STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

Projekt innowacyjny „Od partnerstwa do kooperacji"

Temat innowacyjny:
Wspieranie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych (outsourcing) przez administrację publiczną.

Nazwa projektodawcy:
Lider: Centrum Inicjatyw Obywatelskich
Partner: Miasto Słupsk
Partner: Uniwersytet Warszawski

Tytuł projektu: ***PI Od partnerstwa do kooperacji***
Numer umowy: ***POKL.05.04.02-00-E00/11-00***

OD PARTNERSTWA DO KOOPERACJI
ZLECANIE ZADAŃ ORGANIZACJOM

kom. +48 530 259 846
kontakt@zlecaniezadan.pl

Centrum Inicjatyw Obywatelskich
76-200 Słupsk, ul. Sienkiewicza 19

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Spis treści

1.Uzasadnienie ... 3
1.1Opis problemów ... 3
1.2Przyczyny występowania opisanych problemów ... 4
1.3Skala występowania opisanych problemów ... 5
1.4Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów ... 5
2.Cel wprowadzenia innowacji ... 6
2.1Cele projektu i wskaźniki ich pomiaru ... 6
2.2Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji ... 6
3.Opis innowacji, w tym produktu finalnego ... 7
3.1Na czym polega innowacja ... 7
3.2Grupy docelowe innowacji ... 8
3.3Warunki, by innowacja działała właściwie ... 8
3.4Efekty zastosowania innowacji ... 9
3.5Elementy innowacji ... 9
3.6Narzędzia badania efektywności ekonomicznej i społecznej zmiany formy realizacji usług społecznych ... 10
4.Plan działania w procesie testowania produktu finalnego ... 11
4.1 Charakterystyka grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu ... 11
4.2Przebieg testowania ... 12
4.3Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy ... 13
4.4Monitoring przebiegu testowania ... 13
5.Sposób sprawdzenia czy innowacja działa ... 14
5.1Analiza wewnętrzna ... 14
5.2Zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego ... 14
6.Strategia upowszechniania ... 15
6.1Cel działań upowszechniających ... 15
6.2Adresaci działań upowszechniających ... 16
6.3Plan działań i ich charakterystyka ... 16
7.Strategia włączania do głównego nurtu polityki ... 18
7.1Cel działań włączających ... 18
7.2Adresaci działań włączających ... 18
7.3Plan działań i ich charakterystyka ... 19
8.Kamienie milowe II etapu projektu ... 20
9.Analiza ryzyka ... 20
10.Załączniki ... 22

1. Uzasadnienie

1.1 Opis problemów

Główny problem, na którego zminimalizowanie zorientowany jest projekt, dotyczy **niskiego poziomu współpracy organizacji pozarządowych i urzędów jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w ramach świadczenia usług publicznych.**

Problem ten został zdiagnozowany na podstawie analiz prowadzonych na etapie projektowania przedsięwzięcia i aplikowania o ośrodki na jego wdrożenie. Słabości stosowanych w praktyce rozwiązań związanych z kontraktowaniem usług społecznych przez JST potwierdzają także wyniki pogłębionej diagnozy przeprowadzonej w pierwszym etapie realizacji projektu innowacyjnego testującego, której ogólnym celem była ocena stanu zaawansowania procesu zlecania usług publicznych organizacjom pozarządowym w Polsce. Badania jakościowe i ilościowe przeprowadzono w okresie styczeń – czerwiec 2013r.

Nowe, ustawowe możliwości przekazywania przez JST zadań publicznych organizacjom pozarządowym funkcjonują od 2003r. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (nowelizacja 2010r.) dopuściła nowe mechanizmy współpracy NGO – JST, co umożliwiło rozwój współpracy finansowej między organizacjami pozarządowymi i gminami. Mimo, że finansowa współpraca między dwoma sektorami jest dość powszechna to na uwagę zasługuje jej niewielki udział w budżetach JST i NGO. Ciągle w kategoriach finansowych przekazuje się zaledwie ułamek budżetów JST. Między rokiem 2004 a 2012, ogólna pula środków przekazanych w różnych formach organizacjom pozarządowym lub prowadzonym przez nie placówkom wprawdzie wzrosła przeszło 2,5 krotnie – z 600 mln złotych do niemal 1,6 mld zł. Jednak w relacji do ogółu wydatków samorządów, wzrost ten był mniej dynamiczny, oraz zatrzymał się na niewysokim pułapie: w 2004 roku stosunek kwoty wydatków na działania organizacji do ogółu wydatków bieżących gmin oscylował wokół 1% tych wydatków, by do 2012 roku osiągnąć 1,4%[1]. Dodatkowo uderza niski udział środków publicznych wśród różnych źródeł finansowania aktywności trzeciego sektora.

Jak wynika z analiz statystycznych i deskresearch[2] słabą stroną współpracy między JST i trzecim sektorem jeśli chodzi o przekazywanie usług publicznych jest jej niska jakość, a przede wszystkim korzystanie z mało zaawansowanych i niekorzystnych dla NGO form. Znacznie powszechniejsza od powierzenia zadań jest forma wspierania, która nie wiąże się z przekazaniem środków wystarczających do świadczenia usług wysokiej jakości. Za mniejszą liczbą zadań powierzanych organizacjom idą mniejsza pieniądze przekazywane na ten cel. W efekcie, choć przeciętnie umowy na powierzanie zadań opiewają na kwoty wyższe niż umowy na wspieranie, to zarówno w skali całej Polski, jak i poszczególnych gmin, w trybie powierzania przekazywanych jest znacznie mniej środków.

Innym wskaźnikiem niskiej jakości współpracy JST-NGO jest dominacja rocznych kontraktów i trudność w wypracowaniu możliwości wieloletniego zlecania, a przez to budowania stabilnych partnerstw.

Sposób przekazywania zadań wbrew założeniom twórców Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w ograniczonym zakresie realizuje zasadę pomocniczości. Do wyjątków należą takie miasta jak Jarocin, które w ciągu 8 lat zwiększyły odsetek przekazywanych NGO środków do ponad 10% budżetu (średnio w Polsce to 1%), m.in. powierzając organizacjom pełne finansowanie wykonania zadań publicznych dotyczących prowadzenia szkół i przedszkoli.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu wśród 384 respondentów reprezentujących 191 organizacji pozarządowych i instytucji publicznych (przeanalizowano 20 przypadków przekazania usług publicznych NGO), wskazują, że kluczowym czynnikiem decydującym o przekazaniu usług przez JST jest chęć wygenerowania oszczędności w budżecie. Badania jakościowe pokazały jednak, że czynnik ten może przybierać rozmaite formy. Generalnie – wśród prób zwiększenia efektywnościświadczenia usług - uwidacznia się różnica miedzy podejściem zorientowanym na

[1] Raport końcowy z badań w ramach projektu PI „Od partnerstwa do kooperacji", *Raport z deskresearch* str. 45
[2] Jw.

oszczędność („chcemy zachować ten sam poziom usług przy mniejszych nakładach") i na podniesienie jakości („chcemy mieć lepsze usługi przy zachowaniu tego samego poziomu nakładów"). Badania typu casestudy pokazały, że wartym rozwijania jest jedynie ten drugi przypadek. Inne korzyści z przekazania zadań publicznych NGO to odciążenie JST, dzięki czemu mogą one poświęcić więcej czasu innym obszarom oraz większe sprofilowanie danego działania i jego lepsze dostosowanie do potrzeb lokalnej społeczności. Ważnym czynnikiem ułatwiającym powierzenie zadania publicznego jest obecność partnera pozarządowego dysponującego dużą wiedzą i doświadczeniem w wykonywaniu podobnych zadań i cieszącego się zaufaniem JST[3].

