy z interesariuszami.

19.2 Skuteczność

W większości badanych projektach zachowana jest logika interwencji. Zostały w nich określone cele nadrzędne (odnoszące się do PO KL), cele ogólne i cele szczegółowe, wynikające zwykle z opisanego w projektach problemu. Spełniony został podstawowy warunek dla właściwego zdefiniowania celów projektu, jakim jest analiza problemu. Z celami powiązane są zaplanowane działania i oczekiwane rezultaty.

Jednak w niemal wszystkich projektach rezultaty określone są na poziomie produktów, czyli dóbr i usług zaplanowanych do wytworzenia w wyniku realizacji projektu. Podawane są również rezultaty, rozumiane jako korzyści odnoszone przez bezpośrednich uczestników projektu. Najczęściej są one formułowane w kategorii rezultatów miękkich, co nie zawsze znajduje uzasadnienie. W dużej części projektów nie określono jednak żadnych wskaźników. Niemal całkowicie brak jest wskaźników oddziaływania projektów. Co prawda, z formalnego punktu widzenia, nie ma takiego obowiązku, jednak ze względu na znaczenie projektów systemowych ich realizacji powinien towarzyszyć szczególny nacisk na efekty i oddziaływanie. Brak wskaźników oddziaływania powoduje, że dyskusja na temat osiągania celów i rozwiązywania problemów społecznych nie jest podejmowana, a uwaga kluczowych osób koncentruje się na realizacji zadań i wydatkowaniu pieniędzy.

W efekcie rzetelna ocena skuteczności projektów jest często utrudniona – sprowadza się ona do weryfikacji, na ile udało się zrealizować działania i dostarczyć zaplanowane produkty. W dużo mniejszym stopniu dotyczyć może tego, na ile udało się rozwiązać istniejące problemy. Również sami projektodawcy nie dysponują informacją zwrotną, w jakim stopniu udaje się im osiągać cele projektów. W nielicznych projektach przewiduje się ewaluację prowadzonych działań. Równocześnie projektodawcy postrzegają taką informację za ważną z punktu widzenia realizacji projektu. Jest to szczególnie potrzebne na etapie przygotowywania kolejnych edycji projektów.



Istnieje wiele powodów, dla których nie dokonuje się oceny oddziaływania projektu. Wymieniane są tutaj ograniczenia finansowe (koszty prowadzenia takich badań mogłyby być nieproporcjonalnie wysokie). Ograniczenia metodologiczne – w wielu przypadkach trudno jest zdefiniować i zbadać oddziaływanie projektu, dotyczy to szczególnie projektów o charakterze działań systemowych (budowani powiązań, strategii). Ograniczenia formalno – czasowe – analiza czy też badanie oddziaływania powinno być prowadzone po zakończeniu realizacji projektu, co spowodowałoby wydłużenie czasu realizacji i wzrost kosztów zarządzania.

Wydaje się jednak, że zidentyfikowane ograniczenia można pokonać, wprowadzając np. zasady dotyczące wydłużenia realizacji projektów, finansowanie badań ewaluacyjnych w kolejnych edycjach projektów itp.

Należy przy tym zwrócić uwagę na zróżnicowanie typów projektów: są takie, gdzie wsparcie jest kierowane do osób i wtedy badanie jest możliwe i powinno być prowadzone. Inaczej z projektami takimi, jak np. aktualizacja RSI czy tworzenie sieci współpracy, gdzie bardzo trudno zmierzyć oddziaływanie – projekty te mają charakter systemowy i oddziaływanie jest często trudno uchwytne. W takich przypadkach wskazane jest szersze wykorzystanie badań jakościowych.

Powyższe ograniczenia powodują, że w wielu przypadkach ocena skuteczności projektów ogranicza się do oceny stopnia realizacji zadań założonych w projekcie i osiągnięcia zakładanych rezultatów, najczęściej ujmowanych w kategoriach produktów.

W większości projektów zaplanowane działania są realizowane i nie zidentyfikowano poważnego ryzyka nie osiągnięcia założeń projektu. Jeden jest projekt który można ocenić jako nieskuteczny – działania nie odpowiadają celowi głównemu. Jest on jednak oceniany jako trafny i użyteczny z punktu widzenia użytkowników.

W większości projektów nastąpiło kilkumiesięczne opóźnienie wypłaty pierwszej transzy na finansowanie działań. Powodowało to różnego rodzaju trudności: brak wynagrodzenia dla pracowników, konieczność przesunięcia harmonogramu składania wniosków o płatność. Gdy w końcu pojawiały się fundusze, następowało spiętrzenie działań w projekcie, zwłaszcza związanych z rozliczaniem.

W sytuacji, gdy projekt jest realizowany przez państwową jednostkę budżetową i finansowany z jej budżetu, opóźnienia są jeszcze większe niż w innych projektach (projekt w Poddziałaniu 9.1.2 „Moje Gimnazjum – Moja Przyszłość”). Brak też praktycznej wiedzy lub jasnych wytycznych, jak taki projekt należy prowadzić pod względem finansowo-księgowym. W takim przypadku ważną rolę odgrywa opiekun projektu w IP, ponieważ nie tylko szuka odpowiedzi na pojawiające się pytania, ale też dzieli się zdobytymi informacjami z zespołem projektowym. Można to wskazać jako dobrą praktykę w rozwiązywaniu problemów, ponieważ pozwala to nie tylko usprawnić współpracę w realizacji projektu, ale też budować zaufanie i porozumienie między dwiema instytucjami.

Skuteczność projektów ogranicza słaba koordynacja działań projektowych na poziomie regionalnym. Projektodawcy koncentrują się na swoich projektach, w mniejszym stopniu interesując się tym, co dzieje się w innych. Ewentualna koordynacja działań jest wynikiem kontaktów osobistych. Przykładem może być słaba koordynacja działań informacyjno – promocyjnych w ramach projektów badawczych. Ani na stronie WUP, ani na stronie UM nie ma jednego, łatwo dostępnego miejsca, gdzie zebrane byłyby wszystkie wytworzone zasoby informacyjne. Ogranicza to potencjalne oddziaływanie projektów na rozwój regionalny.

Koordynacja w aspekcie projektów systemowych może być rozpatrywana na dwóch poziomach:

- Projektów
- Polityki regionalnej

W pierwszym przypadku konieczny jest przepływ wiedzy o tym, jakie działania są podejmowane w poszczególnych projektach, w jakim stopniu się zazębiają, mogą się wzmacniać lub wchodzić z sobą w konflikt. W tym zakresie rolę koordynatora powinien spełniać WUP, a to wymaga bardziej aktywnej roli WUP jako instytucji nadzorującej realizację projektów. Może to być realizowane poprzez wdrożenie metodyki zarządzania wiązką projektów (programem). Wskazane jest też organizowanie okresowych (co najmniej raz w roku), warsztatowych spotkań osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych projektów, z zaangażowaniem kadry zarządzającej poszczególnych instytucji, a także, co wydaje się kluczowe, przedstawicieli zarządu województwa.

