KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

STRATEGIA WDRAŻANIA

PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin

Priorytet: V, działanie 5.4, konkurs DWF_5.4.2_8_2011

Autorzy Strategii:
Ewa Gordziej-Niewczyk
Joanna Kalińska
Bartosz Jędrzejczak
Janusz Sibiński
Antoni Mazankiewicz

Cel projektu: Zwiększenie efektywności kontraktowania usług społecznych w 60 gminach w Wielkopolsce poprzez opracowanie i wdrożenie innowacyjnego modelu i narzędzi kontraktowania usług społecznych STAR przez administrację publiczną w okresie do 30.6.15.

Dane o Projekcie:

Beneficjent: Stowarzyszenie Instytut Zachodni

Partnerzy: Samorząd Województwa/Ośrodek Integracji Europejskiej w Rokosowie, Instytut HR Ewa Gordziej-Niewczyk

Numer Umowy: UDA-POKL.05.04.02-00-E20/11-00

Okres realizacji Projektu: 1.1.2013r. do 30.6.2015r.

Poznań, 13 sierpień 2013r.

SPIS TREŚCI

1. UZASADNIENIE ... 3
1.1. Opis problemów ... 3
1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów i ich skala (wybrane zagadnienia) ... 4
1.2.1. Problemy systemowe – regulacje prawne, wieloletni plan współpracy a roczny budżet ... 4
1.2.2. Ocena ofert NGO przez JST – podział środków ... 4
1.2.3. Konflikty interesów ... 4
1.2.4. Budżetowanie zlecania usług społecznych – kalkulacja kosztów ... 5
1.2.5. Mentalność JST/NGO ... 5
1.3. Konsekwencje ... 6
2. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI ... 6
2.1. Cel główny projektu ... 6
2.2. Stan docelowy po opracowaniu i upowszechnieniu modelu ... 6
2.3. Sposób weryfikacji osiągnięcia celu ... 7
3. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO ... 8
3.1. Na czym polega innowacja ... 8
3.2. Komu służy innowacja, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości ... 9
3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie? ... 10
3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji? ... 10
3.5. Elementy objęte przez innowację, w tym produkt finalny ... 11
4. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO ... 12
4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, biorących udział w testowaniu ... 12
4.2. Przebieg testowania ... 13
4.3. Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy ... 13
4.4. Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania ... 14
5. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA ... 14
5.1. Ocena wyników testowania ... 14
5.2. Ewaluacja zewnętrzna ... 15
6. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA ... 16
6.1. Cel działań upowszechniających ... 16
6.2. Grupy do których będą kierowane działania upowszechniające ... 16
6.3. Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka ... 17
7. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI ... 18
7.1. Cel działań włączających ... 18
7.2. Grupy, do których będą kierowane działania włączające ... 18
7.3. Plan działań włączających i ich charakterystyka ... 19
8. KAMIENIE MILOWE II ETAPU PROJEKTU ... 20
9. ANALIZA RYZYKA ... 21
9.1. Analiza ryzyka na etapie testowania (w kolejności od najbardziej istotnego) ... 21
9.2. Analiza ryzyka na etapie upowszechniania i włączania (w kolejności od najbardziej istotnego) ... 22
10. LISTA ZAŁĄCZNIKÓW DO STRATEGII ... 24

1. UZASADNIENIE

W I etapie realizacji projektu od 1.1.13. do 15.8.13 wykonane zostały następujące działania analityczne i diagnostyczne:
1) Desk research (badania gabinetowe) analiza materiału teoretycznego na temat kontraktowania w Polsce i Europie. Analiza dobrych praktyk polskich i europejskich. Przegląd dostępnych publikacji polskich i zagranicznych (tytuły znajdują się w przypisach, w opracowaniu Mapa problemów).
2) Analiza jakościowa – praca Konsultantów Merytorycznych (KM) i członków Zespołu Roboczego (ZR). W Zespole Roboczym znaleźli się przedstawiciele grupy użytkowników i odbiorców (6 przedstawicieli JST i 4 przedstawicieli NGO). Zrealizowane zostały 4 spotkania ZR i 8 spotkań KM. W 82 gminach (co stanowi 36% wszystkich gmin w Wielkopolsce) przeprowadzono wywiady z przedstawicielami JST i NGO.
3) Analiza ilościowa – wypracowano wzory kwestionariusza, wywiadu standaryzowanego i ankiety. Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 149 przedstawicieli JST (należy podkreślić niezwykle wysoki zwrot ankiet w tej grupie – prawie 65% wszystkich JST) oraz 138 przedstawicieli NGO.
4) Panel z metodologiem oraz panel ekspercki.

1.1. Opis problemów

Głównym problemem, do którego rozwiązania przyczyni się wykorzystanie modelu, jest niewystarczająca efektywność kontraktowania w zakresie usług społecznych przez JST w Wielkopolsce. W projekcie przyjęto szeroką definicję usług społecznych, jako udzielanych przez państwo w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Skupiono się jednak na tych, które są realizowane przez gminy. Świadczenie usług społecznych w niewielkim stopniu jest realizowane na zasadzie kontraktowania. Monitoring prowadzony przez Departament Pożytku Publicznego wskazuje, że „zaledwie 9% wszystkich podpisanych umów z podmiotami, których oferty zostały wyłonione w otwartym konkursie ofert, miało charakter umów wieloletnich a więc wykraczających poza rok budżetowy" (dane z PL 2008r., brak późniejszego monitoringu). W badaniach realizowanych w Wielkopolsce na etapie pogłębionej diagnozy tylko 9% przedstawicieli JST zadeklarowało, że gminy tworzą wieloletnie programy współpracy (*źródło: Gordziej-Niewczyk E., Gruszczyńska A., Szczepaniak – Łukanowska O., Wiśniewski B., 2013, „Raport z pogłębionej diagnozy i analizy problemu w projekcie PI STAR – model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin", dalej: Raport PI STAR, 2013*). W skali kraju potwierdzają to dane z raportów opracowanych w innych projektach realizowanych w ramach konkursu 5.4.2. (m.in. *PI Od partnerstwa do kooperacji, PI Nawikus, PI SUWAK, „Wieloletnie kontraktowanie usług społecznych na terenie woj. podlaskiego")*. Tymczasem nowelizacja Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2010 r. wprowadziła możliwość tworzenia wieloletnich programów współpracy, których regulacje wykraczają poza rok budżetowy. Brak długoterminowego rozliczania efektów (a to gwarantuje kontraktowanie) powoduje, że współpraca JST z NGO świadczącymi usługi społeczne ma charakter krótkoterminowy, a nie systemowy. 84% badanych JST nie tworzy długoletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. 7% przedstawicieli JST nie wie czy w gminie opracowano długoletnie programy współpracy (*źródło: Raport PI STAR*). W większości gmin programy współpracy z roku na rok wyglądają tak samo. Przedstawiciele 70% JST zadeklarowali, że kolejne programy, jeśli w ogóle różnią się od siebie, to nieznacznie. Działania planowane są w krótkiej perspektywie budżetowej, gdyż tak przebiega ich rozliczanie. To powoduje, że urzędnicy niewiele wiedzą o efektach realizowanych usług, nie dokonują pomiaru skuteczności w perspektywie długoterminowej (*źródło: Raport PI STAR*).

1.2. Przyczyny występowania opisanych problemów i ich skala (wybrane zagadnienia)

1.2.1. Problemy systemowe – regulacje prawne, wieloletni plan współpracy a roczny budżet

Problemy systemowe, które wskazali przedstawiciele organizacji pozarządowych wynikają z aktów prawnych, które nakładają na JST ramy działania. Wieloletni program współpracy wykracza poza rok budżetowy, który z punktu widzenia samorządu, jest podstawowym okresem/czasem działania. Okres ten związany jest z zapisami ustawy o finansach publicznych. Mając na uwadze powyższe, większość samorządów ogłasza otwarte konkursy ofert corocznie – można tu mówić o braku strategicznego myślenia (brak planowania w perspektywie kilkuletniej). Ten stan rzeczy potwierdzają badania ankietowe prowadzone przez realizatorów projektu "PI STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin" w Wielkopolsce. Tylko w 9% badanych jednostek istnieją długoletnie programy współpracy, aż 7% przedstawicieli JST nie wie, czy w gminie opracowano długoletnie programy współpracy. 84% badanych JST nie tworzy długoletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. W większości gmin programy współpracy, z roku na rok wyglądają tak samo. Oznacza to, że nowy program stworzono kopiując ten z roku poprzedniego. Niewątpliwie ograniczone jest tutaj perspektywiczne planowanie, mające wpływ na wieloletni rozwój. Potwierdzają to wyniki badań. 40% respondentów z grupy reprezentującej NGO wskazało, że zmiany następujących po sobie programów współpracy są minimalne lub żadne. Niemal drugie tyle nie wie, w jakim stopniu dokumenty te różnią się od siebie, a tylko 1,5% wskazuje, że programy znacząco się różnią. Potwierdzają to przedstawiciele JST – 70% wskazań dotyczyło zmian mieszczących się w przedziale do 10% (*źródło: Raport PI STAR*).