Podsumowując, jak pokazały badania I-go etapu opisane we wniosku problemy i słabości obecnych rozwiązań, pokrywają się i potwierdzają konieczność realizacji projektu. MKUS ma na celu zniwelowanie zidentyfikowanych obszarów problemowych związanych z przekazywaniem zadań publicznych przez JST. Obszary problemowe[4]:

Rozdrobnienie dotacji. Obecne podejście, w którym samorząd przyznaje wiele małych dotacji powoduje, że statystycznie wspieranych jest wiele zadań publicznych, jednak skala tych zadań jest niewielka, ich realizacja nie jest zazwyczaj nastawiona na osiąganie zmiany społecznej, rozwiązanie istotnych problemów społecznych, czy budowanie trwałych instytucji obywatelskich.

Niewielka skala przekazywanych „dużych zadań" (np. prowadzenie instytucji o charakterze publicznym)**.** Skala tego problemu jest różna ze względu na wielkość samorządu. Szczególnie w mniejszych miejscowościach prowadzenie „dużego" zadania przez organizacje jest raczej rzadkie, co potwierdzają dane z Raportu końcowego z badań w ramach projektu.

Słabe nastawienie na rozwiązywanie problemów. Obecny system kontraktowania zadań oraz sposób funkcjonowania samorządu powodują, że w mniejszym stopniu są one nastawione na rozwiązanie konkretnego problemu, a bardziej na trwanie procesów. Powoduje to, że w nieskończoność wydaje się środki na to samo, nie widząc jednocześnie konkretnych rezultatów, poprawy sytuacji w danym obszarze problemowym.

Słaba rozliczalność zadań. Obecne podejście otwartych konkursów, oparte o tryby Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, powoduje, że większość energii na rozliczanie tych zadań jest skupiona wokół spraw formalno-rachunkowych. W mniejszym stopniu weryfikowane i oceniane są rezultaty danego zadania. Ostatecznie bardziej doceniana jest sprawność realizacji, niż sens tego co jest robione. Stawia to pytanie o efektywność wydatkowanych środków publicznych i w ogóle o sens zlecania zadań publicznych.

1.2 Przyczyny występowania opisanych problemów

Badania I-go etapu potwierdziły i rozszerzyły wiedzę o tym, że najważniejszymi przyczynami występowania powyższych problemów z punktu widzenia modelu są m.in.:

Perspektywa JST[5]:

- słabość ekonomiczna organizacji;
- niewystarczające kompetencje przedstawicieli NGO, zwłaszcza w zakresie przepisów oraz kwestii formalnych;
- często roszczeniowa postawa NGO oparta na przekonaniu, że urzędnicy będą odpowiedzialni za cały formalny aspekt współpracy lub pasywna, w wyniku której NGO nie szukają środków poza JST;
- biurokratyzacja stosunków między obiema stronami wynikająca głównie z niedostosowanych przepisów prawnych;
- brak narzędzi mierzących efektywność społeczną i wartość dodaną przedsięwzięć realizowanych przez NGO[6].

[3] Raport końcowy z badań w ramach projektu PI „Od partnerstwa do kooperacji", *Raport podsumowujący z badań monograficznych studiów przypadków* str. 291

[4] Model Kontraktowania Usług Społecznych, *Jak zlecać zadania publiczne organizacjom pozarządowym*- wersja wstępna, str. 73-75

[5] Raport końcowy z badań w ramach projektu (…), str. 46.

[6] Na podstawie diagnozy do Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego

Perspektywa NGO[7]:

- potrzeba standaryzacji współpracy, ale z zastosowaniem możliwie elastycznych standardów;
- NGO zauważają, że władze wychodzą z pozycji siły i narzucają warunki współpracy, zamiast tworzyć je wspólnie;
- niski poziom współdziałania organizacji pozarządowych z administracją publiczną wynika z niedostatecznej wiedzy NGO o możliwościach współpracy z administracją publiczną;
- zbytnia uznaniowość JST w podejmowaniu decyzji o przekazaniu zadań publicznych.

1.3 Skala występowania opisanych problemów

Opisane problemy związane z przekazywaniem zadań publicznych i przyczyny ich występowania dotyczą współpracy JST-NGO z obszaru całego kraju. Stan zaawansowania procesu zlecania usług publicznych organizacjom pozarządowym w Polsce i poziom współpracy w tym zakresie nie jest zadawalający. Samorządy w nieznacznym stopniu korzystają z zawansowanych form przekazywania zadań publicznych, preferując najprostszą z nich – wspieranie.

Połowa miast na prawach powiatu przekazuje ok. 2,5 mln złotych na wspieranie, jednocześnie przeznaczając tylko ok. 200 tys. zł na przekazywanie usług (przy czym 1/3 z nich w ogóle nie korzysta z tej formy współpracy). W pojedynczych kontraktach średnia na powierzanie wynosi 53 tys. zł a na wspieranie 18 tys. W gminach wiejskich dysproporcje są mniejsze. Przeciętna gmina przekazuje w formie powierzania 43 tys. zł (średnia dotacja to 20 tys.), w formie wspierania 60 tys. zł (średnia dotacja - 20 tys. zł). Na częściowe dofinasowanie w miastach przeznaczana jest łącznie kwota sześciokrotnie wyższa niż na finansowanie zadań w całości, w gminach wiejskich dwukrotnie[8].

Współpraca NGO z jednostkami administracyjnymi jest też zróżnicowana terytorialnie. Znaczenie ma tu wielkość miejscowości i rodzaj jednostki samorządu terytorialnego. Administracja centralna, wojewódzka, oraz powiatowa przeznacza większe środki z budżetu niż administracja gminna na organizacje pozarządowe, a dodatkowo oferuje oprócz finansowej również pomoc w planowaniu działań i strategii. Różnice występują również pomiędzy gminami o różnym charakterze. Gminy wiejskie przekazują najmniejszy odsetek funduszy organizacjom pozarządowym, a dodatkowo najmniejsze kwoty. Przyczyn można dopatrywać się w zróżnicowaniu terytorialnym samych NGO. Najwięcej jest ich w większych miejscowościach, a relatywnie mało na wsiach i w małych miastach. Dodatkowo organizacje pozarządowe z terenów wiejskich wykazują mniejszy profesjonalizm, co również nie zachęca administracji do współpracy. JST wykazuje większe zaufanie do organizacji większych, bardziej znanych i posiadających swój kapitał[9].

1.4 Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów

- Utrzymujący się niski odsetek kontraktowania usług publicznych na rzecz NGO, w szczególności kontraktów wieloletnich na „duże zadania";
- Zagrożenie ograniczaniem współpracy i pogorszeniem relacji między sektorem pozarządowym a administracją publicznąoraz pogłębiające się różnice w stosowaniu zasad pomocniczości i partnerstwa w porównaniu do innych krajów UE;
- Zagrożenie biurokratyzacją. Nawet niewielkie przedsięwzięcia zlecane NGO wymuszają uruchomienie całej procedury konkursowej, copociąga za sobą również wiele działań sprawozdawczych, księgowych, podatkowych. Organizacje mogą się wycofywać ze współpracy;
- Wzrost rozwarstwienia sektora NGO. Większość organizacji pozarządowych w Polsce to małe organizacje, których roczny budżet wynosi poniżej 10 tys. zł, ¾ NGO-sów nie zatrudnia personelu, zaś ich członkowie działają społecznie. Po kontrakty mogą sięgać tylko te największe.