Dodatkowo wskazane jest, aby koordynatorzy poszczególnych projektów, w ramach swoich obowiązków, mieli wydzieloną pulę czasu na spotkanie się z przedstawicielami innych projektów lub zainteresowanych środowisk. Dobrą praktyką jest projekt ROPS, gdzie jest wyznaczona osoba do kontaktów z otoczeniem projektu, co przynosi pozytywne rezultaty. Podkreślić jednak należy, że tego typu działania powinny być wspierane przez świadome działania kierownictwa poszczególnych instytucji, tak aby przyczyniać się do stopniowej przebudowy kultury organizacyjnej, w stronę otwartości i współpracy.

Pojawiła się też idea, by propozycje nowych projektów były dyskutowane na spotkaniach koordynatorów projektów systemowych, co ułatwiłoby przepływ wiedzy o dotychczasowych doświadczeniach projektów, a także lepsze dopasowanie projektów do już podejmowanych lub planowanych działań.

Warto zauważyć, że dotychczasowe instrumenty koordynacji – czyli Podkomitet Monitorujący, nie spełniają swojej roli w zakresie koordynacji projektów systemowych, co nie zaskakuje. Jest to ciało, które jest właściwe do nadzorowania wdrażania PO KL w regionie, zapewniania zgodności kierunków wsparcia z kluczowymi potrzebami regionu, natomiast ciało to nie ma odpowiednich możliwości ani zasobów, aby angażować się w koordynację poszczególnych projektów systemowych.

Trudniejsza jest koordynacja na poziomie polityki regionalnej. Tutaj z całą siłą ujawniają się rozbieżności, kto odpowiada faktycznie za wizję i koordynację polityki społecznej w regionie i jaki jest lub powinien być podział zadań między UM i WUP. Urząd Marszałkowski czuje się odpowiedzialny za kreowanie całościowej polityki regionalnej, jednak obszar szeroko rozumianej polityki społecznej gotowy jest przekazać kompetencje WUP. Brak jest jednak jednoznacznych decyzji w tym zakresie, które sankcjonowałyby takie rozwiązanie. Istnieje ryzyko, że takie rozwiązanie może oznaczać faktyczną marginalizację kwestii inwestycji w kapitał ludzki w polityce rozwoju regionalnego. Wynika to m.in. z niedostrzegania przez decydentów, ale także np. przedsiębiorców, roli i znaczenie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Dla wielu osób znaczenie inwestycji w projekty miękkie jest nieuzasadnione, podczas gdy potrzeba jest inwestycji twardych, widocznych i łatwo rozliczanych.

Wiąże się to też z trudnością, jaką jest zaangażowanie decydentów politycznych w działania projektowe, również w te, w ramach których podejmuje się dyskusję na temat przyszłości regionu. Co więcej, np. w Priorycie VII przedstawiciele władzy i administracji samorządowej nie mogą być objęci wsparciem (nie należą do kadry pomocy społecznej), co jest definiowane jako poważne ograniczenie (rekomendacja do IZ).

Choć w projektach nie prowadzono formalnej analizy ryzyka (w żadnym projekcie nie powstał taki dokument), to w większości identyfikowano zagrożenia na etapie przygotowania i starano się im



przeciwdziałać. Jednak analizy te często nie były wystarczająco pogłębione. Na etapie tworzenia projektu często wiele założeń jest przyjmowanych na bardzo ogólnym poziomie. Dotyczy to także poszczególnych działań. W niedostatecznym stopniu pogłębiane, dyskutowane jest po co tego typu działania mają być podejmowane, jakie konkretnie efekty mają przynieść, w jaki konkretnie sposób będzie zrealizowane i jakie są potencjalne zagrożenia dla jego realizacji zgodnie z założeniami. Jest to szczególnie potrzebne w przypadku, kiedy w realizację projektu zaangażowani są partnerzy. W takiej sytuacji często zakłada się, że poszczególne elementy, cele projektu i oczekiwania jakościowe rozumiane są tak samo przez wszystkich partnerów, podczas gdy w rzeczywistości wygląda to inaczej.

Często spotkać się można z przyjmowanym na etapie planowania założeniem wysokiej jakości działań, przyjmowane a priori na etapie planowania projektu. Paradoksalnie, specyfika projektów systemowych wzmacnia ryzyko związane z realizacją projektu. Realizacja projektu w urzędzie, gdzie jest zapewnione dofinansowanie, wiara w kompetencje specjalistów, ale też sam fakt, że projekty te nie muszą konkurować z innymi projektami, że już na etapie inicjacji została podjęta decyzja o ich realizacji, a na etapie oceny muszą spełnić tylko minimum punktowe powoduje, że wzrasta ryzyko, że będą to projekty słabo przygotowane.

Wprowadzenie formalnego wymogu przeprowadzenia analizy ryzyka może nie rozwiązać problemu. Analiza ryzyka, jeśli będzie to wymagany na etapie przyjmowania projektu, prowadzona będzie w taki sposób, aby wykazać, że realizacja projektu nie wiąże się z ryzykiem. Tym samym może stać się kolejnym formalnym, biurokratycznym elementem realizacji projektu. Dlatego też konieczne jest budowanie kultury organizacyjnej, gdzie dominuje nastawienie na jakość realizacji projektu i istnieje świadomość konieczności prowadzenia rzetelnej analizy ryzyka – z czym wiąże się również gotowość do podejmowania ryzyka, jeśli zostanie ono zidentyfikowane i opisane. Wymaga to rozwijania kompetencji w tym zakresie, a także konsekwentnej i wspierającej postawy IP.

WUP dysponuje wieloletnim doświadczeniem w realizacji projektów systemowych. Dlatego pozytywnie należy ocenić współpracę IP z innymi instytucjami, na etapie tworzenia projektów. Pracownicy WUP, który pełni rolę IP, doradzali, jak należy zaplanować kwestie finansowo-księgowe w projektach i zwracali uwagę na to, aby projekty były zgodne z zasadami obowiązującymi w PO KL.

19.3 Efektywność projektów

Projekty są/były prowadzone przez zespoły projektowe liczące od 5 do 15 osób. Osoby zatrudnione do ich obsługi posiadają często odpowiednie kwalifikacje, a nierzadko też wieloletnie doświadczenie związane z projektami unijnymi lub z dziedziną merytoryczną, której projekt dotyczy. W wielu przypadkach zespoły projektowe są też określane jako zgrane i dynamiczne, co podnosi skuteczność ich działań. Pewną słabością jest niewystarczający poziom umiejętności praktycznego wykorzystania metod zarządzania projektami. Większość osób uczestniczyła w odpowiednich kursach i szkoleniach, ale w praktyce projekty zarządzane są w sposób intuicyjny. Biorąc pod uwagę znaczenie projektów systemowych, wskazane jest aby właśnie w tych projektach na szerszą skalę stosować bardziej zaawansowane metody zarządzania,

Zespoły projektowe są zwykle włączone w strukturę instytucji beneficjenta. Zgodnie z wynikami badania, bardziej pożądanym modelem jest takie, gdzie kierownik dysponuje odpowiednimi uprawnieniami decyzyjnymi. Taki model zapewnia sprawniejszą realizację projektu. Dlatego też dobrym rozwiązaniem jest, kiedy kierownik projektu pełni funkcję kierowniczą w danej instytucji. W przypadku braku takiego rozwiązania, wiele zależy od osobowości, a przede wszystkim doświadczenia kierownika,



a także od zakresu jego mocy decyzyjnych. Tam, gdzie kierownik projektu ma duży zakres odpowiedzialności, może szybciej podejmować bieżące decyzje. Jest to również efektywne z tego względu, że pełniąc rolę kierowniczą w projekcie, zna jego szczegóły i bieżącą sytuację. Natomiast w sytuacji, gdy kierownik projektu nie jest samodzielny w swoich decyzjach, zdarza się, że działania w projekcie ulegają opóźnieniu. Przyczynia się to również do rozmywania odpowiedzialności za efekty projektu.