1.2.2. Ocena ofert NGO przez JST – podział środków

Organizacje pozarządowe deklarują, że procedura podziału środków nie jest dla nich zrozumiała. Przytoczone w raporcie z badań wypowiedzi przedstawicieli samorządów zwracają uwagę między innymi na: ,,niejasne kryteria wyboru", ,,braki uwzględnienia potrzeb organizacji", ,,niedostateczną diagnozę potrzeb społecznych", konieczność ,,uwzględnienia przede wszystkim potrzeb mieszkańców, jak i strukturę i zaangażowanie istniejących organizacji", ale także ,,brak chętnych organizacji….". Badanie wykazało przy tym, iż większa część osób uznała, że ,,nie ma jasnych kryteriów" branych pod uwagę przy przyznawaniu środków. Respondenci reprezentujący NGO wskazywali na różne okoliczności, preferencje przyznawania środków. Ich zdaniem są to: ,,znajomość organizacji", ale także ,,układy wewnętrzne", ,,lobbing", ,,nazwisko i pozycja wnioskującego", ,,osobista znajomość", ,,upodobania burmistrza" czy ,,brak zainteresowania ze strony organizacji. Część badanych wyraziła obawę, że kontraktowanie wieloletnie mogłoby się przyczynić do utrwalenia tego mechanizmu. Niemal 33% przedstawicieli JST uważa, że podział środków nie jest oparty na diagnozie potrzeb mieszkańców. Ponadto około 25% respondentów twierdzi, że proces ten nie jest również oparty na analizie potrzeb organizacji. Takie samo zdanie ma niemal 60% przedstawicieli NGO. Ponadto 25% respondentów z NGO uważa, że podział ten nie odbywa się zgodnie z procedurami a jedynie uwzględnia różne grupy interesów. 12% JST uważa, że procedura nie jest jawna i transparentna, z czym zgadza się 40% NGO (*źródło: Raport PI STAR*).

1.2.3. Konflikty interesów

Jednym z najczęściej podnoszonych przypadków konfliktu interesów jest przyznawanie dóbr publicznych organizacjom, których reprezentanci są zaangażowani często pośrednio w proces przyznawania środków oraz przekonanie, że przekazanie realizacji usług społecznych NGO może zagrozić JST (np. poprzez likwidację etatów). Istnieje jeszcze inna kwestia występowania konfliktu interesów związana z tym, że ludzie aktywni społecznie często działają w kilku organizacjach, a także

bywają radnymi. Niewątpliwie powoduje to, przenikanie interesów organizacji pozarządowej z władzą samorządową. Raport o samorządności w Polsce przygotowany przez zespół pod red. prof. Jerzego Hausnera (*Hausner J., 2013, „Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce"*) wykazał, iż radni nadal niestety najczęściej oceniają wójta/burmistrza/prezydenta (władza wykonawcza) przez pryzmat prawidłowego kierowania urzędem. Zdecydowanie na dalszy plan schodzi wzajemna komunikacja, współpraca z mieszkańcami, a więc to, co prowadzi do rozwoju lokalnego, w tym rozwoju kapitału społecznego. Według 37% respondentów reprezentujących NGO procedura podziału środków budżetowych na realizację zadań społecznych nie jest transparentna. Większość przedstawicieli NGO (56%) uważa, że częstotliwość kontaktów pomiędzy NGO i JST w zakresie realizacji zadań społecznych jest zbyt mała (*źródło: Raport PI STAR*).

1.2.4. Budżetowanie zlecania usług społecznych – kalkulacja kosztów

Jednostki samorządu terytorialnego mogą zlecać organizacjom pozarządowym wykonywanie zadań społecznych. Zasady i tryby, jakimi muszą się kierować, są określone w przepisach prawnych. Realizując zadania o charakterze obowiązkowym, organizacje pozarządowe mogą liczyć się z tym, że JST pokryją całość związanych z tym kosztów. Powierzając organizacji np. świadczenie usług opiekuńczych, JST powinny mieć zagwarantowane środki budżetowe na sfinansowanie tego zadania. Kwestia finansowania usług społecznych związana jest z budżetem. Specyfika dobrego budżetowania w JST jasno wskazuje, że ,,...nie jest to tylko prosty proces bilansowania dochodów i wydatków w ciągu roku i wykracza znacznie poza tradycyjne budżetowanie pozycyjne. Jest działaniem o naturze strategicznej..." (*Kozuń-Cieślak G. 2010, „Budżetowanie w jednostkach samorządu terytorialnego reorientacje z administrowania na zarządzanie"*). Z punktu widzenia JST, wieloletnie kontraktowanie usług niewątpliwie upraszcza procedury (między innymi nie ma konieczności ogłaszania co roku otwartego konkursu ofert). W niektórych gminach istnieją jednak trudności związane z powiązaniem wieloletniego kontraktowania usług a budżetem planowanym na okres jednego roku. Wykonanie prawidłowej kalkulacji kosztów staje się tym trudniejsze, im dłuższa jest perspektywa czasowa realizacji danego zadania. Z prowadzonych wywiadów wynika, że 86% gmin widzi trudność w budżetowaniu długoletnim (*źródło: Raport PI STAR*).

1.2.5. Mentalność JST/NGO

Przedstawiciele obu sektorów rzadko postrzegają swą współpracę w kategoriach partnerstwa. Z jednej strony już samo posiadanie przez urząd środków, o które ubiegają się organizacje rodzi relację podrzędności/nadrzędności i w pewnym stopniu utrudnia partnerstwo. Z drugiej strony relacja podrzędności/nadrzędności jest podtrzymywana poprzez wzajemne nastawienie, będące wynikiem przekonań przedstawicieli obu grup w stosunku do siebie. Wyniki badania PI STAR wskazują, że urzędnicy są świadomi tych problemów i zauważają potrzebę zmiany relacji między JST a NGO. Wśród elementów, które powinny ulec zmianie, wymieniają „relacje między administracją i organizacją, aby zniwelować dystans oraz brak zaufania między podmiotami współpracy" oraz zmianę „podejścia obu stron z wrogiej na partnerską" (*źródło: Raport PI STAR*). Z kolei badani przedstawiciele NGO zwracają uwagę na schematyczność szczególnie w zakresie przyznawania środków (*źródło: Raport PI STAR*). Przedstawiciele JST często wyrażają przekonanie, że organizacje są nastawione roszczeniowo i poza środkami finansowymi niczego od współpracy z samorządem nie oczekują. Organizacje, które nie zawsze są zadowolone ze współpracy z samorządem, nie uczestniczą aktywnie w procesie konsultacji. Tłumaczą to przekonaniem o fasadowości procesu i brakiem wiary, że mogłyby one cokolwiek zmienić. Badani przedstawiciele NGO wyrażali obawę, że konsultowane są często gotowe projekty i że nie warto narażać się urzędnikowi. Z kolei przedstawiciele JST wyrażają obawę przed regionalnymi izbami obrachunkowymi, co powoduje, że często patrzą oni na współpracę z NGO wyłącznie przez pryzmat poprawnych rozliczeń. 28% przedstawicieli NGO twierdzi, że cele JST w obszarze realizacji zadań

społecznych nie są komunikowane NGO. Większość przedstawicieli NGO (56%) uważa, że częstotliwość kontaktów pomiędzy NGO i JST w zakresie realizacji zadań społecznych jest zbyt mała (*źródło: Raport PI STAR*).

Szczegółową analizę problemów zawiera załącznik nr 2 Mapa problemów.

1.3. Konsekwencje

Dla JST

Systemowe – Brak planowania działań w zakresie realizacji usług społecznych w perspektywie długoterminowej.

Funkcjonalne – Powielanie czynności i działań związanych z procedurą konkursową.

Efektywnościowe – Z uwagi na krótkoterminowy charakter działań – brak pomiaru efektywności realizowanych działań w dłuższej perspektywie.

Dla NGO

Organizacyjne – Brak możliwości planowania w perspektywie długoterminowej, konieczność zawieszania działań lub podjęcie ryzyka związanego z ich kontynuacją w okresach przejściowych (związanych z czynnościami administracyjnymi corocznym podpisywaniem umowy).

Psychologiczne – Niepewność związana z przyszłością organizacji.

Dla mieszkańców

Systemowe – Brak ciągłości działań i systemowego podejścia do realizacji zadań społecznych.

Psychologiczne – Zmiana wykonawcy niektórych usług (np. opiekuńczych) może powodować konsekwencje emocjonalne dla odbiorców usług.

2. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

2.1. Cel główny projektu

Zwiększenie efektywności kontraktowania usług społecznych w 60 gminach w Wielkopolsce poprzez opracowanie i wdrożenie innowacyjnego modelu i narzędzi kontraktowania usług społecznych STAR przez administrację publiczną w okresie do 30.6.15.

Cel ten jest tożsamy z celem głównym projektu i zostanie osiągnięty dzięki realizacji celów szczegółowych.

2.2. Stan docelowy po opracowaniu i upowszechnieniu modelu

1. Poprawa oferty 60 JST w Wielkopolsce poprzez standaryzację kontraktowania usług społecznych (outsourcing) w 60 gminach Wielkopolski.

2. Wzrost wiedzy i umiejętności 180 pracowników 60 JST w Wielkopolsce w zakresie przygotowania i realizacji kontraktowania usług społecznych w 60 gminach w Wielkopolsce.