[7] Raport końcowy z badań w ramach projektu (…), str.47.
[8] J.Przewłocka, P.Adamiak, A.Zając. *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce* (raport z badań);
[9] Poławski P., Zalewski D., „Trzeci sektor: fasady i realia", Warszawa 2012.

2. Cel wprowadzenia innowacji

2.1 Cele projektu i wskaźniki ich pomiaru

Cele projektu opisane w strategii są tożsame z celami zapisanymi we wniosku o dofinansowanie.

CEL	WSKAŹNIKI POMIARU CELU	ŹRÓDŁO WERYFIKACJI
CEL GŁÓWNY PROJEKTU: Poprawa jakości realizacji zadań publicznych w Polsce w wymiarze ilościowym i jakościowym poprzez wypracowanie Modelu Kontraktowania Usług Społecznych w ciągu 32 miesięcy	Liczba usług społecznych przekazanych do realizacji na podstawie MKUS - 16	Analiza ogłoszeń o konkursach w BIP. Liczba podpisanych umów z NGO (I kwartał każdego roku w ciągu 3lat realizacji projektu).
	Liczba JST, które poznały MKUS - 48	Listy obecności ze spotkań, szkoleń, konferencji, kongresów (raz po każdym spotkaniu, szkoleniu, itp.)
CEL SZCZEGÓŁOWY: Wzmocnienie potencjału merytorycznego 64 przedstawicieli NGO i 160 przedstawicieli JST (224 osoby) z całej Polski do realizacji zadań publicznych w formie kontraktowania na podstawie opracowanego MKUS w ciągu 32 miesięcy.	Liczba uczestników grupy roboczej JST i NGO – 64	Lista obecności raz po spotkaniu
	Liczba uczestników szkoleń dla JST - 160	Lista obecności raz po szkoleniu
	Liczba uczestników szkoleń dla NGO - 64	Lista obecności raz po szkoleniu
	Liczba osób z JST i NGO, które zwiększyły wiedzę na temat MKUS – 224	Szkoleniowe ankiety wejścia /wyjścia
CEL SZCZEGÓŁOWY: Wypracowanie i wdrożenie MKUS w 16 reprezentatywnych gminach z terenu całej Polski w ciągu 32 miesięcy	Liczba opracowanych MKUS w formie poradnika – 1	Egzemplarze poradnika z załącznikami – raz po opracowaniu
	Liczba przedstawicieli JST biorących udział w wypracowaniu i testowaniu MKUS – 32	Lista obecności ze spotkań roboczych – raz po spotkaniu
	Liczba przedstawicieli NGO biorących udział w opracowaniu i testowaniu MKUS – 32	Lista obecności ze spotkań roboczych – raz po spotkaniu
	Liczba gmin, które wdrożyły MKUS - 16	Raport z funkcjonowania MKUS w gminach
CEL SZCZEGÓŁOWY: powszechnienie wśród 480 JST z całej Polski opracowanego MKUS w ciągu 32 miesięcy	Liczba przedstawicieli JST biorących udział w spotkaniach informacyjnych i regionalnych konferencjach – 740	Lista obecności – raz po wydarzeniu
	Liczba uczestników kongresu – 450	Lista obecności raz po kongresie
	Liczba pobrań MKUS ze strony projektu – 500	Narzędzie monitorujące stronę internetową – 1 x na miesiąc
	Liczba użytkowników na stronie - 1000	Narzędzie monitorujące stronę internetową – 1x na miesiąc

Tabela 1. Cele projektu, wskaźniki i źródła ich weryfikacji.

Za prowadzenie monitoringu odpowiada Koordynator/ka ds. monitoringu i ewaluacji wewnętrznej.

2.2 Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji

Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji to wyższa jakość dostarczaniausług publicznych przez JST. Pracownicy samorządowi posiadać będą kompetencje oraz narzędzia (zgodne z obecnym stanem prawnym) i procedury umożliwiające zlecanie zadań publicznych w zaawansowanych formach, badanie efektywności społecznej i ekonomicznej realizacji usług społecznych oraz badanie jakości ich realizacji. Stosowanie MKUS przez urzędy i wdrażanie proponowanych form współpracy JST-NGO przełoży się bezpośrednio na wprowadzanie innowacyjnych i efektywnych sposobów realizacji potrzeb społeczności lokalnej danego obszaru. Ponadto gminy w sposób świadomy kierować mogą politykęwobecrodzimych NGO, stosować podejście New Public Governanceiw praktyce wdrażać zasadępomocniczość i partnerstwa.

Po wprowadzeniu z sukcesem innowacji w testowanych gminach, osiągnięcie pożądanego stanu docelowego możliwe jest na terenie całego kraju.

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1 Na czym polega innowacja

Proponowane w projekcie rozwiązanie polega na wypracowaniu modelu wspierającego proces uruchamiania realizacji zadań w formie kontraktowania usług - MODELU KONTRAKTAKTOWANIA USŁUG SPOŁECZNYCH (MKUS) opartego o badanie efektywności społecznej i ekonomicznej realizacji zadań.

Projekt zakłada stworzenie modelu w formie PORADNIKA. **Model jest innowacyjny,** bo pozwala na:

- podejmowanie decyzji o zmianie sposobu realizacji usługi na podstawie obiektywnych kryteriów;
- przeprowadzenie zmiany w kontrolowanych warunkach, uwzględniając ryzyka, na podstawie czytelnej instrukcji zgodnej z literą prawa;
- wzmacnianie potencjału NGO, które mogą być realizatorami usług publicznych;
- skuteczny monitoring i ocenę jakości wykonywania usług publicznych w formie kontraktowania.

Przewodnim wymiarem jest tu wymiar innowacji w zakresie formy wsparcia.

MKUS jest narzędziem uniwersalnym możliwym do zastosowania w różnorodnych zadaniach publicznych, obecnie brak jest powszechnych kompleksowych narzędzi w tym zakresie, z których mogłyby korzystać samorządy. Prezentuje cztery typy zlecania zadań, wskazuje, w jaki sposób wybrać zadanie do realizacji, jak przygotować zadanie do zmiany formy realizacji na kontraktowanie, prezentuje dobre przykłady – gdzie już się to udało i jaki jest tego efekt.