Współpraca z IP – WUP jest zwykle określana jako dobra. Ale pojawiają się skargi, że beneficjenci systemowi nie są traktowani inaczej niż beneficjenci wyłonieni w konkursach, a tego oczekiwałyby część projektodawców realizujących projekty systemowe. Zwłaszcza, że w tych projektach jest to relacja między dwiema instytucjami, urzędami, które mają swoje specyficzne procedury i niekiedy wynikające z tego problemy dla realizacji projektów.

Opiekunowie projektów w większości posiadają podstawową wiedzę o projekcie. Nie znają szczegółów projektu. Ich wiedza dotyczy głównie zaplanowanych zadań, budżetu i wniosku o płatność. Zgodne z planem wykorzystanie budżetu, a także terminowe składanie wniosków o płatność jest kluczową kwestią w każdym projekcie, jednak dla podniesienia efektywności projektów systemowych i w ogóle dla ich lepszej realizacji wskazane byłoby większe zaangażowanie opiekunów, np. ich udział w spotkaniach zespołu albo wizyta monitorująca w czasie jednego z działań projektów. Zwiększyłoby to zaangażowanie opiekuna w projekt i lepsze zrozumienie prowadzonych działań. Poprawiłoby to nadzór merytoryczny nad realizacją projektu.

Z drugiej strony kierownicy projektu rzadko narzekają na współpracę z opiekunami. Uważają, że idealny opiekun projektu powinien posiadać dobrą wiedzę o projekcie, znać jego zakres i wiedzieć, jakie działania są planowane i podejmowane. Powinien być też wsparciem dla projektodawcy w kwestiach formalno – prawno – finansowych, tak aby ułatwić projektodawcy jego realizację. Natomiast nie jest konieczne posiadanie przez opiekuna głębokiej, merytorycznej wiedzy w obszarze realizacji projektu. Wręcz koordynatorzy nie wyobrażają sobie, aby opiekun mógł ingerować merytorycznie w realizację projektu.

W niektórych projektach były poczynione nieznaczne oszczędności, ale zwykle przeznaczano je na inne wydatki związane z projektem. Trudno jest ocenić efektywność, zwłaszcza gdy projekt jest duży – ma wielu beneficjentów i dużą liczbę czy skalę działań. Ponadto w ramach badania zbierano opinie koordynatorów i opiekunów projektów, a osoby te nie zawsze posiadają wiedzę o meritum projektu, toteż nie są w stanie ocenić, czy na przykład wszystkie działania i produkty są w pełni uzasadnione.

Zdarzają się też przeszacowane koszty zarządzania w projektach na przykład w porównaniu z projektami konkursowymi w tym samym Poddziałaniu. Jednak opiekunowie nie są w stanie ocenić, czy wyższe wynagrodzenia są zasadne (bo na przykład w danym projekcie zespół musi mieć znacznie większe kompetencje, zakres obowiązków). Zwrócić jednak należy uwagę, że projekty systemowe to zazwyczaj przedsięwzięcia na większą skalę, dlatego też koszty zarządzania powinny być stosunkowo niskie. Dodatkowo projekty różnią się poziomem złożoności i zakresem zadań wykonywanych przez zespół projektowy. W niektórych projektach większość zadań jest zlecanych na zewnątrz, przy czym znowu należy tutaj uwzględnić poziom złożoności tych zamówień. W niektórych przypadkach dotyczą one standardowych szkoleń, w innych złożonych, innowacyjnych przedsięwzięć (np. foresight).

19.4 Trwałość

Województwo zachodniopomorskie ma jedno z niższych wskaźników dotyczących rozwoju społecznego czy edukacji, co było wskazywane jako ważny, negatywny czynnik dla trwałości rezultatów. Projekty

systemowe i konkursowe w ramach PO KL są realizowane od roku 2008, ale zdaniem ekspertów uczestniczących w badaniu, trudno jest wskazać oddziaływanie interwencji.

Ani koordynatorzy ani tym bardziej opiekunowie projektów systemowych nie potrafią zwykle ocenić, jak trwale będą rezultaty ich projektów. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że koncentrują się oni na bieżących działaniach, osiąganiu rezultatów. W przypadku projektów finansowanych z EFS kwestia trwałości budzi też kontrowersje (na ile można mówić o trwałości, a na ile o oddziaływaniu projektu).

Niemniej są typy projektów, gdzie trwałość może, a nawet powinna być przedmiotem oceny. Dotyczy to takich przedsięwzięć, gdzie tworzone są nowe struktury organizacyjne, dokonywana jest zmiana instytucjonalna (jak np. w projektach ROPS skierowanych do pracowników OPS) czy też projektach zakładających wytworzenie nowych narzędzi, instrumentów rozwoju regionalnego – np. RSI, Foresight, projekty badawcze. W przypadku tego typu przedsięwzięć konieczny jest namysł nad sposobami zapewnienia trwałości również po zakończeniu finansowania.

W projektach w zasadzie nie zaplanowano działań zmierzających do zwiększenia ich trwałości na przykład poprzez upowszechnianie rezultatów, dobrych praktyk. Takie działania powinny być uwzględnione w każdym projekcie, ale też duże znaczenie powinna przykładać do tego WUP jako IP, na przykład przy tworzeniu Planów Działań i planowaniu projektów na następne lata. Warto też na etapie tworzenia projektu i pisanie wniosku, przeanalizować grono potencjalnych interesariuszy, którzy mogliby interesować się działaniami i rezultatami, gdyż taka analiza na początku ułatwi docieranie do tych interesariuszy pod koniec projektu.

19.5 Ocena spójności

W niektórych badanych projektach widoczna jest spójność interwencji. Np. w projektach w zakresie edukacji widoczne są powiązania, synergia celów i działań, bo jeden z projektów skupia się na doskonaleniu umiejętności nauczycieli, zaś w drugim prowadzone są działania dla uczniów. Spójność wynika też z tego, że obie instytucje współpracują ze sobą, mogły więc uzgadniać ramy obu przedsięwzięć.

W kilku projektach można też wskazać spójność w ujęciu chronologicznym. Projekt jest – w mniejszym lub większym stopniu kontynuacją działań z poprzedniego okresu programowania. W jego działania jest zaangażowany ten sam zespół lub przynajmniej jego część.