3. Wzrost efektywności realizacji usług społecznych zlecanych na zasadzie kontraktowania w 60 gminach w Wielkopolsce dzięki opracowaniu metodologii i narzędzi do pomiaru rezultatów kontraktowania pozwalających na badanie jakości i efektywności realizacji usług.

Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji to wyższa jakość usług świadczonych przez JST na rzecz NGO. Pracownicy samorządowi posiadać będą wiedzę i kompetencje niezbędne do kontraktowania realizacji usług społecznych, uwzględniając funkcjonujące przepisy prawa. Urzędy będą też dysponowały narzędziami niezbędnymi do pomiaru jakości i efektywności kontraktowania. Stosowanie przez urzędy modelu wpłynie bezpośrednio na bardziej efektywny i skuteczniejszy z punktu widzenia potrzeb społeczności lokalnej sposób realizacji usług społecznych. W przypadku pozytywnego przebiegu testowania i walidacji produkt może być wdrażany w gminach w całej Polsce (replikowalność).

2.3. Sposób weryfikacji osiągnięcia celu

Osiągnięcie celu zostanie zweryfikowane za pomocą wskaźników:

Wskaźniki realizacji celu głównego

Liczba gmin, które wdrożą produkt – 60 (liczba oświadczeń o wdrożeniu)

Zwiększenie o minimum 30% liczby umów podpisanych na zasadach kontraktowania w minimum 50% gmin, które wdrożyły model i narzędzia – 40 (pomiar liczby umów podpisanych na zasadach kontraktowania w każdej gminie 1x przed wdrożeniem i 1x po wdrożeniu).

Pozytywna ocena funkcjonalności modelu (na minimum 4,0 w skali 1-5) przez minimum 80% przedstawicieli gmin wdrażających model i narzędzia – 96 (ankiety przeprowadzone na minimum 120 użytkownikach z 60 gmin wdrażających model).

Liczba opracowanych i upowszechnionych innowacyjnych modeli kontraktowania usług społecznych STAR – 1 (wydruk i elektroniczna forma materiałów).

Wskaźniki realizacji celów szczegółowych

Ad. cel 1. Liczba gmin, które wdrożyły produkt – 60 (liczba oświadczeń o wdrożeniu – 60).
Pozytywna ocena produktu przez minimum 60% jego użytkowników (ankiety przeprowadzone na grupie minimum 120 osób reprezentujących 60 gmin, które wdrożyły model i narzędzia).
Liczba opracowań Rekomendacje modelowych rozwiązań w zakresie przygotowywania wieloletnich programów współpracy przewidujących kontraktację usług społecznych - 1

W stosunku do pierwotnego brzmienia postuluje się przeformułowanie jednego ze wskaźników realizacji pierwszego celu szczegółowego. Zamiast *Liczba opracowanych standardów w zakresie kontraktowania usług społecznych* - ***Liczba opracowanych produktów umożliwiających standaryzację w kontraktowaniu***.
Na etapie pisania wniosku, w procesie operacjonalizacji pojęcia standaryzacja, jako jej wskaźnik zastosowano: standardy wypracowane w wyniku działań projektowych. W toku prac zespołu projektowego uznano jednak, że konieczne jest szersze potraktowanie tego pojęcia i zoperacjonalizowanie go nie poprzez liczbę standardów, a produktów, których elementami są standardy. Zmiana ta pociągnęła za sobą konieczność zmiany wartości docelowej wskaźnika z 12 do 9.

Dodatkowo postuluje się wprowadzenie w ramach pierwszego celu szczegółowego nowego wskaźnika w brzmieniu ***Liczba opracowanych produktów pośrednich standaryzujących*** i nadanie mu wartości docelowej 6.
Zgodnie z rekomendacją KIW nie zmieniono brzmienia celów a jedynie dokonano operacjonalizacji pierwszego celu szczegółowego poprzez bardziej precyzyjne zdefiniowanie wskaźników.

Ad. cel 2. Liczba osób objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie przygotowania i realizacji kontraktowania usług społecznych – 180 (listy obecności).
Liczba opracowanych programów edukacyjnych i szkoleniowych – 3 (wydruk oraz wersja elektroniczna programów).
Zwiększenie o minimum 40% wiedzy na temat kontraktowania w usługach społecznych u min. 80% osób uczestniczących w szkoleniach – 144 (pre i post testy przeprowadzone na grupie 180 osób przed i po szkoleniu).
Liczba gmin, które zostały objęte wsparciem w ramach etapu ACTION (liczba formularzy wykonania usługi).

Ad 3 cel 3. Liczba opracowań Instrumentarium do pomiaru kontraktowania usług społecznych – 1 (wydruk oraz wersja elektroniczna Instrumentarium).
Liczba gmin (minimum 80% biorących udział w projekcie), które dokonają pomiaru rezultatów po wdrożeniu rekomendacji – 48 (zbiorczy raport z pomiaru rezultatów w zakresie wdrożenia kontraktowania usług społecznych opracowany przez specjalistę ds. monitoringu na podstawie wywiadów prowadzonych w 60 gminach, które wdrożyły model).

Źródła danych

Comiesięczne raporty z monitoringu sporządzane przez specjalistę ds. monitoringu, raporty z ewaluacji zewnętrznej (ocena przebiegu projektu i produktów w odniesieniu do planowanych celów i rezultatów). Ww. dane będą analizowane przez zespół projektowy, podlegający kierownikowi projektu. Informacje te będą dostępne w biurze projektu.

3. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

3.1. Na czym polega innowacja

Innowacyjność projektu przejawiać się będzie w 2 wymiarach.

FORMA WSPARCIA nie istnieje w Wielkopolsce (także w Polsce) uniwersalny ujednolicony zweryfikowany model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin (z analizy wynika, że większość projektów realizowanych w ramach konkursu DWF_5.4.2, które są aktualnie testowane, dotyczy określonego rodzaju usług i/lub działań realizowanych na terenie konkretnego miasta lub powiatu (potencjalne utrudnienie w obszarze replikowalności produktów). W odniesieniu do powyższego należy podkreślić, że Model STAR jest zarówno uniwersalny – jego funkcjonalność nie jest ograniczona tylko do jednej kategorii usług społecznych, czy konkretnego miasta – jak i kompleksowy. Innowacyjnością jest połączenie narzędzi „twardych" – między innymi rekomendacji dla JST, poradnika prawnego, wskaźników, programów edukacyjnych z zakresu kontraktowania, Instrumentarium do pomiaru jakości i efektywności kontraktowania (kryterium dostępu) z narzędziami „miękkimi", które zakładają doskonalenie umiejętności interpersonalnych stron kontraktowania – podręcznik radzenia sobie z oporem, film instruktażowy na ten tym temat oraz program dla JST. Do tej pory powstałe produkty skupiały się wyłącznie na promowaniu wiedzy i tworzeniu narzędzi do operacjonalizowania czynności prawno-administracyjnych. Model STAR jest innowacyjny między innymi poprzez swoją kompleksowość. Zmiana postawy wymaga bowiem nie tylko przekonywujących argumentów (i tu

potrzebna jest wiedza i znajomość przepisów), ale także motywacji do zmiany, która wymaga od pracownika JST podstawowej znajomości technik i radzenia sobie z oporem oraz umiejętności ich wykorzystania i komunikowania zmiany. Potwierdzają to wyniki wszystkich przedmiotowych badań w tym zakresie (w tym raport z badań PI STAR oraz Mapa problemów). Opisując problemy w kontraktowaniu, strony wskazywały zarówno problemy natury prawno-administracyjnej (przepisy, tworzenie wieloletnich budżetów), jak i interpersonalnej – mentalność, stereotypy, opór. Innowacyjne w formie jest także rozbicie działań związanych ze zwiększaniem efektywności na etapy. Standaryzację kontraktowania (S) można osiągnąć kolejno: wyznaczając cel (etap TASK), podejmując działania wdrożeniowe (etap ACTION) i dokonując pomiaru (etap RESULTS).

W zakresie PROBLEMU - problem jest już rozpoznany lecz brakuje narzędzi interwencji, brakuje statystyk, które obejmowałyby dane jakościowe i ilościowe w obszarze wdrażania a także konkretnej metodologii wdrażania. Badania własne prowadzone przez SIZ na przestrzeni lat 2006-2011 potwierdzają, że nie nastąpił znaczący wzrost (między 2008, gdy zaczęto pomiar w zakresie kontraktowania do 2011 tylko o 0,5%!). Potwierdzają to dane z Monitoringu prowadzonego przez Departament Pożytku Publicznego.

GRUPA DOCELOWA była już objęta wsparciem, należy jednak podkreślić, że model zakłada wypracowanie rozwiązań przy współpracy z interesariuszami – odbiorcami i użytkownikami. Innowacyjność w tym względzie polega na jednoczesnym zaangażowaniu w tworzenie narzędzi usprawniających dialog nie tylko przedstawicieli stron kontraktowania, ale także przedstawicieli biznesu, których praktyczne podejście pomaga aplikować innowacyjne na gruncie JST rozwiązania. Testowany model promuje współpracę, która dotychczas miała przede wszystkim charakter formalny i okazjonalny.