Model proponuje zupełnie **nowe w skali kraju**[10]**:**

- typ zlecania zadania publicznego, nazwany „Bon na aktywność". Jest to propozycja zmiany rozdziału dotacji, których zasadniczym celem jest wspieranie aktywności społecznej w różnych obszarach: kultury, pomocy społecznej, sportu, ekologii, edukacji. Proponowane podejście charakteryzuje się uproszczeniem relacji samorząd-organizacje, odbiurokratyzowaniem procesu zlecania zadania.Model proponuje trzy ścieżki:regranting, uproszczoną procedurę oraz współrealizację działań, które wyróżniają istotę wspierania aktywności społecznej, przy jednoczesnym odciążeniu administracyjnym zarówno organizacji, jak i samorządu.
- podejście: „Kooperacyjne rozwiązywanie problemów". Istotą tego rozwiązania jest zlecanie realizacji zadań w formie kooperacji różnych podmiotów. Rolą samorządu jest zdefiniowanie problemu oraz określenie, co i w jakim czasie chce osiągnąć. Ostatecznym partnerem dla samorządu, w realizacji zadania staje się partnerstwo, które w określonej perspektywie czasu proponuje zestaw działań, zmierzających do „zamówionego" efektu. Jest to najbardziej zaawansowana forma zlecania zadań w proponowanym modelu, korzyścią ze stosowania tej formy jest efekt synergii, nowego podziału zadań oraz możliwość wykreowania innowacyjnych form rozwiązywania „starych" problemów.
- MKUS jest efektywniejszy od obecnej praktyki z punktu widzenia kontroli wydatkowania środków publicznych. Model proponuje nowe podejście oparte na rozliczaniu rezultatów, które dotychczas nie było wykorzystywane w zlecaniu zadań organizacjom pozarządowym. W takim formacie samorząd kontraktuje finansowanie osiągnięcia konkretnego rezultatu lub produktu, za określoną kwotę – z mniejszym naciskiem na to, w jaki sposób ów rezultat lub produkt zostanie osiągnięty i jakiego rodzaju koszty zostaną ostatecznie poniesione.

Wartością dodaną MKUS jest zmniejszenie kosztów realizacji usług publicznych lub poprawa jakości wykonywania tych usług poprzez uspołecznienie realizacji zadań publicznych.

[10] Model Kontraktowania Usług Społecznych, *Jak zlecać zadania publiczne organizacjom pozarządowym* - wersja wstępna, str. 73-75.

3.2 Grupy docelowe innowacji

Grupami docelowymi projektu są Jednostki Samorządu Terytorialnego, ponieważ zlecają zadania publiczne i dysponują środkami na ich realizację oraz organizacje pozarządowe, ponieważ mogą stawać do konkursów ofert.

W wymiarze docelowym:

- Użytkownicy to 2479 urzędów gmin w Polsce – wykorzystanie MKUS możliwe jest przez wszystkie gminy w kraju;
- Odbiorcy to NGO (ok 51%NGO[11] deklaruje współpracę z samorządami na poziomie gmin);

W wymiarze upowszechniania:

- Użytkownicy to 480 urzędów gmin w Polsce – informacja o wynikach projektu zostanie wysłana do wszystkich gmin w kraju, w planowanych spotkaniach upowszechniających uczestniczyć będzie średnio 30 gmin z każdego województwa[12]
- Odbiorcy to 240 NGO które uczestniczyć będą w spotkaniach upowszechniających w regionach (średnio 15 w województwie) w tym 90 NGO, które uczestniczyć będą w trzech Kongresach Współpracy Lokalnej

W wymiarze testowania[13]:

- Użytkownicy to 16 urzędów gmin z całej Polski.
- Odbiorcy to 32 organizacje pozarządowe.

Projekt będzie miał także wpływ na klientów usług realizowanych w formie kontraktowania. W przypadku udanych procesów przejścia z modelu dotychczasowego do nowego klienci osiągną korzyści, dzięki otrzymywaniu usług tańszych lub wyższej jakości.

3.3 Warunki, by innowacja działała właściwie

Warunki w zakresie przygotowania użytkowników: Przygotowanie merytoryczne pracowników JST umożliwiające testowanie produktu innowacyjnego i opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego. Warunek spełniony zostanie poprzez szkolenia skierowane do w/w grupy, co spowoduje wzrost ich wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania MKUS. Ramowyprogram szkoleń jest jednym z załączników do poradnika.

Warunki prawne: Obecne rozwiązania prawne umożliwiają wprowadzenie MKUS, jednak następujące zmiany prawne poprawią warunki realizacji założeń modelu:

- Wprowadzenie dla małych dotacji do 10 tys. (realizacja zadań w formie „Bonu na aktywność”) uproszczonej procedury i wzorów dokumentów – zmiany w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie wzorów rocznego sprawozdania merytorycznego oraz rocznego uproszczonego sprawozdania merytorycznego z działalności organizacji pożytku publicznego;
- Wprowadzenie nowej możliwości realizacjizadań – Współrealizacji działań przez NGO (analogicznej do inicjatywy lokalnej)– zmiany w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- Wprowadzenie instytucji partnerstwa publiczno – społecznego -zmiany w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacielub nowy akt prawny.

Rekomendacje zmian w prawie, wnioskodawca planuje uzyskać od przedstawicieli Rady Działalności Pożytku Publicznego.

Warunki techniczne:

Dostępność produktu finalnego. Warunek spełniony zostanie poprzez dostarczenie do wszystkich JST w kraju wersji papierowej Poradnika MKUS (pełna nazwa: Poradnik MODEL KONTRAKTOWANIA

[11]Na podstawie badań Klon/Jawor 2010r.

[12]Na podstawie doświadczeń z projektu *"Model współpracy",* w ramach Forum Pełnomocników ds. współpracy z NGO

[13] Zmienione zostały kryteria doboru użytkowników i odbiorców etapu testowania w stosunku do zapisów wniosku. Uzasadnienie znajduje się w rozdziale 4 Strategii.

USŁUG SPOŁECZNYCH, *Jak zlecać zadania publiczne organizacjom pozarządowym*) na etapie upowszechniającym. Ponadto wersja elektroniczna poradnika dostępna będzie na ogólnodostępnej stronie wwwprojektu (www.zlecaniezadan.pl), tak jak jego wersja mówiona oraz film i animacja.Strona będzie również zawierała wzorce dokumentów ułatwiające wdrożenie modelu, gromadzone na etapie testowania. Wszelkie narzędzia i dokumenty udostępniane będą bezpłatnie.
Szacunkowo czas wdrożenia wypracowanego produktu, zgodnie z harmonogramem przewidziany na pilotażowe wdrożenie produktów na etapie testowania to ok. 12 miesięcy. Czas ten (dla użytkowników wpróżniejszymokresie) może się jednak wahać od 3miesięcy do 2 lat, w zależności m.in. od tego jaką formę kontraktowania JST chce wprowadzić, na jakim etapie się znajduje (np. czy gmina ma już przeprowadzoną analizę potrzeb mieszkańców).
Produkt może być zastosowany na obszarze całego kraju przez wszystkie JST. Szacowany koszt wdrożenia wypracowanego produktu w gminach na terenie kraju wiąże się z potrzebą przeprowadzenia analizy potrzeb i obszarów tematycznych możliwych do kontraktowania w ramach wypracowanego modelu. Szacunkowy całkowity koszt prac związanych z testowaniem MKUS w gminie (zgodnie z kalkulacją we wniosku) wynosi 25 000 zł. Jednak po etapie testowania większość dokumentów, na których JST może się wzorować (np. narzędzia badające jakość i efektywność realizacji usług, projekty uchwał) może zostać wykorzystane bezpłatnie bezpośrednio z MKUS. Wszystkie wypracowane w projekcie dokumenty i materiały będą dostępne na stronie www projektu, co pomoże znacznie obniżyć koszt implementacji produktu.
Rezultaty jakie przyniesie proponowane w modelu rozwiązanie z punktu efektywności ekonomicznej i ponoszonych nakładów to przede wszystkim optymalizacja wydatkowania środków publicznych na usługi społeczne w wieloletniej perspektywie (usługi tańsze lub/i wyższej jakości). Koszty zaniechania działań dotyczyć będą sytuacji związanej z utrzymaniem realizacji zadania w dotychczasowej formiebez uwzględnienia porównania wydatków i poziomu efektywności społecznej rozwiązań związanych z realizacją zadania w dotychczasowej formie z wydatkami/efektywnością społeczną związanymi z realizacją zadania w nowej formie, co przeczy zasadzie gospodarności i efektywności realizacji zadań publicznych i może powodować w dłuższej perspektywie generowanie wyższych kosztów dla budżetu oraz tworzenie systemu przeciwdziałania problemom, a nie ich definitywnemu rozwiązaniu.