Jednak ogólna ocena spójności jest umiarkowana. Projekty rzadko uzupełniają się nawzajem, wzmacniając swoje oddziaływanie. Dotyczy to szczególnie spójności między projektami realizowanym w różnych priorytetach. Widoczny jest np. brak spójności między projektami społecznymi, a innowacyjnymi – gospodarczymi. Nie dostrzega się i nie wykorzystuje znaczenia integracji społecznej i edukacji dla długofalowego rozwoju innowacji w regionie.

20 TABELA WDRAŻANIA REKOMENDACJI

CZĘŚĆ A - REKOMENDACJE OPERACYJNE							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
		Projekty systemowe odnoszą się do dokumentów PO KL i dokumentów strategicznych regionu, co dowodzi, że są trafne.	Należy utrzymać taki sposób planowania projektów, w którym uwzględniane są nie tylko dokumenty dotyczące PO KL, ale też dotyczące kwestie strategiczne dotyczące regionu. Warto jednak zapewnić, aby planowanie każdego projektu wzbogacone było o opinie ekspertów z danej dziedziny, którzy posiadają aktualną i pogłębioną wiedzę o potrzebach i problemach regionu.	IP i dana instytucja – beneficjent	Konsultacje założeń projektów z ekspertami (zwłaszcza w formie warsztatów, gdzie możliwa jest na bieżąco wymiana poglądów).		stale



		W większości projektów nastąpiło kilkumiesięczne opóźnienie wpłaty pierwszej transzy na finansowanie działań. W sytuacji, gdy projekt jest finansowany z funduszy Państwowej Jednostki Budżetowej, opóźnienia są jeszcze większe niż w innych projektach	Ponieważ opóźnienia w finansowaniu zdarzają się zdecydowanej większości projektów, ryzyko to powinno być uwzględnione na etapie planowania projektu i tak dostosować harmonogram działań, aby nie było potrzeby wprowadzania zmian formalnych (przesuwanie wniosków o płatność) w projekcie z powodu tych opóźnień.	Beneficjenci	Uwzględnienie ryzyka opóźnienia płatności w projektach		
--	--	---	--	--------------	---	--	--



	Projektodawcy nie wykorzystują metodyk zarządzania projektami. Pomimo odbytych szkoleń zarządzają projektami zazwyczaj w sposób intuicyjny, przy wykorzystaniu najprostszych narzędzi. Niemniej projekty realizowane są sprawnie, co wynika z dużego doświadczenia projektodawców, a także z zaangażowania, zmotywowania zespołów projektowych.	Dostarczenie kierownikom projektów praktycznego wsparcia w zakresie zarządzania projektami. Egzekwowanie przez WUP faktycznego wdrożenia metodyk zarządzania projektami.	WUP	Dostarczenie doradztwa zespołom projektowym z zakresu zarządzania projektami. Doradca powinien pracować bezpośrednio przy realizacji projektu, proponując konkretne rozwiązanie. Szczególnie ważne jest dostarczenie wsparcia doradczego na etapie przygotowania projektu. Egzekwowanie przez IP stosowanie bardziej zaawansowanych metod zarządzania projektami. Prowadzenie stałego monitoringu efektów prowadzonych działań, pojawiających się trudności i wprowadzanie zmian.		2011
--	--	--	-----	--	--	------



		W projektach systemowych nie prowadzono formalnej analizy ryzyka. Ale w większości projektów identyfikowano zagrożenia na etapie przygotowania i starano się im przeciwdziałać.	Opracowanie spójnego systemu zarządzania ryzykiem w projektach, wdrożenie go i skuteczne jego monitorowanie.	WUP	Wypracowanie wspólnej metodologii analizy ryzyka. Praktyczne szkolenie z zakresu analizy ryzyka. Doradztwo na etapie tworzenia analizy ryzyka. Egzekwowanie przez WUP prowadzenia analizy ryzyka.		2011
		Zdecydowana większość projektodawców określa współpracę z IP – WUP jako dobrą. Ale opiekunowie projektów w większości nie są zorientowani w przebiegu działań, nie znają szczegółów projektu.	Zwiększenie zaangażowania opiekunów projektów.	WUP	Udział opiekunów w spotkaniach zespołu albo wizyta monitorująca w czasie jednego z działań projektów. Zwiększyłoby to zaangażowanie opiekuna w projekt i lepsze zrozumienie dla prowadzonych w nim działań.		

Część B - rekomendacje kluczowe

Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
		Skuteczność projektów ogranicza	Wzmocnienie mechanizmów koordynacji projektów systemowych.	WUP	Jednoznaczne wskazanie WUP jako podmiotu		



	brak koordynacji działań projektów na poziomie regionalnym. Brak wiedzy o projektach systemowych, brak mechanizmów, które umożliwiłyby przekazywanie informacji między projektami. Dotychczasowe instrumenty koordynacji projektów – czyli Podkomitet Monitorujący, nie spełniają swojej roli w zakresie koordynacji projektów systemowych.		odpowiedzialnego za koordynację projektów systemowych. Organizacja przynajmniej raz w roku spotkania osób kierujących projektami systemowymi (optymalnie z udziałem zarządu województwa). Wpisanie w zakres obowiązków koordynatorów projektów nawiązywanie współpracy z przedstawicielami innych projektów lub interesariuszy. Określenie czasu, który powinien być na to poświęcony (np. 1 dzień w tygodniu lub raz na dwa tygodnie). Propozycje nowych (lub kontynuowanych) projektów powinny dyskutowane na spotkaniach koordynatorów projektów systemowych, co ułatwiłoby przepływ wiedzy o dotychczasowych doświadczeniach projektów, a także lepsze dopasowanie projektów do już		
--	--	--	---	--	--

					podejmowanych lub planowanych działań. Warto też tworzyć i aktualizować bazę danych o projektach systemowych, gdzie byłyby pokazywane „obszary wspólne” między projektami? W przypadku projektów badawczych zapewnienie koordynacji działań informacyjno – promocyjnych, w tym szczególnie w zakresie upowszechniania informacji o wynikach badań.		
		Koordinacja działań na poziomie polityki regionalnej także jest problemem. A bez tego trudno jest zapewnić spójność i trafność projektów. Pojawiają się rozbieżności – kto odpowiada faktycznie za wizję i koordynację polityki społecznej w regionie.	Należy zdecydowanie położyć nacisk na usprawnienie koordynacji działań odnoszących się do polityki regionalnej. Wymaga to jednoznacznego określenia kompetencji poszczególnych instytucji, wypracowania i wdrożenia procedur współpracy? Ważne jest tu zrozumienie, że potrzeba dłuższej perspektywy dla takiej współpracy i dla wzajemnego oddziaływania projektów. Inwestycje w kapitał ludzki mają znaczenie dla regionu, jego konkurencyjności i innowacyjności w perspektywie 20 lat. Dlatego też dyskusja		Jednoznaczne wskazanie instytucji odpowiedzialnej za zarządzanie społecznym aspektem rozwoju regionalnego w województwie. Angażowanie członków zarządu województwa i samorządu terytorialnego w działania projektowe. Prowadzenie działań uświadamiających znaczenie kapitału ludzkiego i społecznego w rozwoju		



			na poziomie regionalnym powinna dotyczyć takiej perspektywy.		lokalnym (konferencje, seminaria, szkolenia).		
--	--	--	---	--	--	--	--