3.2. Komu służy innowacja, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości

Model przyniesie wsparcie następującym podmiotom:

<u>Odbiorcom projektu</u>
Gminom z województwa Wielkopolskiego. W wymiarze docelowym to 226 gmin (19 miejskich, 117 wiejskich i 90 miejsko-wiejskich). W wymiarze upowszechniania i włączania to 226 gmin (100%), w wymiarze testowania 16 gmin. W przypadku pozytywnej walidacji model może być wykorzystany przez gminy w pozostałych województwach (jest replikowalny).

NGO z województwa Wielkopolskiego. W wymiarze docelowym to 13987 NGO (bazy.ngo.pl) w wymiarze upowszechniania i włączania to 1000 NGO w wymiarze testowania to 4 NGO.

<u>Bezpośrednim odbiorcom</u>
Mieszkańcy gmin wspierani przez JST poprzez realizację usług społecznych. W wymiarze docelowym to 3414185 osób (1757903K i 1656282M GUS, 2012). W wymiarze upowszechniania i włączania to 400 osób (200K i 200M) w wymiarze testowania 20 osób (10K i 10M).

<u>Użytkownikom</u>
Pracownikom JST i NGO partycypującym w procesie kontraktowania. W wymiarze docelowym w gminach w Wlkp. pracuje 9 875 os. W wymiarze upowszechniania i włączania to 90 osób (72K i 18M), w wym. testowania to 22 osób (17K i 5M). Brak danych o l. prac. NGO w wymiarze docelowym., w wym. upowszechniania i włącz to 1000 osób w wym. testowania to 4 osoby

Aby zapewnić funkcjonalność, każde narzędzie zostało wyposażone w metryczkę, która w przystępny sposób informuje o celu narzędzia. W przypadku pozytywnej walidacji produktu, może być powielany w innych województwach.

W przypadku pozytywnej walidacji, narzędzia wypracowane w ramach modelu mogą być wykorzystywane także przez Starostwa Powiatowe, Urzędy Miast i Urzędy Wojewódzkie.

3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?

Zaproponowany Model nie wymaga stosowania skomplikowanych procedur, jednakże aby innowacja działała właściwie, powinny być spełnione następujące warunki: a) osoby testujące produkt w JST powinny mieć zgodę przełożonego umożliwiającą im wykorzystanie narzędzi (będzie to weryfikowane na etapie rekrutacji grupy do etapu testowania), b) odbiorcy i użytkownicy testujący innowacyjny model muszą zostać zapoznani z materiałami wypracowanymi w I etapie projektu oraz otrzymać komplet materiałów, c) model powinien być udostępniony w wersji elektronicznej wszystkim osobom biorącym udział w testowaniu. W ramach II etapu projektu przewidziano współpracę poprzez: kontakt bezpośredni konsultantów z koordynatorami w gminach (32 godziny indywidualnych konsultacji dla każdego koordynatora), organizację wspólnych (grupowych) warsztatów roboczych dla koordynatorów i konsultantów, nieograniczone konsultacje telefoniczne KR z KM (na koszt projektu).
Należy podkreślić, iż atutem modelu jest jego elastyczność. Nie ma konieczności stosowania modelu w całości, można w zależności od potrzeb wykorzystać określone jego elementy (wysoka funkcjonalność). Przystępna forma (wydruk modelu, wersja elektroniczna, film instruktażowy) umożliwia dostęp zarówno osobom preferującym nowoczesne techniki informacyjne, jak i podlegającym wykluczeniu cyfrowemu.

3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji?

Wobec rozwiązań stosowanych dotychczas w zakresie kontraktowania opracowany model jest:

1. Bardziej kompleksowy, gdyż obecnie testowane nie mają charakteru systemowego. W ramach modelu połączono narzędzia „twarde" (operacjonalizacja administracyjno-prawna) z narzędziami „miękkimi", które zakładają doskonalenie umiejętności interpersonalnych. Do tej pory powstałe produkty skupiały się wyłącznie na promowaniu wiedzy i tworzeniu narzędzi do operacjonalizowania czynności prawno-administracyjnych. Tymczasem, jak dowodzą badania w zakresie perswazji (oparte o model ELM), zmiana postawy wymaga nie tylko przekonywujących argumentów z poziomu wiedzy, ale także motywacji do zmiany, która wymaga od pracownika JST podstawowej znajomości technik i radzenia sobie z oporem oraz umiejętności ich wykorzystania i komunikowania zmiany (*źródło: Fortuna P., 2011, „Perswazja w pracy trenera, czyli jak kształtować postawy"*). Narzędzia opracowane zostały we współpracy praktyków (doświadczonych przedstawicieli JST i NGO oraz biznesu – politologów, prawników, psychologów) i teoretyków (kadra naukowa).

2. Korzystniejszy w relacji nakład/efekt, gdyż nie wymaga zwiększenia zatrudnienia, zakłada korzystną relację pomiędzy nakładem finansowym a spodziewanymi efektami. Jest produktem bezkosztowym (jedyny nakład to koszt utraconych korzyści – czas pracy urzędnika), nie wymaga zakupu żadnych usług czy narzędzi, które byłyby niezbędne do używania modelu. Stosowanie modelu nie wymaga wprowadzania zmiany przepisów. W przypadku pozytywnej walidacji model można aplikować także poza województwem Wielkopolskim (bez żadnych dodatkowych nakładów). Koszty, jakie aktualnie ponosi społeczność regionu w związku z niewystarczającą efektywnością realizowanych usług są trudne do oszacowania (dane ilościowe, nie jakościowe). Wypracowane narzędzia pozwolą dokonać pomiaru efektywności usług, które podlegają kontraktowaniu (kryterium dostępu). Użyteczny model zawierający praktyczne narzędzia ograniczy koszty JST (kontekst ekonomiczny), zwiększy wiedzę i świadomość pracowników JST (kontekst kompetencyjny i prawny). Czynny udział przedstawicieli grupy docelowej i użytkowników wpłynie na postawy (kontekst mentalnościowy).

3. Łatwy w stosowaniu, gdyż założenia modelu były weryfikowane i modyfikowane na etapie pogłębionej diagnozy prowadzonej przez 10 osobowy Zespół Roboczy składający się z przedstawicieli grup docelowych – odbiorców i użytkowników, wspieranych przez Konsultantów Merytorycznych (przedstawicieli JST, NGO i biznesu oraz środowisk naukowych). W końcowej fazie dokonano analizy krytycznej, co pozwoliło na opracowanie modelu odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby grupy docelowej.

Należy podkreślić, że model zakłada wypracowanie rozwiązań przy współpracy ze wszystkimi interesariuszami – odbiorcami i użytkownikami. Innowacyjność w tym względzie polega na jednoczesnym zaangażowaniu w tworzenie narzędzi usprawniających kontraktowanie przedstawicieli wszystkich stron (JST, NGO oraz przedstawiciela biznesu – transfer praktycznych pomysłów). Wartością dodaną jest integracja stron na rzecz wspólnego celu. Testowany model promuje współpracę, która dotychczas miała przede wszystkim charakter formalny i okazjonalny oraz aplikowanie funkcjonalnych rozwiązań z rynku (z uwzględnieniem kontekstu prawnego funkcjonowania JST).

Wysoki potencjał produktu potwierdzają badania realizowane przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji. 87% osób z grupy odbiorców i użytkowników oceniła model jako funkcjonalny. Badania realizowane na grupie 20 przedstawicieli JST i 20 NGO w Wielkopolsce.

3.5. Elementy objęte przez innowację, w tym produkt finalny

Model składa się z etapów, w którym wykorzystywane są narzędzia – produkty:

etap TASK, którego celem jest zdefiniowanie zadań oraz rekomendacji, jak zwiększyć efektywność kontraktowania; etap tworzą następujące narzędzia – produkty:
- Opracowanie Rekomendacje modelowych rozwiązań w zakresie przygotowywania wieloletnich programów współpracy przewidujących kontraktację usług społecznych – 1szt.,
- Opracowanie Wskaźniki jakościowe i ilościowe kontraktowania dla JST – 1szt.

etap ACTION, którego celem jest wyposażenie pracowników JST i NGO w wiedzę i umiejętności niezbędne do sprawnego realizowania kontraktowania; etap tworzą następujące narzędzia – produkty:
- Programy edukacyjne w zakresie przygotowania i realizacji kontraktowania usług społ. – 4 szt.,
- Portal internetowy na temat kontraktowania – 1 szt.,
- Poradnik prawny dla JST w zakresie kontraktowania – 1 szt.

etap RESULTS, którego celem jest pomiar rezultatów w obszarze kontraktowania; etap tworzą następujące narzędzia – produkty:
- Instrumentarium do pomiaru jakości i efektywności kontraktowania dla gmin – 1 szt.

W jego skład wchodzą:
a) wzory kwestionariusza dla stron kontraktowania,
b) narzędzia interaktywne do ich archiwizacji.

Model zawiera także wizualizację i instrukcję użytkowania modelu.

Konstrukcja modelu zakłada, że standaryzację kontraktowania (S) można osiągnąć kolejno: wyznaczając cel (etap TASK),
podejmując działania wdrożeniowe (etap ACTION),
dokonując pomiaru (etap RESULTS).