3.4 Efekty zastosowania innowacji

Efektami zastosowania innowacji będą:

- upowszechnienie mierzalnych metod i narzędzi wśród JST umożliwiających racjonalne podejmowanie decyzji o kontraktowaniu zadań publicznych,podniesienie kompetencji pracowników JST w w/w zakresie;
- podniesienie świadomości JST odnośnie korzyści (ekonomicznych i społecznych) zlecania zadań organizacjom pozarządowym, popularyzacja współpracy JST i NGO;
- wprowadzenie dobrych praktyk przekazywania i realizacji zadań w formie kontraktowania usług i zwiększenie stosowania kontraktowania usług przez JST, w tym kontraktowania wieloletniego (uspołecznienie realizacji zadań publicznych);
- aktywizacja NGO w obszarze przejmowania zadań publicznych.

3.5 Elementy innowacji

Innowacja polega na stworzeniu MODELU KONTRAKTOWANIA USŁUG SPOŁECZNYCH w formie PORADNIKA. Poradnik dzięki swojej uniwersalnej i nieskomplikowanej formule może być wykorzystany przez JST na terenie całego kraju. W wyniku zastosowania i upowszechnienia modelu zakłada się poprawę poziomu kontraktowania usług publicznych na rzecz NGO, zarówno w wymiarze jakościowym, jak i ilościowym (głównie wzrost liczby kontraktów wieloletnich).
Model składa się z trzech kroków: określenia zadania, które ma zostać zlecone organizacjom pozarządowym (krok 1), wybrania typu zlecenia (krok 2) oraz przeprowadzenia procesu zmiany (krok

3). W ramach modelu prezentowane są cztery rozwiązania w zakresie typów zleceń zadań publicznych:

1. BON NA AKTYWNOŚĆ – wspieranie aktywności społecznej i działań organizacji,
2. USŁUGI - zakup usług,
3. INSTYTUCJE - zlecenie prowadzenia instytucji,
4. KOOPERACYJNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW.

Opracowany Poradnik zawiera zestaw instrukcji dla JST, jak krok po kroku: przeprowadzić w gminach analizę efektywności społecznej i ekonomicznej zadania publicznego;jakimi kryteriami kierować się by wybrać obszar zlecania zadania publicznego;jak przeprowadzić procedurę zlecenie zadania publicznego; jak przygotować standard dla wybranego zadania publicznego;jak przygotować konsultacje społeczne;jak opracować metody merytoryczne i wspierać potencjał realizatorów zadań publicznych;jak edukować NGO i JST o korzyściach i ryzykach MKUS;jak prowadzić monitoring i ewaluację zlecanych zadań.

Uzupełnieniem instrukcji są dobre przykłady ww. zagadnień, które pokazują, w jaki sposób niektórym samorządom już udało się przejść zmianę i jakie osiągnęły efekty. W trakcie pracy nad modelem korzystano zarówno z ich osiągnięć, jak i analizowano błędy. Dlatego oferowane narzędzie może zasadniczo ułatwić podjęcie decyzji o zmianie sposobu realizacji niektórych zadań publicznych oraz pomoże przeprowadzić chętne JST przez ten proces. Załącznikiem do poradnika jest ramowy program szkoleniowy dla JST i dla NGO dotyczący wdrażania MKUS. Poradnik opublikowany zostanie również w wersji mówionej. Powstanie film na temat projektu.

3.6 Narzędzia badania efektywności ekonomicznej i społecznej zmiany formy realizacji usług społecznych

Ocena efektywności zmiany formy realizacji zadań publicznych rozpatrywana jest w modelu na dwóch poziomach:finansowym (gospodarność w dysponowaniu środkami budżetowymi) i społecznym, dotyczącym jakościowych i ilościowych zmian zachodzących w społeczności lokalnej poprzez realizację danego zadania. Proponowane narzędzie[14](forma tabeli), stanowi syntezę czynników, które należy brać pod uwagę oceniając oba poziomy efektywności zmiany. Uwzględnia różne wskaźniki, które mogą podwyższać lub obniżać efektywność oraz specyfikę funkcjonowania zarówno organizacji pozarządowych, jak i administracji samorządowej, a także wpływ zmiany podstawy prawnej realizacji zadania.

W pierwszej części tabeli wymienione zostały czynniki mające wpływ na ocenę efektywności finansowej,gdzie wyróżniono m.in. czynniki o charakterze jednorazowym oraz czynniki, które mają wpływ ciągły – przyjmując założenie, że zadanie może mieć charakter wieloletni.W drugiej części tabeli dotyczącej efektywności społecznej dane podzielone zostały na trzy kategorie: efektów dotyczących adresatów realizowanego zadania, organizacji wykonującej zadanie, społeczności lokalnej.

W narzędziu zaproponowane zostały także skale oceny wpływu poszczególnych czynników. W przypadku oceny efektywności finansowej wpływ poszczególnych czynników ocenia się nominalnie – przez określenie, w jakim stopniu (w ujęciu procentowym) dany czynnik powoduje wzrost, a w jakim stopniu obniżenie kosztów realizacji przedsięwzięcia po zmianie formuły. W przypadku oceny efektywności społecznej dokonuje się jej jakościowo, z użyciem pięciopunktowej skali: 0-brak wpływu, 5-silny wpływ.

W obu przypadkach (efektywność społeczna i ekonomiczna) ostateczny wynik powstaje, jako różnica między czynnikami redukującymi koszty (zwiększającymi efektywność), a czynnikami zwiększającymi koszty (zmniejszającymi efektywność).

[14]Model Kontraktowania Usług Społecznych, *Jak zlecać zadania publiczne organizacjom pozarządowym* - wersja wstępna, str. 135-137

Przekazanie realizacji zadania publicznego organizacji pozarządowej odbywa się w sposób efektywny tj. z zachowaniem gospodarności i dbałością o efektywność w wymiarze społecznym jeśli[15]:

- wykonanie danego zadania przez NGO oznacza dla budżetu jednostki zlecającej oszczędność finansową w stosunku do innego sposobu realizacji danego zadania przy zachowaniu porównywalnego poziomu efektywności społecznej, lub
- wykonanie danego zadania przez NGO odbywa się na poziomie finansowania z budżetu JST porównywalnym do kosztów zastosowania innych sposobów realizacji zadania przy jednoczesnym zachowaniu lub zwiększeniu efektywności społecznej, lub
- wykonanie danego zadania publicznego przez organizację pozarządową przynosi efekty społeczne przewyższające wzrost kosztów jego wykonania w stosunku do innych sposobów realizacji zadania, a także
- zaniechanie wykonania danego zadania publicznego może w przyszłości generować dodatkowe koszty dla budżetu JST, a organizacja pozarządowa posiada zasoby niezbędne do realizacji tego zadania w sposób gwarantujący społeczną efektywność. Koszt realizacji tego zadania nie przewyższa przyszłych kosztów wynikających z zaniechania jego wykonania.