	Zakres prowadzenia konsultacji z interesariuszami na etapie projektu jest oceniany jako niewystarczający. W niektórych przypadkach dotychczas prowadzone konsultacje oceniane są jako nieefektywne.	Wzmocnienie udziału interesariuszy projektów na etapie ich przygotowania. Wdrożenie bardziej zaawansowanych metod współpracy z interesariuszami Konieczne jest też stałe badanie potrzeb (warto wykorzystać różnorodne doświadczenia beneficjentów w tym zakresie i tzw. dobre praktyki).	Beneficjenci	Konsultacje na etapie przygotowania projektu powinny być prowadzone z wąską grupą celowo dobranych interesariuszy. Wskazane jest wykorzystanie metod warsztatowych, jak również dostępnych narzędzi planowania projektu. Należy wybierać celowo tych interesariuszy, którzy będą w stanie się włączyć i wspierać realizację projektu (nie za dużo partnerów, tak aby zapewnić poczucie pracy zespołowej). Warto stale ukazywać korzyści z udziału w projekcie, dawać odpowiedzialność za poszczególne zadania. Należy też zapewnić możliwość finansowej gratyfikacji za realizację zadań. Dużą rolę odgrywa postawa wobec potencjalnych interesariuszy: otwarcie się, budowanie atmosfery rzeczywistego partnerstwa i współpracy może sprzyjać pozyskaniu partnerów	2011
--	---	--	--------------	--	------



	W projektach założono różnorodne rezultaty, w niektórych projektach jest ich bardzo wiele i są zróżnicowane. Różny jest jednak stopień ich zoperacjonalizowania: nie we wszystkich określono odpowiadające im wskaźniki. Nie we wszystkich projektach określono wskaźniki rezultatu. W nielicznych określono wskaźniki oddziaływania. Brakuje też mechanizmów badania oddziaływania efektów projektów (ewaluacji)	W projektach systemowych, choć nie jest to wymagane zapisami dokumentów programowych, wskazane jest propagowanie wykorzystania wskaźników rezultatu i oddziaływania, a także prowadzenia badań ewaluacyjnych. Pozwoli to na ocenę faktycznych efektów projektów. Należy zwrócić większą uwagę na doprecyzowanie wskaźników rezultatów w planowaniu kolejnych projektów systemowych. Być może wymaga to szkolenia w tym zakresie dla osób tworzących projekt albo pomocy ze strony kompetentnego eksperta, na zasadzie konsultacji. Ewaluacja powinna być prowadzona w każdym projekcie systemowym, szczególnie że w większości projektów założono też wiele różnych rezultatów. Ewaluacja ogólna, oceniająca wszystkie projekty systemowe nie jest wystarczająca, jest w zbyt małym stopniu pogłębiona. Na przykład w bardzo niewielkim stopniu można było tu dotrzeć do beneficjentów projektów, a to ich opinie stanowią zwykle cenną informację zwrotną dla projektodawców.	WUP	Opracowanie rozwiązań formalno – prawnych umożliwiających prowadzenie badań i analiz oddziaływania projektu po zakończeniu działań merytorycznych (np. wydłużenie czasu realizacji, przewidzenie takich działań w kolejnych edycjach projektów, uruchomienie projektu/ów horyzontalnych, gdzie przewidywano by tylko ewaluację). Wprowadzenie zasady dotyczącej projektów systemowych, zgodnie z którą powinny być prowadzone działania ewaluacyjne. Przeprowadzenie szkoleń dla koordynatorów projektów z zakresu określania wskaźników rezultatu i oddziaływania oraz zamawiania ewaluacji. Szersze wykorzystanie metod jakościowych w ocenie oddziaływania projektów systemowych.		
--	--	---	-----	--	--	--



		Koordinatorzy ani tym bardziej opiekunowie projektów systemowych nie potrafią zwykle ocenić, jak trwałe będą rezultaty ich projektów. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że koncentrują się oni na bieżących działaniach, osiąganiu rezultatów. W projektach w zasadzie nie zaplanowano działań zmierzających do zwiększenia ich trwałości na przykład poprzez upowszechnianie rezultatów, dobrych praktyk.	Wprowadzenie w każdym projekcie działań zwiększających trwałość wypracowanych rozwiązań.		Analiza poszczególnych projektów pod kątem zapewnienia trwałości. Wdrożenie mechanizmów zwiększających szanse na zachowanie trwałości wypracowanych rozwiązań (m.in. działania informacyjno – promocyjne).		
--	--	--	---	--	--	--	--

porcie końcowym z badania.

Rekomendacja – podobnie jak wniosek powinna być zwięzła i jednoznaczna. Konieczne jest wskazanie odpowiedniej strony lub stron w raporcie końcowym z badania.

Adresat rekomendacji – instytucja (instytucje) odpowiedzialna za wdrożenie rekomendacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Wojewódzki Urząd Pracy
w Szczecinie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Sposób wdrożenia – syntetyczne przedstawienie sposobu wdrożenia rekomendacji.

Stan wdrożenia - należy wybrać jedną z poniższych opcji:

- rekomendacja wdrożona w całości,
- rekomendacja w części wdrożona,
- rekomendacja do wdrożenia w całości,
- rekomendacja w części do wdrożenia,
- rekomendacja odrzucona.

Termin realizacji – planowana (lub faktyczna) data wdrożenia rekomendacji (w kwartałach)

21 ZAŁĄCZNIKI. NARZĘDZIA BADAWCZE

21.1 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego z ekspertem

Faza	Pytania	Czas
1. Wprowadzenie i rozgrzewka	1. Przywitanie w imieniu WUP i konsorcjum, podziękowanie za zgodę na uczestniczenie, poinformowanie, że wywiad będzie trwał ok. 40 minut. 2. Przedstawi cienie celu badania 3. Poinformowanie, że wywiad jest nagrywany dla celów dokumentacyjnych, natomiast w raporcie z badania żadna z wypowiedzi nie będzie przyporządkowana do konkretnej osoby.	3 min
2. Trafność projektu	4. Jak Pan/Pani sądzi, jakie są obecnie najistotniejsze problemy w województwie zachodniopomorskim w obszarze: a. Rynku pracy b. Wykluczenia społecznego c. Adaptacyjności d. Edukacji <i>Dopytać odpowiednio w zależności od specjalizacji eksperta.</i> 1. Czy problemy te zostały uwzględnione w dokumentach strategicznych (Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego, innych jakich?) 2. Jakie działania służą obecnie ich rozwiązywaniu? Jakie (instytucja – podanie nazwy w której pracuje rozmówca), prowadzi działania mające na celu ich rozwiązywanie/przeciwdziałanie? 3. Jakie Pana/Pani zdaniem zaszły pozytywne zmiany w województwie w okresie ostatnich 3 lat? 4. Jakie Pana/Pani zdaniem zaszły negatywne zmiany w województwie w okresie ostatnich 3 lat? 5. Czy zna Pan/i projekt/y ... (tu podać nazwy projektów, które są realizowane obszarze działań eksperta)? 6. Jeśli tak: Jaki jest główny problem, który projekt ma rozwiązać? Skąd wziął się pomysł na jego realizację? 7. Czy brał(a) Pani(i) udział w przygotowaniu tych	30 min