Punktem wyjścia jest inicjatywa użytkownika w zakresie podjęcia działań usprawniających, a końcowym, monitoring efektów. Model został skonstruowany tak, by każde narzędzie stanowiło

osobny załącznik, co ułatwia elastyczne ich stosowanie. Każde narzędzie zostało opisane metryczką (nazwa narzędzia, cel, na jakim etapie można je wykorzystać), co pozwala bez wczytywania się w treść określić jego cel. Duży nacisk położono na funkcjonalność produktów, co było postulatem stawianym przez użytkowników. Wstępna wersja produktów została pozytywnie zaopiniowana przez odbiorców i użytkowników.

Aby zapewnić maksymalną funkcjonalność modelu przyjęto założenie, że strony mogą w sposób elastyczny korzystać z narzędzi. Wszystkie produkty (poza portalem i filmem instruktażowym) zostały opracowane w formie drukowanej (papier A4, kolor ze sztywną oprawą) oraz w wersji elektronicznej (na nośnikach CD oraz na stronie www).

W skład produktu finalnego wchodzą:

- Opracowanie Rekomendacje modelowych rozwiązań w zakresie przygotowywania wieloletnich programów współpracy przewidujących kontraktację usług społecznych – 1szt.,
- Opracowania Wskaźniki jakościowe i ilościowe kontraktowania dla JST – 1szt.,
- Programy edukacyjne w zakresie przygotowania i realizacji kontraktowania usług społ. – 3szt.,
- Portal internetowy na temat kontraktowania – 1 szt.,
- Poradnik prawny dla JST w zakresie kontraktowania – 1 szt.,
- Instrumentarium do pomiaru jakości i efektywności kontraktowania dla gmin – 1 szt., w jego skład wchodzą:

a) wzory kwestionariuszy dla stron kontraktowania,
b) narzędzia interaktywne do ich archiwizacji,

- Wizualizacja modelu i Instrukcja.

Podsumowując, innowacją jest zatem nowatorski sposób rozwiązania problemów grupy docelowej. Model jest natomiast narzędziem – instrumentem niezbędnym do zastosowania innowacji.

4. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Testowanie produktu finalnego zaplanowane jest na okres 1.10.13 do 31.5.14. Celem testów jest określenie skuteczności zaproponowanego modelu dla poprawy efektywności kontraktowania. Za przebieg tego etapu odpowiedzialny jest kierownik projektu.

4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców, biorących udział w testowaniu

W procesie testowania produktu finalnego udział wezmą przedstawiciele (użytkownicy) 16 gmin z Wielkopolski (odbiorcy), co stanowi ponad 7% wszystkich gmin. Grupa będzie dobrana z uwzględnieniem odpowiedniej reprezentacji gmin miejskich – 2, miejsko-wiejskich – 4 i wiejskich – 10 (na podstawie danych GUS). Uwzględniona zostanie także równa reprezentacja subregionów (poznański, kalisko-leszczyński, pilski i koniński). Taki dobór grupy testowej pozwala na uwzględnienie podstawowych zmiennych, jakimi są wielkość gminy i jej lokalizacja. Grupa jest dobierana tak, aby można było przetestować produkty w różnych warunkach.
Na potrzeby rekrutacji przygotowany jest odpowiedni formularz, który pozwala na monitorowanie tych danych. Aby porównać wyniki testowania i określić na ich podstawie, czy nastąpiła zmiana, badanie wstępne i końcowe zostanie przeprowadzone na grupie kontrolnej, której dobór będzie opierał się na tych samych zasadach, co grupy testowej. W stosunku do tej grupy nie zostaną podjęte żadne działania w projekcie zmierzające do poprawy jakości i efektywności kontraktowania. W ten sposób będzie można zbadać, czy postulowana poprawa efektów uzyskana została wyłącznie dzięki korzystaniu z modelu.

Uczestnicy testów otrzymają instrukcje dotyczące stosowania produktów tak, aby ich użycie przebiegało zgodnie z zaplanowanymi założeniami. W przypadku jakichkolwiek pytań uczestnicy otrzymają wsparcie ze strony konsultanta merytorycznego. Produkt opisany jest za pomocą metryczek wskazujących: nazwę, cel narzędzia i etap, w którym można je wykorzystać.
Rekrutacja do grupy testowej będzie miała charakter otwarty. Na etapie rekrutacji prowadzone będą wywiady, których celem będzie zweryfikowanie motywacji oraz możliwości wykorzystania testowanego modelu. Produkty testował będzie koordynator, który będzie kontaktował się z konsultantami merytorycznymi. Wartością dodaną dla odbiorców i użytkowników jest możliwość korzystania z funkcjonalnych narzędzi bez ponoszenia opłat. Dodatkowym zadaniem koordynatorów będzie sporządzenie raportów z przebiegu testowania. Po zakończeniu projektu motywację do dalszego stosowania produktu i zawartych w nim narzędzi stanowić będą korzyści uzyskane dzięki produktowi, np. możliwość stosowania ankiet badających jakość dialogu, gotowych scenariuszy szkoleń, czy też standardy prowadzenia efektywnych spotkań.

4.2. Przebieg testowania

Ramy czasowe testowania obejmują okres od 1.10.13 do 31.5.14. Testowanie będzie się odbywało w sposób ciągły.
Testowanie będzie przebiegać w następujących etapach:

1. Rekrutacja grupy testowej i grupy kontrolnej zgodnie z założeniami – odpowiedzialny kierownik projektu,
2. Przekazanie narzędzi i instrukcji użytkowania koordynatorom – odpowiedzialni konsultanci merytoryczni,
3. Ocena jakości i efektywności kontraktowania realizowana w grupie testowej i kontrolnej (badanie ankietowe) – odpowiedzialni konsultanci merytoryczni,
4. Testowanie produktu na grupie kontrolnej (konsultacje indywidualne, warsztaty robocze, konsultacje telefoniczne) – odpowiedzialni konsultanci merytoryczni
5. Agregowanie wyników – odpowiedzialny specjalista ds. monitoringu,
6. Podsumowanie etapu testowania – odpowiedzialni konsultanci merytoryczni, kierownik projektu,
7. Ewaluacja wyników (ewaluacja zewnętrzna i wewnętrzna) – odpowiedzialni specjalista ds. monitoringu, kierownik projektu, ewaluator zewnętrzny.

Program Współpracy JST z NGO zgodnie z Art. 5a Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie musi zostać przyjęty przez Radę do końca listopada danego roku poprzedzającego jego obowiązywanie. Testowanie produktu ma polegać na przygotowaniu przez Gminną Radę Pożytku Publicznego lub grupę doraźną – we współpracy z wydziałami odpowiedzialnymi za współpracę z NGO – projektów programów rocznego i wieloletniego. Program wieloletni powstanie w oparciu o analizę potrzeb środowiska pozarządowego, z uwzględnieniem zapisów strategii, przyjętych na terenie województwa, powiatu i gminy. Program wieloletni ma stanowić rdzeń – mapę drogową – na podstawie, której opracowywane będą programy wykonawcze, czyli roczne.

4.3. Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Uczestnicy projektu otrzymają wstępną wersję modelu wraz z załącznikami w formie wydruków oraz wersji elektronicznej zawierającą narzędzia przewidziane do stosowania na poszczególnych etapach. W narzędziach umieszczone są metryczki informujące o celu i etapie, w którym narzędzie ma być wykorzystane. Jest to istotne ułatwienie dla użytkowników. Wydruk wykonany będzie w kolorze, w formacie A4 (zał. 3).
W trakcie testów uczestnicy otrzymają następujące materiały:

1. Użytkownicy – mapę problemów, raport z pogłębionej analizy i diagnozy problemu, model wraz z załącznikami oraz instrukcją,
2. Odbiorcy – mapę problemów, raport z pogłębionej analizy i diagnozy problemu.

4.4. Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania

Testowanie będzie monitorowane na bieżąco, poprzez:

1. Kontakt koordynatorów z konsultantami merytorycznymi (charakter ciągły od momentu rekrutacji do zakończenia testów) – konsultacje (32h) obserwacje w oparciu o ustrukturalizowany kwestionariusz, wywiady telefoniczne,
2. Wywiady środowiskowe w oparciu o arkusz ewaluacji (1x3mies.), kwestionariusz pomiaru realizacji wskaźników (1x3mies.) specjalista ds. monitoringu i ewaluacji,
3. Ankieta przeprowadzana przez zewnętrznego eksperta (1x3mies.).

W ramach monitorowania zbierane będą następujące informacje i dane:

1. Ocena jakości i efektywności kontraktowania,
2. Poziom wiedzy o kontraktowaniu,
3. Skala zainteresowania produktem,
4. Ocena użytkowników na temat skuteczności modelu, sugerowanych zmian, możliwości zastosowania oraz relacji nakład/rezultat.

Zebrane dane posłużą do bieżącej analizy funkcjonowania produktu oraz do zbadania jego innowacyjności. Proces zbierania danych koordynować będzie specjalista ds. monitoringu we współpracy z konsultantami merytorycznymi.

Końcowym efektem procesu testowania będzie 16 raportów koordynatorów na temat przebiegu testowania, raporty specjalisty ds. monitoringu i ewaluatora zewnętrznego oraz podsumowujący całość etapu testowania raport zbiorczy.