4. Plan działania w procesie testowania produktu finalnego

4.1 Charakterystyka grup użytkowników i odbiorców, którzy wezmą udział w testowaniu

Użytkownikami, którzy wezmą udział w testowaniu produktu finalnego będzie 16 urzędów gmin z terenu całej Polski.Kryteria wyboru użytkowników[16]: gminy posiadające Program Współpracy, zlecające już zadania publiczne NGO. Stworzona zostanie również lista rankingowa chętnych JST, wg. następujących kryteriów:

- gotowość JST do przekazania większej liczby zadań (1 zadanie - 0 pkt; 2 zadania - 2 pkt; 3 i więcej zadań – 5 pkt.)
- deklarowany poziom zwiększenia przekazywania środków względem obecnie przekazywanych (za każdy 1 % zwiększenia wartości przekazywanych środkówprzyznany zostanie 1 pkt.)
- JST wykaże istnienie NGOgotowych na przetestowanie MKUS – 3 pkt.
- wielkość samorządu (miasta na prawach powiatu -1pkt; gminy miejskie i miejsko – wiejskie 3pkt; gminy wiejskie - 5 pkt).

Dobór grupy wynika z badań przeprowadzonych w I etapie realizacji projektu, które wskazują, że dobierając lokalizacje mające wdrażać MKUS warto postawić na takie miejsca, w których współpraca miedzy JST i NGO ma dłuższą historię, a lokalna społeczność cechuje się większą od przeciętnej integracją międzysektorową. Istotne jest, aby w wybranych lokalizacjach przekazywano usługi w trybie podnoszącym jakość oferowanych usług, a więc korzystając raczej z powierzenia niż wsparcia. Te czynniki oraz gotowość do wdrażania nowych rozwiązań w połączeniu z zastosowaniem procedur opracowanych w ramach modelu są lepszym prognostykiem sukcesu niż jakiekolwiek inne czynniki opisujące potencjał trzeciego sektora lub zasobność budżetu JST[17].

Do bezpośredniej współpracy w ramach testowania modelu zaangażowane zostaną osoby będące pracownikami JST na stanowiskach związanych ze współpracą z NGO bądź zarządzania finansami lub rozwojem strategicznym gminy. Osoby te będą miały wpływ na modyfikację modelu i jego ostateczny kształt.

[15] Raport końcowy z badań w ramach projektu (…), str.558.
[16] Zmienione zostały kryteria doboru użytkowników etapu testowania w stosunku do zapisów wniosku.
[17] Raport końcowy z badań w ramach projektu (…), *Raport podsumowujący z badań monograficznych studiów przypadków* str. 293

Odbiorcami[18]są 32 organizacje pozarządowe, średnio dwie działającej na obszarze każdej testowanej gminy.Kryteria wyboru odbiorców: minimum rok funkcjonowania NGO, doświadczenie w realizacji minimum 1 zadania zleconego przez gminę lub powiat, cele statutowe organizacji są zgodne z przedmiotem zlecanych przez gminę usług.
Zgodnie z powyższymi kryteriami przedstawiciele obu grup docelowych posiadać będą wiedzę i doświadczenie przydatne do pełnienia roli reprezentantów poszczególnych środowisk. W ramach działań zaplanowanych na etapie testowania przewidziano szkolenia i wsparcie merytoryczne w zakresie wprowadzania MKUS w poszczególnych JST. Utworzona zostanie podstawowa i rezerwowa lista gmin do testowania (16+5) uwzględniająca liczbę punktów jaką dana JST uzyskała spełniając kryteria wyboru.
Użytkownicy i odbiorcy będą mieli zapewniony współudział w nadawaniu kształtu produktowi finalnemu poprzez pracę w grupach roboczych na spotkaniach,w których każdorazowo przewidziany będzie blok dotyczący funkcjonowania Modelu. Doradcy zobowiązani są do zbierania informacji,uwagi opinii do modelu i sporządzania notatek oraz przekazywania Koordynatorce ds. monitoringu i ewaluacji. Notatki oraz karty doradcze prezentowane będą Radzie Ekspertów, która analizując napływające uwagi rekomendować będzie zmiany i modyfikacje produktu Grupie Sterującej. W Radzie Ekspertów są przedstawiciele grup odbiorców i użytkowników, co dodatkowo wzmacnia współudział tych grup w tworzeniu ostatecznego kształtu modelu.

4.2 Przebieg testowania

Testowanie produktu finalnego przewidziane jest w okresie IX 2013 – XI 2014r.[19]
Działania przygotowawcze (IX –X.2013r.).

- Spotkania informacyjne w 16 wybranych do testowania gminach dla JST i NGO na temat MKUS: główne założenia modelu, możliwe trudności, zakres wsparcia dla gmin w trakcie wdrażania MKUS, etapy wdrażania modelu (16 gmin x 3h x średnio 15 osób);
- Rekrutacja 8 doradców z wdrażania MKUS i ich przeszkolenie (3 dni x 8 osób). Zapewniona zostanie obecność 2 ekspertów z Rady Ekspertów. Rekrutacja 2 opiekunów świadczących wsparcie formalno-prawne i relacyjne dla doradców.

Testowanie MKUS (X.2013r – XI.2014r.)[20]. Testowanie MKUS odbędzie się w 16 gminach (m.in. wybór kluczowych obszarów do badania, analiz, ekspertyz, opracowanie standardów, projektów uchwał dla gmin nt. kontraktowania usług).Wdrożenie będzie przeprowadzane samodzielnie w poszczególnych JST przez przeszkolonych urzędników, przy wsparciu doradców. Oferowane wsparcie dla gmin:

- 12 spotkań pracowników JST z doradcami w czasie testowania MKUS w celu sprawowania doradztwa w gminach (16 gmin x 12 spotkań);
- Szkolenie z MKUS dla urzędników w 16 gminach (16 szkoleń x 2 dni x 10 osób);
- Szkolenia z MKUS dla organizacji pozarządowych z 16 gmin (4 szkolenia x 2 dni x 16 osób);
- Spotkania grup roboczych przedstawicieli JST i NGO (4grupy x 16 osób x 3 spotkania). Na spotkaniach omawiane będą pierwsze wnioski, zgłaszane uwagi, dyskutowane będą problemy związane z wdrażaniem modelu oraz ocena wdrażania MKUS, wprowadzane korekty, będzie również możliwość dzielenia się doświadczeniami. Wnioski i notatki przekazywane będą przez doradców Radzie Ekspertów.
- Wizyty studyjne do miasta Jarocin (2 dni x 8 osób z 1 gminy + doradca x 16 gmin). W trakcie wizyty odbędą się spotkania z reprezentantami JST i NGO z Jarocina, przedstawione zostaną dobre praktyki.