	projektów? Jeśli tak, to proszę opisać, jak powstawał projekt (<i>dopytać, jaka była rola respondenta, czy brał udział w konsultacjach, czy były jakieś problemy na etapie przygotowania</i>)? 8. Jakie inne osoby były zaangażowane w jego tworzenie? 9. Czy projekt/y faktycznie służy/ą rozwiązaniu któregoś z problemów regionu, o których Pan/i mówił/wcześniej? 10. Które/jakie grupy w największym stopniu odniosły lub odniosą korzyści dzięki projektom/projektowi? 11. Czy potrzeby wszystkich grup zostały uwzględnione w projekcie? Których nie zostały? (<i>ewentualnie dopytać: czy proces konsultacji umożliwił dotarcie do potrzeb grup, określenie ich</i>). 12. Czy są jakieś ważne problemy regionu, na które żadne z projektów nie odpowiada lub odpowiada w sposób niewystarczający? 13. Czy dzisiaj, biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, cele projektu powinny być tak samo sformułowane?	
1. Skuteczność projektu	(<i>Jeśli jest potrzeba, przypomnieć respondentowi cele projektu i działania – w skrócie.</i>) 1. Czy Pana/i zdaniem te cele są osiągnane/będą osiągnięte w projekcie? 2. Czy Pana/i zdaniem działania zostały odpowiednio dobrane do celów, które miały zostać osiągnięte? 3. Czy widzi Pan/i jakieś zagrożenia dla osiągnięcia zakładanych celów w projekcie/projektach? 4. Czy może Pan/i wskazać jakieś efekty projektu, które już teraz są widoczne lub będą osiągnięte? 5. Czy zetknął się Pan/i z rezultatami projekt? Jeśli tak, to jaka jest Pana/i ocena? W jakim stopniu te rezultaty są użyteczne i odpowiadają na potrzeby użytkowników? 6. (<i>Jeśli respondent nie zna zakładanych rezultatów</i>) Jakich rezultatów by Pan/i oczekiwał/a w tej grupie beneficjentów? 7. Czy są jakieś zagrożenia dla tych projektów? Jeśli tak, jakie działania podjęto lub należy podjąć aby uniknąć tych zagrożeń?	15 min



4. Efektywność projektu	8. Jak Pa/i sądzi czy efekt, które uzyskano dotąd dzięki realizacji projektu można by osiągnąć przy mniejszych nakładach? O ile mniejszych? 9. Jeśli jest kilka projektów: • Czy projekty realizowane w ramach ... (obszar którym zajmuje się ekspert) w jakiś sposób uzupełniają się? W jakich obszarach? W jaki sposób? • Czy zespoły które je realizują mają ze sobą kontakt? Wiedzą o swoich działaniach i zakładanych rezultatach? • Czy mają dostęp do wyników i wniosków, osiągnięć, raportów? • Czy w tym zakresie widziałby/łaby Pan/i jakieś rekomendacje? 10. Jeśli jest jeden projekt w danych obszarze: • Czy widziałby Pan/i lepszego powiązania projektu z innymi działaniami (może działań innych instytucji), by jego rezultaty były jeszcze bardziej przydatne dla regionu? 11. Jakie instytucje zaangażowane są w realizację projektu? 12. Czy ma Pan/i jakieś uwagi do współpracy między partnerami realizującymi projekt/projekty? 13. W jaki sposób organizacja pracy w instytucji wpływa na realizację projektu? Jakie zmiany można wprowadzić, aby usprawnić realizację projektu.	20 min
Trwałość	14. Jak długo działania projektowe mogą trwać po zakończeniu projektu/projektów dziedzinie ... (eksperta)? 15. Co jest szczególnie ważne, aby efekty projektu i jego oddziaływanie były trwałe? w oddziaływaniu projektu/ów jeśli chodzi o trwałość? 16. Czy któreś z oddziaływań projektu są zagrożone? Lub mogą być? 17. Co jeszcze może zwiększyć oddziaływanie projektu/ów i długość trwania tych oddziaływań 18. Jakie działania należy podjąć, aby wydłużyć oddziaływanie projektu?	20 min
Podsumowanie	19. Czy jeszcze chciał/a/by Pan/i coś dodać? 20. Dziękuję za wywiad.	2 min



21.2 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego z opiekunem / koordynatorem projektu

Faza	Pytania	Czas
1. Wprowadzenie i rozgrzewka	1. Przywitanie w imieniu WUP i konsorcjum, podziękowanie za zgodę na uczestniczenie, poinformowanie, że wywiad będzie trwał ok. 1 godziny. 2. Podkreślenie, że w wywiadzie nie ma złych i dobrych odpowiedzi. Zaznaczenie, że celem wywiadu jest zebranie jak najszerszych odpowiedzi. 3. Wyjaśnienie, że wywiad jest nagrywany dla celów dokumentacyjnych, natomiast w raporcie z badania żadna z wypowiedzi nie będzie przyporządkowana do konkretnej osoby. 4. Przedstawienie celów badania. Wyjaśnienie rozmówcy korzyści, jaki może odnieść dzięki udziałowi w badaniu.	2 min
2. Trafność projektu	5. Jakie jest uzasadnienie realizacji projektu? Jaki jest główny problem, który projekt ma rozwiązać? Skąd wziął się pomysł na jego realizację? 6. Kto (osoba/instytucja) zainicjował powstanie projektu? 7. W jakim stopniu realizacja projektu wynika z zapisów dokumentów strategicznych? <i>Dopytać dokładnie o dokumenty</i> 8. Jak wyglądał proces konsultowania idei projektu na etapie jego tworzenia? Jakie osoby/instytucje były w ten proces zaangażowane? W jakim stopniu w tworzenie projektu zaangażowano jego odbiorców? <i>Dopytać o zakres konsultacji, częstotliwość, formy.</i> 9. Proszę opowiedzieć, jak powstawał projekt. Jak przebiegało planowanie projektu? 10. Jakie były najpoważniejsze zagrożenia identyfikowane na etapie planowania projektu? Jakie działania podjęto, aby im przeciwdziałać? 11. Czy stworzono formalny dokument pt. Analiza ryzyka? 12. Jakie są cele projektu? W jakim stopniu cele projektu	15 min