Rzetelność testu zapewni grupa kontrolna, która będzie punktem odniesienia do wyników badania. Grupa ta nie otrzyma żadnych narzędzi testowych, przez co nie zmieni swojego podejścia do zjawiska kontraktowania.

Wprowadzony zostanie również ewaluator zewnętrzny, którego rolą będzie m.in. ocena procesu testowania pod kątem trafności, efektywności, skuteczności, użyteczności i funkcjonowania po zakończeniu projektu. Efektem pracy ewaluatora zewnętrznego będzie raport z badania, opisujący metodologię, wyniki oceny oraz rekomendację do wdrożenia innowacji w obecnej postaci, lub zalecenie wprowadzenia korekt, lub odstąpienia od wdrożenia innowacji na szerszą skalę. Potwierdzenie przez zespół projektu i ewaluatora zewnętrznego poziomu osiągnięcia wskaźników i celów szczegółowych, a także poprawności opracowanego produktu (z uwzględnieniem sugestii korekt zgłoszonych przez testujących) będzie stanowiło wystarczające uzasadnienie dla zastosowania innowacyjnej metody na szerszą skalę.

Weryfikacja prawidłowości realizowanych testów dokonywana będzie przez kierownika projektu. Będzie on również osobą decyzyjną w kwestii wprowadzania korekt, zapewniających rzetelność oceny produktu finalnego. Proponowane podejście nie różni się od tego zapisanego we wniosku o dofinansowanie.

5. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

5.1. Ocena wyników testowania

Kontrola przebiegu i efektów bieżących działań projektu, jest w sposób ciągły realizowana przez specjalistę ds. monitoringu (ankiety ewaluacyjne, rozmowy z uczestnikami, analiza dokumentacji i harmonogramu). Działania kontrolne w etapie testowania zostaną jednak wzmocnione i wykorzystane będą trzy źródła informacji:

1. Użytkownicy modelu (przedstawiciele urzędów gmin, przedstawiciele NGO),
2. Odbiorcy modelu (mieszkańcy gmin),
3. Ewaluator zewnętrzny.

Ad1. Najważniejszym źródłem informacji, podsumowującym testowanie wstępnej wersji produktu będą raporty przygotowane przez użytkowników, przy wsparciu konsultantów merytorycznych. Sprawozdania uczestników projektu będą zawierać szczegółowe informacje na temat uzyskanych efektów wynikających z zastosowania modelu, słabych i mocnych stron testowanego rozwiązania oraz sugestie zmian do wstępnej wersji produktu. Oprócz raportów, za które odpowiedzialni będą KM oraz kierownik projektu, specjalista ds. monitoringu przeprowadzi wywiady środowiskowe (wywiad częściowo skategoryzowany) z w/w grupami. Po testowaniu, przeprowadzane będą ankiety ewaluacyjne oceniające kwestie dotyczące organizacji, zakresu merytorycznego i sposobów przekazywania wiedzy przez konsultantów oraz ankiety badające wzrost umiejętności oraz wiedzy osób biorących udział w testowaniu.
O skuteczności działania innowacji będą świadczyć: 1. Pozytywne opinie w raportach użytkowników, 2. Pozytywne opinie zebrane przez specjalistę ds. monitoringu 3. Pozytywne wyniki ankiet ewaluacyjnych prowadzonych po szkoleniach, 4. Wzrost jakości i efektywności kontraktowania (pomiar przed i po etapie testowania)

Ad2. Na początku i na końcu etapu testowania odbiorcy usług – mieszkańcy JST, w których testowany będzie produkt (w każdej gminie minimum 40 odbiorców) zostaną poddani badaniu kwestionariuszem do pomiaru jakości i efektywności kontraktowania. Wyniki uzyskane w badaniu będą jednoznacznie wskazywać, czy po wdrożeniu metody jakość i efektywność kontraktowania poprawiła się i jest oceniana lepiej, a co za tym idzie czy innowacja działa czy nie. Ponadto specjalista ds. monitoringu przeprowadzi wywiady środowiskowe. O skuteczności działania innowacji będą świadczyć: 1. Wyższa ocena jakości i efektywności kontraktowania, 2. Pozytywne opinie zebrane przez specjalistę ds. monitoringu 3. Pozytywne wyniki ankiet ewaluacyjnych, prowadzonych po testowaniu.

Po etapie testowania i zebraniu wszystkich informacji, konsultanci merytoryczni wraz ze specjalistą ds. monitoringu stworzą raport podsumowujący testowanie wstępnej wersji produktu. Raport będzie zawierał analizę wyników ankiet ewaluacyjnych, testów wiedzy, kwestionariuszy oraz podsumowanie opinii użytkowników i odbiorców metody (słabe i mocne strony, rekomendacje dotyczące zmian). Analiza w/w informacji pozwoli na ocenę skuteczności modelu.

Ad3. Ewaluator zewnętrzny zapewni obiektywizm i wysoką jakość oceny testowanego produktu. Firma lub osoba przeprowadzająca ewaluację zostanie wybrana zgodnie z zasadą konkurencyjności, wyznaczone zostały następujące kryteria wyboru ewaluatora:
1. Doświadczenie w przeprowadzaniu ewaluacji, szczególnie w projektach POKL,
2. Wiedza i doświadczenie z zakresu kontraktowania.
Ponadto firmy, które złożą ofertę, będą zobowiązane do przedstawienia metodologii badania oraz sposobu przedstawienia wyników ewaluacji. Na podstawie tych danych zostanie podjęta decyzja o wyborze ewaluatora.

5.2. Ewaluacja zewnętrzna

Ewaluacja zewnętrzna przyniesie odpowiedzi na poniższe pytania:
w zakresie ewaluacji projektu:
1.Czy efekty i działania realizowane w projekcie są zgodne z celem głównym i celami szczegółowymi oraz zdiagnozowanymi potrzebami odbiorców i użytkowników?
2.Czy sposób i metodologia pracy zespołu projektowego zapewniają realizację projektu zgodnie z założeniami przyjętymi we wniosku o dofinansowanie?
3.Czy komunikacja między liderem a partnerami oraz kontakt z uczestnikami projektu są sprawne?
w zakresie ewaluacji produktu:
4.Czy produkt jest **skuteczny**, czy jego stosowanie przynosi zakładane we wniosku korzyści?

5.Czy produkt jest **efektywny**, czy koszty ponoszone w ramach wdrażania i korzystania z modelu są ponoszone racjonalnie? Czy koszty te mogą być niższe?
6.Czy produkt jest **adekwatny** i odpowiada potrzebom, jakie w rzeczywistości istnieją w obszarze kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin?
7.Czy wdrożenie produktu **wpłynie** na osiąganie celów POKL? Jakich, dlaczego i w jakim stopniu?
8.Czy produkt jest **trwały**? Jakie są szanse na dalsze funkcjonowanie modelu po zakończeniu realizacji projektu? Czy strony kontraktowania są chętne do wdrażania modelu?

Preferowane metody i działania związane z ewaluacją zewnętrzną i wewnętrzną:
1. **Analiza dokumentacji projektu** (raporty, sprawozdania, podsumowania, formularze ze spotkań roboczych). Raz na miesiąc specjalista ds. monitoringu i kierownik projektu dokonają analizy dokumentacji, zebrane informacje przekażą mailowo do Grupy Sterującej. Jeśli zajdzie taka potrzeba zostanie zwołane spotkanie Grupy Sterującej, celem omówienia wyników analizy, zidentyfikowania potencjalnych zagrożeń, podjęcia działań zaradczych. Analizy dokumentów dokona również ewaluator zewnętrzny.
2. **Wywiady z uczestnikami** biorącymi udział w testowaniu (forma: indywidualna, telefoniczna, ankieta). Po zakończeniu każdego etapu projektu specjalista ds. monitoringu zbierze informacje od uczestników i przekaże je w formie raportu całemu zespołowi projektowemu. Na podstawie tych danych wdrożone zostaną procedury, które pozwolą określić potencjalne zagrożenia i uniknąć lub zniwelować powielanie błędów w przyszłości. Ewaluator zewnętrzny dokona analizy w/w raportów.
3. **Ankiety ewaluacyjne.** Po zakończeniu testowania prowadzone będą ankiety ewaluacyjne, badające zadowolenie odbiorców i użytkowników z: organizacji działań i ich formy oraz jakości przekazanych produktów. Osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie ankiet to specjalista ds. monitoringu.
4. **Analiza wyników kwestionariuszy pomiaru jakości i efektywności kontraktowania** (pomiar przed i po etapie testowania modelu). Ankiety pozwolą na zbadanie skuteczności modelu. Osoby odpowiedzialna za przeprowadzenie ankiet to konsultanci merytoryczni.

6. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

6.1. Cel działań upowszechniających

Zwiększenie dostępu do wypracowanego w ramach projektu *„PI-STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin”* modelu i narzędzi zwiększających efektywność społeczna i finansową procesu kontraktowania usług społecznych wśród wielkopolskich gmin. Przedmiotem upowszechniania i włączania do polityki będą elementy pośrednie produktu STAR, które zaprojektowane są w sposób przyjazny dla użytkownika dzięki dostosowaniu języka przekazu do grupy odbiorców i atrakcyjnej formie graficznej.