Za testowanie MKUS odpowiada Lider projektu (CIO), w tym m.in. za: rekrutację gmin, monitoring i ewaluację, nadzór nad Radą Ekspertów, wybór i szkolenie doradców, promocja projektu, szkolenia

[18] Zmienione zostały kryteria doboru odbiorców etapu testowania w stosunku do zapisów wniosku.
[19] Wydłużony został czas testowania MKUS w stosunku do zapisów wniosku o 2 miesiące.
[20] Jw.

dla NGO i JST, włączenie MKUS do głównego nurtu polityki i praktyki, w tym za dystrybucję poradnika, kontakty z RDPP i parlamentarzystami, udział w Grupie Sterującej.
Urząd Miasta Słupsk (partner) odpowiada za prowadzenie grup roboczych JST i NGO; organizację Kongresu i konferencji regionalnych, upowszechnianie poradnika wśród JST, pomoc przy rekrutacji gmin do testowania, udział w Grupie Sterującej.
Uniwersytet Warszawski (partner) odpowiada za wsparcie merytoryczne podczas etapu testowania-badanie potrzeb i oczekiwań, pomoc w promocji projektu i modelu oraz udział w Grupie Sterującej.

4.3 Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Uczestnicy fazy testowej otrzymająPoradnik MKUS stanowiącyzestaw instrukcji dla JST jak wyodrębnić zadania możliwe do zlecenia NGO, jaką decyzję podjąć co do typu zlecenia oraz jak przeprowadzić proces zmiany, dobre praktyki zlecania usług publicznych organizacjom pozarządowym, a także moduł edukacyjny dla NGO i JST dotyczący wdrażania modelu. Otrzymają też materiały szkoleniowe.

4.4 Monitoring przebiegu testowania

Proces monitorowania przebiegu testowania będzie miał charakter ciągły. Przed testowaniem zbadana zostanie wiedza, potrzeby i oczekiwania grupy docelowej. W trakcie testowania monitorowane będzie czy projekt realizowany jest zgodnie z założeniami i oczekiwaniami grupy docelowej oraz prawidłowość prowadzonych badań i testów. Na zakończenie sprawdzona zostanie zasadność przeprowadzonych działań w projekcie, trwałość uzyskanych produktów, nastąpi ocena stopnia osiągnięcia celów projektu.
Za monitoring i ewaluację wewnętrzną prac nad MKUS odpowiada Koordynatorka ds. monitoringu i ewaluacji. Ocena przebiegu testowania prowadzona będzie za pomocą różnorodnych narzędzi: obserwacji fazy badań, testów, wywiadów osobistych i telefonicznych z ekspertami/tkami przedstawicielami/kami JST/NGO i instytucji badawczej, ankiet przed i po projekcie, kontroli obecności na szkoleniach i konferencjach. W/w narzędzia pozwalają mierzyć rzetelność badań i testów oraz skonstruować plan naprawczy zapobiegający ryzykom.
Weryfikacja prawidłowość realizacji testów prowadzona będzie kilkustopniowo. Doradcy w ramach współpracy z JST i NGO z 16 gmin i prowadzenia grup roboczych (wsparcie dla użytkowników i odbiorców) zbierać będą uwagi i informacje dotyczące wdrażania modelu w poszczególnych gminach, co miesiąc przekazując Koordynatorce ds. monitoringu i ewaluacji dane i informacje w tym zakresie. Koordynatorka zbiorczą informację przekazywać będzie na spotkaniach Rady Ekspertów, która reagować będzie na pojawiające się problemy i przygotowywać rekomendacje dla podejmującej decyzje Grupy Sterującej.
Posiedzenia Rady Ekspertów, w miarę możliwości będą odbywały się na terenie testowanych gmin. Modyfikacja i wprowadzanie korekt w MKUS dokonywane będzie przez Grupę Sterującą na podstawie rekomendacji Rady Ekspertów przygotowanych w oparciu o wyniki monitoringu i ewaluacji projektu, w tym uwagi i spostrzeżenia użytkowników i odbiorców.
Po zakończonym pilotażu i dopracowaniu MKUS w oparciu o wyniki raportów wydana zostanie ostateczna wersja Poradnika (4000 egz.). Nagrana zostanie wersja mówiona MKUS oraz filmu informujący o doświadczeniach projektu.
Różnice w stosunku do opisu we wniosku o dofinansowanie:

- Zmienione zostały kryteria doboru użytkowników i odbiorców etapu testowania w stosunku do zapisów wniosku. Powyższe zmiany są uzasadnione wynikami badań I etapu wdrażania projektu opisanymi w pkt. 4.1. Strategii. Szczegółowe dane znajdują się w Raporcie końcowym z badań (…) *Raport podsumowujący z badań monograficznych studiów przypadków* str. 289 – 294;
- Wydłużony został czas testowania MKUS o 2 miesiące w stosunku do zapisów wniosku.Zmianajest uzasadniona rocznym kalendarzem JST, gdzie na przełomie III i IV kwartałutrwają intensywne prace nad rocznym budżetem. Na jesieni 2014r. odbędą się

również wybory samorządowe, dlatego też wdrożenie MKUS może się wydłużać w poszczególnych gminach.

5. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa

Efekty zastosowania innowacji z punktu widzenia możliwości jej użytkowania i wdrożenia dla szerszej grupy użytkowników uznane zostaną za wystarczające w przypadku skutecznej implementacji opracowanego modelu w testowanych gminach. Ocena wyników testowania MKUS obejmie ewaluację wewnętrzną polegającą na zebraniu i ocenie danych z fazy testowania projektu oraz ewaluację zewnętrzną polegająca na ewaluacji projektu oraz produktu finalnego. Przez cały okres testowania prowadzony będzie monitoring implementacji, co umożliwia bieżące reagowanie na wyniki testów już w pierwszych miesiącach i udoskonalanie produktu.
Po zakończeniu etapu testowania przygotowana zostanie ocena zebranego materiału w formie raportu, co pozwoli określić skuteczność proponowanego rozwiązania innowacyjnego. Raport dostępny będzie również na stronie internetowej projektu.

5.1 Analiza wewnętrzna

Analiza wewnętrzna polega na bieżącym monitoringu oraz ewaluacji wewnętrznej prac nad Modelem Kontraktowania Usług Społecznych. Prowadzona będzie przez Koordynatorkę ds. monitoringu i ewaluacji od samego początku testowania. Analiza obejmuje m.in. monitoring wskaźników, produktów i rezultatów, zbieranie, analizę i interpretację danych nt. znaczenia wartości i skuteczności produktu i projektu w celu sprawdzenia czy projekt realizowany jest zgodnie z założeniami i oczekiwaniami grupy docelowej, prawidłowości prowadzonych badań i testów oraz końcowo określenia zasadności przeprowadzonych działań w projekcie, trwałości uzyskanych produktów, skutków stosowania produktu i oceny stopnia osiągnięcia celów projektu. Koordynatorka gromadzi dane z procesu testowania, zbiera opinie osób biorących udział w testowaniu. Metody badawcze, sposób włączania użytkowników i odbiorców w proces oceny, monitoring przebiegu testowania i weryfikacji prawidłowości realizacji testów opisane zostały w pkt. 4.4. Strategii.

5.2 Zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego

Badanie ewaluacyjne (ewaluacja zewnętrzna) realizowane będzie w dwóch obszarach:

1. Ewaluacja projektu, która będzie obejmowała system zarządzania, współpracę w ramach partnerstwa, realizację budżetu, działań i harmonogramu i przeprowadzona zostanie na jego zakończenie
2. Ewaluacja produktu finalnego (narzędzie MKUS), prowadzona dwuetapowo:
   a. przy wypracowaniu wstępnej wersji MKUS – faza testowania. Produkt będzie ewaluowany po fazie testowania;
   b. przy wypracowaniu finalnej wersji MKUS – faza przed rozpoczęciem walidacji produktu finalnego.