	odpowiadają zidentyfikowanym problemom. 13. Czy dzisiaj, biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, cele projektu powinny być tak samo sformułowane?	
2. Skuteczność projektu	14. Proszę powiedzieć, jakie są zakładane kluczowe rezultaty projektu? <i>Uwaga: tutaj proszę przedstawić zakładaną listę rezultatów projektu, opracowaną w oparciu o wniosek o dofinansowanie.</i> 15. W jakim stopniu poszczególne rezultaty projektu są powiązane? Tzn. które muszą powstać najpierw, aby mogły powstać kolejne? 16. Czy istnieje plan zarządzania konfiguracją projektu? 17. Jaki jest stan realizacji poszczególnych rezultatów projektu? W przypadku których projektów istnieje opóźnienie w stosunku do wstępnego harmonogramu? 18. W przypadku których rezultatów może wystąpić ryzyko ich niezrealizowania lub zrealizowania w późniejszym terminie lub niepełnym zakresie? 19. Z czego wynika to ryzyko? 20. Jakie działania podjęto lub należy podjąć aby zminimalizować ryzyko. 21. Jaki są główne działania podejmowane w projekcie? W jakim stopniu są one powiązane z celami i rezultatami projektu? 22. Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia związane z realizacją projektu, czy jakiś działań zabrakło lub jakieś działania były podejmowane niepotrzebnie?	15 min
4. Efektywność projektu	23. Jakie doświadczenie w realizacji projektów posiada [tu nazwa instytucji realizującej projekt] 24. Jak wygląda system zarządzania projektami w [tu nazwa instytucji realizującej projekt] a. Jakie metody zarządzania projektami są wykorzystywane? b. Czy opracowane są jednolite standardy / procedury zarządzania projektami? c. Czy została wyodrębniona komórka/zespół	20 min



	odpowiedzialny za zarządzanie projektem/projektami 25. Jak duży jest zespół zarządzający projektem? 26. Jakie jest doświadczenie poszczególnych jego członków w danym obszarze, w zakresie zarządzania projektami? 27. Czy sporządzana była analiza potrzeb szkoleniowych członków zespołu projektowego? Jakie były jej wyniki? 28. Jaka jest struktura zespołu projektowego? 29. Czy skład zespołu projektowego jest stały od początku realizacji projektu? 30. Jakie jest umocowanie kierownika projektu? Czy ma pełnię władzy w projekcie czy musi uzgadniać decyzje z przełożonymi? Jeśli musi to jakie? Jak wygląda proces konsultacji (ile trwa itp.) 31. Czy w ramach projektu działa komitet sterujący? Jakie decyzje podejmuje? Jakie jest jego wkład w realizację projektu? 32. Jakie są największe problemy związane z zespołem projektowym? Co jest jego mocną stroną? 33. Jakie zmiany w zespole projektowym można zaproponować? <i>Dopytać o zwiększenie, zmniejszenie l. osób, zmianę struktury, wymianę niektórych osób?</i> 34. Jakie instytucje zaangażowane są w realizację projektu? 35. Jak wygląda współpraca z tymi instytucjami? 36. Jak wygląda współpraca między projektodawcą a IP? 37. Proszę opisać podział zadań między zespół projektowy a komórki wspierające w urzędzie (np. komórkę finansową, zamówienia publiczne). 38. Czy przedstawiciele tych komórek wchodzi formalnie w skład zespołu projektowego? 39. Jak wygląda współpraca między tymi komórkami, a zespołem projektowym? 40. W jaki sposób organizacja pracy w instytucji wpływa na realizację projektu? Jakie zmiany można wprowadzić, aby usprawnić realizację projektu. 41. Czy są jakieś wąskie gardła mające zasadniczy wpływ na przebieg i realizację projektu? 42. Czy w ramach realizacji projektu pojawiły się oszczędności finansowe? W jakich obszarach?	
--	---	--



	43. Czy możliwe są jeszcze większe oszczędności? Z czego wynikają te oszczędności. 44. W jaki sposób można było zrealizować projekt przy niższych kosztach?	
Trwałość	45. Proszę ocenić, jak długo po zakończeniu realizacji projektu odczuwane będą jego efekty? Proszę ocenić to w latach. Czy można mówić o różnym czasie trwania różnego rodzaju oddziaływań? 46. Czy efekty te będą w kolejnych latach się zmniejszać? Jak szybko? Które najszybciej? 47. Jakie działania należy podjąć, aby wydłużyć oddziaływanie projektu? Czy któreś rodzaje działań wymagają jakichś szczególnych działań (innych niż wszystkie)?	10 min
Podsumowanie	48. Dziękuję za wywiad.	2 min



21.3 Studium przypadku

Poniżej prezentujemy ramowe założenia studium przypadku, które ma być przeprowadzone w dwóch projektach (wybranych w porozumieniu z Zamawiającym). Projekty do studiów przypadku wybrane będą tak, aby zapewnić różnorodność wyników i ukazać szerokie spektrum problemów związanych z wdrażaniem projektów systemowych:

- Pod kątem dziedzin, w jakich realizowane są projekty, czyli:
- Rynek pracy i Integracja społeczna,
- Adaptacyjność i Edukacja.

Pod kątem typów realizowanych projektów systemowych, czyli:

- Projekty skierowane do osób fizycznych lub instytucji,
- Projekty badawcze.

Do badania przypadków zastosowane będą następujące metody:

- **Analiza dokumentów projektu.** Będziemy analizować między innymi wnioski o dofinansowanie projektu i wnioski o płatności, gdzie zawarte są informacje na temat realizacji działań w projektach. Ważna będzie również analiza opracowań związanych z diagnozą potrzeb, raportów z ewaluacji w tych projektach lub podsumowania z ankiet ewaluacyjnych prowadzonych po szkoleniach. Dzięki temu bowiem zwrócona zostanie uwaga na opinie odbiorców projektów i możliwe będzie orzekanie o użyteczności badanych projektów, a ponadto mocnych oraz słabych stronach projektu.
- **Pogłębiony wywiad indywidualny (IDI)** z koordynatorem projektu. Zakładając, że koordynator projektu posiada stosunkowo pełną wiedzę o stanie wdrażania projektu, o jego założeniach i występujących ewentualnych trudnościach, wywiad z nim pozwoli na uzyskanie takich danych o kontekście projektu. Scenariusz wywiadu z koordynatorem projektu badanego jako studium przypadku będzie zawierał więcej szczegółowych pytań niż dyspozycje do wywiadów z pozostałymi koordynatorami.
- W razie potrzeby, jeśli koordynator nie będzie posiadał wystarczająco obszernej wiedzy o projekcie, przeprowadzimy **zogniskowany wywiad grupowy (FGI)** z pracownikami instytucji wdrażającej projekt, bezpośrednio zaangażowanymi w działania projektowe. Wywiady te będą miały na celu zebranie informacji między innymi o podziale kompetencji, podejmowaniu decyzji, delegowaniu zadań, realizacji działań oraz komunikacji w projekcie.
- **Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)** z wybranym celowo odbiorcą projektów, co pozwoli, chociaż w minimalnym zakresie ocenić, w jakim stopniu projekty są zgodne z potrzebami beneficjentów.