6.2. Grupy do których będą kierowane działania upowszechniające

1. 226 gmin województwa wielkopolskiego (100%), w tym 19 gmin miejskich 117 wiejskich i 90 miejsko-wiejskich),
2. Pracownicy samorządu terytorialnego na poziomie gmin województwa wielkopolskiego – 90 osób, przede wszystkim osoby bezpośrednio zaangażowane na poziomie gminy w proces kontraktowania, współpracy międzysektorowej, współpracujące z NGO oraz innymi podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie .
3. Organizacje pozarządowe i inne podmioty wskazane w art.3 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* działające na terenie Wielkopolski – 1000 podmiotów, w tym podmioty działające w sieci „Działamy Razem”. Dobór podmiotów będzie uwzględniał równomierną reprezentację na obszarze całej Wielkopolski,
4. Gminne Rady Działalności Pożytku Publicznego, Rady Młodzieżowe, Rady sołeckie z województwa wielkopolskiego jako grona doradcze, których rolą jest konsultowanie,

opiniowanie dokumentów dla potrzeb organu jednostki administracyjnej, przy której rada działa i które mają bezpośredni wpływ na proces i kształt kontraktowania usług społecznych w gminach – 30.

5. Członkowie, pracownicy, wolontariusze, współpracownicy organizacji pozarządowych – 1000 osób, które zaangażowane są w realizację zadań publicznych na wszystkich etapach.
6. Mieszkańcy Wielkopolski – 400 osób, w tym 200 K i 200 M.

6.3. Plan działań upowszechniających i ich charakterystyka

l.p.	Nazwa etapu	Okres realizacji	Działania upowszechniające	Grupy do których kierowane będą działania
1.	Diagnoza i analiza problemu oraz przygotowanie wstępnej wersji modelu STAR	1.01.2013-15.08.2013 r	a) Informacja na stronach internetowych Lidera i Partnerów o postępach realizacji projektu, b) Zamieszczenie na stronie www.uslugispoleczne.org.pl wstępnej wersji modelu STAR, c) mailing do JST i NGO w województwie wielkopolskim o zamieszczeniu wstępnej wersji modelu, d) informacja na portalach skierowanych do JST i NGO o projekcie, e) informacja telefoniczna i mailowa o modelu i produktach pośrednich, f) mailing do ciał doradczych JST.	1 – 6 16 1-5 1-5 1-6 1, 2, 4
2.	Testowanie opracowanego produktu STAR	1.10.2013–31.05.2014 r	a) mailing do JST i NGO i organów doradczych w woj. wielkopolskim o rozpoczęciu testowania b) mailing do ogólnokrajowych organizacji sieciujących o postępach prac w projekcie i bieżących efektach testowania, c) informacja na portalach związanych z NGO i JST, d) dyżury telefoniczne Konsultantów Merytorycznych, e) bezpośrednia informacja o działaniach i efektach testowania przekazywana podczas innych działań Lidera i Partnerów skierowanych do środowisk NGO i JST.	1-5 3 1-5 1-6 1-6

3.	Analiza rzeczywistych efektów testowania i opracowanie produktu finalnego STAR	1.06.2014– 30.09.2014 r	a) informacja na stronie internetowej raportów dotyczących analizy efektów testowania oraz wszystkich powstałych dokumentów, które mogą mieć charakter informacyjny, promocyjny i edukacyjny w obszarze kontraktowania usług społecznych, b) dystrybucja modelu w formie publikacji do gmin woj. wielkopolskiego c) mailing do JST i NGO – upowszechnienie wyników testowania modelu drogą elektroniczną, d) informacja o wynikach testowania skierowana do organizacji wspierających rozwój III sektora, e) szkolenia dla pracowników JST, f) seminarium dla interesariuszy kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin, g) Dyżury telefoniczne dla interesariuszy kontraktowania usług społecznych.	1-6 1, 2 1-5 3, 5 1, 2 1-6

7. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

7.1. Cel działań włączających

Projekt przyjmuje w założeniach działania na poziomie województwa wielkopolskiego i dlatego kluczowe zapisy włączające w główny nurt polityki dotyczą strategicznych dokumentów tj. strategie, plany rozwoju na poziomie województwa i gminy.

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki jest doprowadzenie do szerokiego wykorzystania w praktyce i włączenie wypracowanego modelu do głównego nurtu polityk gminy województwa wielkopolskiego. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez podniesienie wiedzy zwiększenie świadomości potencjalnych użytkowników i zidentyfikowanych grup decydentów na temat korzyści stosowania stworzonego modelu oraz poprzez wdrożenie i włączenie wybranych produktów finalnych STAR w praktykę kontraktowania usług społecznych.

7.2. Grupy, do których będą kierowane działania włączające

1. Użytkownicy produktu w zakresie włączania do głównego nurtu polityki:

a. 60 gmin z województwa wielkopolskiego, które wdrożą na swoim terenie model poprzez wprowadzenie w dokumentach związanych z procesem kontraktowania na poziomie gminy zapisów gwarantujących wykorzystanie rozwiązań modelu STAR w procesie kontraktowania usług społecznych,

b. 60 organizacji pozarządowych, które złożą pisemne oświadczenie o włączenie się w proces kontaktowania usług społecznych na poziomie gmin oparty na rozwiązaniach modelu STAR,

c. Pracownicy/czki samorządu terytorialnego odpowiedzialni za współpracę z organizacjami pozarządowymi lub/i uczestniczą w procesie kontraktowania usług społecznych na poziomie gminy (spotkania bezpośrednie, kontakty telefoniczne, korespondencja elektroniczna).

2. Odbiorcy produktu w zakresie włączania do głównego nurtu polityki:

a. Organy uchwałodawcze na poziomie gmin – Rady gmin mające decydujący głos w zakresie stanowienia prawa lokalnego na poziomie gmin,

b. Organy doradcze gmin, w tym:

i. Gminne Rady Pożytku Publicznego, jako ciało opiniujące projekty strategii rozwoju gminy, opiniujące projekty uchwał i aktów prawa miejscowego dotyczących sfery zadań publicznych,

ii. Gminne Rady Młodzieżowe, jako organ włączający młodzież w proces podejmowania decyzji dotyczących spraw związanych z młodzieżą na poziomie lokalnym, zwłaszcza na poziomie konsultowania pomysłów rozwiązań różnego rodzaju problemów z adresatami projektowanych działań,

iii. Rady sołeckie, jako podmioty o kompetencjach doradczych oraz opiniodawczych oraz współpracujące z organizacjami społecznymi, które współpracują z lokalnymi JST.

c. Organizacje sieciujące/wspierające, związki i federacje organizacji pozarządowych na poziomie regionalnym i krajowym, które występują w roli partnerów w dyskusji publicznej i mają rzeczywisty wpływ na decyzje podejmowane przez władze oraz mogą prowadzić skuteczne działania na rzecz zmian legislacyjnych, oraz mogą pozytywnie lobbować za własnymi propozycjami i programami,

d. Posłanki/posłowie, senatorowie na Sejm i Senat Rzeczpospolitej z terenu Wielkopolski pracujący w Komisjach Samorządu Terytorialnego i Administracji Państwowej, Budżetu i Finansów Publicznych, Ustawodawczych oraz Nauki, Edukacji, Sportu, Środowiska, Rodziny i Polityki Społecznej,

e. Gminy wielkopolskie uczestniczące w procesie testowania,

f. Organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, które wyrażą pisemnie oświadczenie o włączeniu się w wybrane działania modelu STAR,

g. Członkowie/członkinie Krajowej sieci Tematycznej,

h. MPiPS, Departament Pożytku Publicznego,

i. Media lokalne, regionalne, krajowe

7.3. Plan działań włączających i ich charakterystyka

l.p.	Nazwa etapu	Okres realizacji	Działania włączające	Grupy do których kierowane będą działania
1.	Analiza rzeczywistych efektów	1.06.2014– 30.09.2014 r	a) Spotkania z parlamentarzystami wielkopolskimi w celu przygotowania propozycji zmian w prawie,	1-2

	testowania i opracowanie produktu finalnego STAR		b) Spotkania z przedstawicielami organów doradczych gmin (RDPP, RM, RS) w Wielkopolsce celem uzyskania rekomendacji dla modelu STAR, c) Bezpośrednie spotkania z pracownikami JST odpowiedzialnymi za proces kontaktowania usług społecznych w gminie, d) spotkania z organizacjami pozarządowymi aktywnie działającymi w realizacji zadań publicznych celem zebrania rekomendacji dla włączenia modelu w proces kontraktowania usług społecznych, e) seminarium dla interesariuszy kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin, f) dystrybucja informacji do organizacji sieciujących/wspierających organizacje pozarządowe, g) coaching wdrożeniowy zakończony włączeniem do praktyki kontraktowania elementów modelu STAR.	1-2 1-2 1-2 1-2 1-2 1

Mainstreaming horyzontalny w projekcie oparty będzie przede wszystkim na działaniach praktycznych realizowanych lokalnie i regionalnie. Innowacyjne rozwiązania modelu STAR będą dystrybuowane wśród jednostek samorządu terytorialnego, które zdiagnozowały u siebie podobne problemy w procesie kontraktowania usług społecznych i wykorzystanie wszystkich lub kilku produktów finalnych pozwoli zniwelować zdiagnozowane problemy.

Mainstreaming wertykalny realizowany będzie poprzez zaangażowanie władz lokalnych (decydentów) w działania mające na celu stworzenie rekomendacji jednolitych zapisów w dokumentach programowych towarzyszących procesowi kontraktowania na poziomie gmin objętych projektem.

Zasada empowermentu – aktywnego współudziału odbiorców i użytkowników w projekcie realizowana będzie na wszystkich jego etapach. Pracownicy jednostek samorządu lokalnego (6 osób) i NGO (4 osoby) uczestniczyli w pracach zespołu roboczego tworzącego produkt. Użytkownicy będą opiniowali produkty w trakcie spotkań zespołu i otwartych paneli dyskusyjnych (minimum 40 osób) Produkty i prace zespołu będą poddawane ocenie odbiorców usług poprzez badania ankietowe.

8. KAMIENIE MILOWE II ETAPU PROJEKTU

Lp.	Kamienie milowe	Termin realizacji
1.	Ocena strategii wdrażania	09.2013
2.	Zakończenie naboru koordynatorów, użytkowników i odbiorców do testowania i rozpoczęcie testowania	10.2013

3.	Zakończenie testów wstępnej wersji produktu	05.2014
4.	Zakończenie analizy rzeczywistych efektów testowania – ewaluacja zewnętrzna	07.2014
5.	Opracowanie produktu finalnego	09.2014
6.	Złożenie produktu finalnego do walidacji	10.2014
7.	Walidacja produktu finalnego przez ST	11.2014
8.	Rozpoczęcie upowszechniania i włączania	12.2014
9.	Zakończenie upowszechniania i włączania	05.2015
10.	Zakończenie projektu	05.2015

9. ANALIZA RYZYKA

W ramach realizacji projektu dokonano analizy ryzyka. Zostały one podzielone na ryzyka na etapie testowania i ryzyka na etapie upowszechniania i włączania. Pozwoliło to przewidzieć możliwe zagrożenia, ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia i wpływ na projekt, co pozwoli przygotować sposoby ograniczania zagrożenia. W opisie zastosowano skróty:
P – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia,
W – szacowany wpływ ryzyka na realizację projektu.
Ocena w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie
I – zidentyfikowane najważniejsze zagrożenia (iloczyn punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka”.

9.1. Analiza ryzyka na etapie testowania (w kolejności od najbardziej istotnego)

Zidentyfikowane zagrożenie	P	W	I	Działania zapobiegające I minimalizujące skutki
Kontekst społeczny i kulturowy Aktywność "wrogów projektu" osób głoszących w otoczeniu użytkowników stereotypowych poglądów na temat kontraktowania, współpracy JST z NGO dążących do utrzymania w tym względzie status quo	2	2	4	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Wsparcie przedstawicieli grup użytkowników biorących udział w projekcie, poprzez indywidualny kontakt z konsultantami merytorycznymi, 2.Wyposażenie użytkowników w wiedzę o problemie i barierach w stosowanych dotychczas rozwiązaniach, 3. Promocja projektu jako nowoczesnego rozwiązania w obszarze kontraktowania.
				Minimalizowanie skutków 1.Indywidulane rozmowy z użytkownikami, przedstawienie argumentów i wzmocnienie motywacji.
Specyfika grupy użytkowników Obawa przedstawicieli JST przed przyznaniem się do trudności w stosowaniu modelu oraz podjęcie fasadowych działań celem uniknięcia odpowiedzialności i trudności	2	2	4	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Weryfikowanie na etapie rekrutacji motywacji użytkowników do testowania narzędzia oraz możliwości jego aplikowania w gminie, 2.Występowanie do wójtów z prośbą o pisemną akceptację dla działań projektowych, 3. Bezpośredni kontakt konsultantów merytorycznych z użytkownikami

				4.Monitoring procesu (specjalista ds. monitoringu). **Minimalizowanie skutków** 1. Natychmiastowa reakcja na bieżące problemy – działania korygujące.
Błąd w procesie oceny Wpływ badacza na wyniki, nieświadome sugerowanie uczestnikom oczekiwanych wyników badania	2	2	4	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Szkolenie z zakresu błędów w zakresie oceny dla konsultantów, 2.Stosowanie standaryzowanych narzędzi badawczych, 3. Współpraca z metodologiem na etapie analizowania danych. **Minimalizowanie skutków** 1.Opiniowanie narzędzi badawczych przez zewnętrznego eksperta naukowego, 2.Niezależna ewaluacja zewnętrzna.
Specyfika grupy odbiorców Wycofanie się użytkownika na etapie testowania produktu	2	1	2	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Zapewnienie list rezerwowych dla przedstawicieli każdej z grup, 2.Indywidualna rozmowa kierownika projektu z każdym uczestnikiem testowania na etapie rekrutacji (weryfikacja motywacji do uczestnictwa w projekcie). **Minimalizowanie skutków** 1.Rozmowy motywujące.
Niska świadomość w obszarze kontraktowania Brak dostrzegania problemu i potrzeby usprawniania kontraktowania przez jego strony	2	1	2	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Wsparcie informacyjne, 2.Materiały informacyjne promujące projekt. **Minimalizowanie skutków** 1.Osobisty kontakt i rozmowy z konsultantami merytorycznymi.
Kształt i istota produktu finalnego Niedostosowanie produktu do możliwości użytkowników (czas, możliwości, umiejętności)	1	1	1	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Elastyczność modelu pozwoli dostosować narzędzia do indywidualnych potrzeb. **Minimalizowanie skutków** 1.Ocena funkcjonalności rozwiązania będzie monitorowana i w razie potrzeby rozwiązania będą dostosowywane w fazie opracowywania produktu finalnego.

9.2. Analiza ryzyka na etapie upowszechniania i włączania (w kolejności od najbardziej istotnego)

Zidentyfikowane zagrożenie	P	W	I	Sposób ograniczania zagrożenia
Kontekst społeczny i kulturowy Aktywność "wrogów projektu" osób głoszących w otoczeniu odbiorców	2	2	4	**Ograniczanie wystąpienia**

stereotypowych poglądów na temat kontraktowania dążących do utrzymania w tym względzie status quo.				1.Wsparcie odbiorców biorących udział w projekcie, poprzez indywidualny kontakt z konsultantami merytorycznymi, 2.Wyposażenie odbiorców w wiedzę o problemie i barierach w stosowanych dotychczas rozwiązaniach, 3. Promocja projektu jako nowoczesnego rozwiązania w obszarze kontraktowania.
				Minimalizowanie skutków 1.Indywidulane rozmowy z odbiorcami, przedstawienie argumentów i wzmocnienie motywacji.
Specyfika produktu Obawa przed stosowaniem nowego modelu z uwagi na jego innowacyjność. Niechęć przed wdrożeniem z obawy przed komplikacjami.	1	2	2	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Zaangażowanie wszystkich grup interesariuszy (odbiorców i użytkowników). Na każdym etapie dokonują oni analizy krytycznej wypracowanych rozwiązań.
				Minimalizowanie skutków 1.Punkt konsultacyjny, którego celem będzie promowanie nowego produktu i pomoc w jego wdrażaniu, 2.Bezpośredni kontakt z konsultantami merytorycznymi umożliwi indywidualne wyjaśnianie wątpliwości.
Specyfika grupy użytkowników Niska motywacja potencjalnych użytkowników do zapoznania się z przesłanym produktem	2	1	2	**Ograniczanie wystąpienia** 1.Atrakcyjna forma produktu.
				Minimalizowanie skutków 1.Kontakt telefoniczny specjalisty ds. monitoringu, celem zmobilizowania potencjalnych odbiorców i użytkowników do zapoznania się z przesłanym materiałem.
Specyfika działań upowszechniających i włączających Niedostosowanie działań upowszechniających i włączających do potrzeb grup odbiorców i użytkowników	1	1	1	**Ograniczanie wystąpienia** 1. Wywiady z odbiorcami i użytkownikami przed zaplanowaniem działań upowszechniających i włączających na temat najlepszych sposobów dotarcia produktu do grup docelowych, 2. Wykorzystane zostaną doświadczenia z I etapu realizacji projektu, które pozwoliły na wypracowanie skutecznych metod komunikacji z grupami docelowymi.
				Minimalizowanie skutków 1.Stały monitoring specjalisty ds. monitoringu (w tym wywiady środowiskowe) pozwoli na ewentualną korektę podejmowanych działań – form przekazu i sposobów dotarcia do grup docelowych na etapie upowszechniania i włączania.

10. LISTA ZAŁĄCZNIKÓW DO STRATEGII

1. „Raport z pogłębionej diagnozy i analizy problemu w projekcie PI STAR – model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin" Gordziej-Niewczyk E., Gruszczyńska A., Szczepaniak – Łukanowska O., Wiśniewski B., 2013.
2. Kontraktowanie usług społecznych – Mapa problemów, Gordziej-Niewczyk E., Gruszczyńska A., Szczepaniak – Łukanowska O., Wiśniewski B, 2013.
3. Wstępna wersja produktu finalnego.