Poniżej w tabeli przedstawiamy zarys wywiadów, które będą przeprowadzone w ramach studiów przypadku:

1. z pracownikami instytucji wdrażającej projekt
2. z odbiorcą projektu

Poniżej podane są ogólne dyspozycje do wywiadów, które zostaną uszczegółowione po analizie dokumentów oraz ustaleniu z Zamawiającym, które projekty będą badanymi przypadkami. Wraz z pytaniami podane są kryteria ewaluacyjne, aby lepiej zobrazować ich związek w badaniu: odpowiedź na dane pytanie pozwala na ocenę projektu pod kątem postawionego kryterium.

Kryteria ewaluacji	PRACOWNIK INSTYTUCJI WDRAŻAJĄCEJ PROJEKT	ODBIORCA PROJEKTU
TRAFNOŚĆ	1. Czy projekt odpowiada problemom województwa? Jeśli tak, jakie są problemy, na które odpowiada projekt? 2. Które z celów projektów w największym stopniu Pana/i zdaniem odpowiadają celom rozwojowym określonym w dokumentach strategicznych województwa zachodniopomorskiego? 3. Jak Pan/i sądzi, czy konsultacje społeczne pozwoliły na dostosowanie założeń projektu do faktycznych potrzeb odbiorców projektów?	1. Proszę powiedzieć, które z celów, na jakie miał odpowiadać projekt (pokazać na kartce) w największym stopniu odpowiedziały na Państwa/Pana potrzeby? 2. Czy na któreś z wymienionych w ogóle nie odpowiedział? 3. Jak Pan/i sądzi dlaczego, z jakiego powodu? 4. Czy jakichś celów ważnych Pana zdaniem tu zabrakło, a powinny się znaleźć? 5. Czy słyszał Pan/i, o konsultacjach projektów na etapie ich tworzenia? 6. Jeśli tak, czy brał Pan/i w nich udział? 7. Jeśli tak, czy ma Pan jakieś uwagi do jego założeń konsultacji bądź ich organizacji?
SKUTECZNOŚĆ	1. Proszę powiedzieć, jakie są cele projektu? 2. Jak wygląda stopień ich realizacji projektu (podać nazwę)? 3. Czy jest ryzyko niezrealizowania którychś założeń/celów? Z jakiego powodu/powodów? 4. Jak duże jest to ryzyko? 5. Czy zostały podjęte jakieś kroki, by temu przeciwdziałać? Czy zostało to opisane w jakimś dokumencie (strategia przeciwdziałania ryzyku) (czy one są znane wszystkim osobom zaangażowanym w projekt)?	1. Czy zna Pan/i cele projektu? 2. Które są dla Pana/i najważniejsze? 3. W jakim stopniu te cele są, Pana/i zdaniem, osiągane w projekcie? 4. Czy może Pan wskazać efekty projektu? 5. Co pomaga w prowadzeniu projektu? Co utrudnia? Jak można to zmienić? 6. W jakim stopniu projekt odpowiada na Pana(i) potrzeby? 7. W jakim stopniu wykorzystuje Pan/i obecnie efekty projektu?



	6. Jeśli tak – czy one pozwolą uniknąć tego ryzyka, jak Pan/i ocenia ich skuteczność/szanse powodzenia? 7. Jakie rezultaty mają być osiągnięte w projekcie? 8. A czy już można dostrzec jakieś rezultaty? Czy może Pan/i wskazać rezultaty nieplanowane? 9. Jak Pan/i ocenia czy działania które są realizowane w projekcie pozwolą na osiągnięcie założonych rezultatów? 10. Czy wskaźniki, które zostały założone, pozwalają państwu na zbieranie informacji o stopniu realizacji projektu i jego postępach? A może chciał/a/by Pan/i wskazać propozycje zmian dotyczące wskaźników? 11. Czy któreś z założeń (cele, rezultaty i wskaźniki) powinny zostać zmienione? W jaki sposób? 12. Czy Pana/i zespołem, który ma możliwość skutecznego realizowania projektu? Czy widział/a/by Pan/i tu potrzebę jakichś zmian?	8. Patrząc z perspektywy czasu, co zmieniłby/aby Pan/i w projekcie, aby lepiej odpowiadał on P. potrzebom.
EFEKTYWNOŚĆ	1. Czy instytucje realizujące badane projekty systemowe posiadają odpowiednie zaplecze instytucjonalne i merytoryczne do sprawnej ich realizacji? 2. Czy liczba pracowników jest wystarczająca do sprawnej realizacji zadań? 3. Czy kompetencje pracowników są wystarczające, aby skutecznie wdrażać projekt? 4. Czy sposób koordynacji projektów jest skuteczny? Jakie dobre praktyki można wskazać związane z koordynacją? 5. Jakie rekomendacje można wskazać odnośnie sprawności instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie projektów systemowych? 6. Czy przyjęta struktura zarządzania projektami jest adekwatna do planowanych działań? 7. Czy koszt realizacji projektów systemowych jest adekwatny do osiągniętych celów? 8. Jak przebiega współpraca w zakresie realizacji projektów pomiędzy głównymi aktorami procesu? 9. Jak przebiega współpraca między zespołami projektowymi, a komórkami wspierającymi w poszczególnych instytucjach? 10. Jak przebiegają procesy administracyjne w zakresie	1. Czy projekt/działania, w których Pan/i uczestniczył/a były Pana/i zdaniem dobrze zorganizowane? Proszę podać przykłady? 2. Czy otrzymywał/a Pan/i na czas wszystkie niezbędne informacje? 3. Jak ocenia Pan/i kompetencje osób zaangażowanych w realizację projektów? 4. Jakie dobre praktyki można wskazać związane z koordynacją? 5. Jak przebiega współpraca w zakresie realizacji projektu pomiędzy głównymi aktorami procesu? 6. Czy koszty, które Pan/i ponosi w związku z projektem (np. koszty dojazdów itp.) są adekwatne do wyniesionych korzyści?



	wdrażania poszczególnych projektów i czy możliwe jest ich usprawnienie? 11. Jak przebiega współpraca między zespołami projektowymi, a komórkami wspierającymi w poszczególnych instytucjach? 12. Czy harmonogram ustalony na początku umożliwia realizację działań w projekcie? Czy wprowadzono lub czy należałoby wprowadzić jakieś zmiany? 13. Czy Pana zdaniem dobrze zaplanowano środki finansowe w stosunku do planowanych/realizowanych w projekcie działań?	
TRWAŁOŚĆ	1. Czy rezultaty, które zostały osiągnięte, będą trwałe? 2. Co Pana/i zdaniem należy zrobić zwiększenia trwałości planowanych do osiągnięcia rezultatów?	1. Co się zmieniło w Pana/i sytuacji życiowej, zawodowej, dzięki temu, że brał Pan udział w projekcie? 2. A czy dostrzega Pan/i jakieś zmiany w Pana/i otoczeniu, które mogły być wywołane przez projekt (nazwa)? 3. Czy gdyby Pan/i nie uczestniczył/a, tego rodzaju zmiany nastąpiłyby? 4. Czy Pana/i zdaniem zmiany te będą trwałe? 5. Co należy zrobić, aby to, co udało się osiągnąć w projekcie, trwało i rozwijało się?