Obszar 1:
Celem ewaluacji projektu będzie ocena efektywności i skuteczności sposobu jego realizacji. Cele szczegółowe ewaluacji/Kwestie badawcze:

- Podsumowanie sposobu realizacji projektu pod kątem osiągniętych efektów.
- Usprawnienie/wypracowanie zasad zarządzania projektem partnerskim.
- Stworzenie katalogu dobrych praktyk realizacji projektów partnerskich.

Kryteria ewaluacji:

- Kryterium skuteczności – na ile podejmowane działania w projekcie były skuteczne i przyczyniły się do osiągnięcia założonych w nich celów?
- Kryterium efektywności – na ile nakład finansowy, ludzki i rozwiązania administracyjne były adekwatne do osiągniętych efektów?

Metody badawcze: analiza dokumentów (tj. wniosek o dofinansowanie projektu, strategia, umowa partnerska, zakresy obowiązków, struktura projektu, zasady komunikacji), zogniskowany wywiad grupowy oraz ankieta z kadrą projektu/zespołem zarządzającym, analiza SWOT.

Obszar 2:

Dwuetapowa ewaluacja produktu finalnego, wypracowanego w ramach projektu . Celem ewaluacji będzie ocena efektywności, skuteczności, użyteczności, stopnia skomplikowania produktu i innowacyjności Modelu stworzonego w ramach Projektu w kontekście zakładanych celów głównego i szczegółowych. Cele szczegółowe ewaluacji/Kwestie badawcze:

- Dostosowanie Modelu do potrzeb i możliwości grupy docelowej oraz sytuacji społeczno-gospodarczej.
- Zwiększenie szans na stworzenie efektywnego, skutecznego, użytecznego i innowacyjnego Modelu.

Kryteria ewaluacji:

- Kryterium skuteczności – na ile produkt finalny przyczyni się do osiągania większych rezultatów w realizacji zadań publicznych?
- Kryterium efektywności – na ile nakład finansowy, ludzki i rozwiązania administracyjne produktu finalnego są adekwatne do założonych efektów?
- Kryterium użyteczności – na ile produkt finalny jest narzędziem, które może usprawnić kontraktowanie usług?
- Kryterium innowacyjności – na ile produkt finalny jest nowym rozwiązaniem?

Metody badawcze: ewaluacji produktu finalnego, wypracowanego w ramach projektu analiza dokumentacji (Modelu Kontraktowania Usług Społecznych), 2 studia przypadku (NGO/gmina wywiad indywidualny kwestionariuszowy/ankieta kierowany do odbiorców oraz kierowany do użytkowników), ankieta (spotkania grup roboczych NGO i JST, panel ekspertów), zogniskowane wywiady grupowe z NGO i JST, grupa kontrolna (porównanie samorządu wdrażającego MKUS i niewdrażającego).

Na potrzeby ewaluacji zewnętrznej wyłoniony zostanie, zgodnie z zasadami i procedurami zawartymi w wytycznych dotyczących kwalifikowalności wydatków POKL, wykonawca ewaluacji.

Kryteria wyboru: min. trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu ewaluacji w zakresie PO KL, współfinansowanych ze środków UE w ramach EFS, wykonanie min. trzech usług z zakresu ewaluacji projektów współfinansowanych z EFS, realizacja min. jednego projektu innowacyjnego, realizacja min 2 ewaluacji/badań w projekcie innowacyjnym, min 2 rekomendacje z badań/ewaluacji, w tym obowiązkowo z badania/ewaluacji w projekcie innowacyjnym.

Ewaluator zewnętrzny opracuje szczegółową koncepcję realizacji ewaluacji z uwzględnieniem opisanych w tym punkcie strategii założeń. Ewaluatorowi udostępniona zostanie dokumentacja projektowa niezbędna do realizacji badania.

Różnice w stosunku do opisu we wniosku:

W strategii uszczegółowiony został opis sposobu ewaluacji zewnętrznej projektu, gdyż we wniosku nie było na to miejsca, zostały doprecyzowane m.in. kryteria ewaluacji.Jest to zmiana rozszerzająca wniosek.Jednocześnie po konsultacjach z ekspertami w zakresie ewaluacji, usunięto zapis dotyczący wykorzystania przez Radę Ekspertów techniki"tajemniczego klienta"sprawdzającego kontraktowane usług, jako nieużyteczny w prowadzonych przez Radę działaniach monitoringowych.

6. Strategia upowszechniania

6.1 Cel działań upowszechniających

Zwiększenie dostępu do wypracowanego modelu i narzędzi badających efektywność społeczną i ekonomiczną zmiany formy realizacji usług społecznych na formę kontraktowania, wśród 480 urzędów gmin w Polsce oraz 240 NGO poprzez przekazanie kompleksowej informacji na jego temat.

Przedmiotem upowszechnienia i włączenia będzie poradnik nt. MKUS (też w wersji mówionej)i film na temat projektu, a także strona www.zlecaniezadan.pl (razem z animacją).
Działania upowszechniające podejmowane są na wszystkich etapach projektu.

6.2 Adresaci działań upowszechniających

Grupami adresatów działań upowszechniających są:
Użytkownicy:

- 480 jednostek samorządu terytorialnego i pracownicy tych urzędów.W spotkaniach upowszechniających uczestniczyć będzie średnio 30 gmin z każdego województwa[21].Działania upowszechniające obejmą 100 urzędów, które złożą pisemną deklarację, że skorzystają z modelu.

Odbiorcy -240 organizacji pozarządowych biorących udział w spotkaniach upowszechniających w regionie (średnio 15 w województwie), w tym 90 NGO uczestniczących w 3 Kongresach Współpracy Lokalnej, 90 organizacji biorących udział w badaniach ankietowych (badania potrzeb pod kątem procesu testowania MKUS) na etapie testowania.
Kryteria doboru JST: kadra najwyższego szczebla/kierownicza oraz osoby związane z przekazywaniem zadań publicznych (organizacja konkursów), współpracujący z NGO w regionie;
Kryteria doboru NGO: przedstawiciele organizacji, które już realizują zadania publiczne, mają doświadczenie i potencjał do tworzenia, realizacji i rozliczania zadań, gotowi do współpracy z JST przy wdrażaniu MKUS, obszar działania: kraj/region.
Pośrednio informacja o produkcie finalnym dotrze do szerszej liczby osób z JST i NGO poprzez artykuły w prasie, kampaniew mediach branżowych, stronę www, mailing, a także poprzez dystrybucję poradnika, którywysłany zostanie pocztą tradycyjną i elektroniczną do wszystkich gmin w Polsce (2479 gmin).
Innowacja w postaci modelu i narzędzi będą wypracowane w partnerstwie organizacji pozarządowej i jednostki samorządu terytorialnego, stąd naturalnym, potencjalnym odbiorcą i użytkownikiem innowacji są gminy jako jednostki samorządu terytorialnego.
Ponadto działania skierowane są do NGO, realizujących usługi społeczne z uwagi na zdiagnozowane problemy jakości współpracy NGO – JST w obszarze realizacji zadań społecznych, charakter wypracowanego modelu, a także ich możliwości wpływu na JST w zakresie upowszechniania i wdrożenia tej formy współpracy JST – NGO.
Projekt stosuje zasadę empowermentu, czyli włączania członków grup docelowych w kolejne etapy projektu, za pomocą:

- międzysektorowego partnerstwaw projekcie, co uwzględnia perspektywę NGO i JST;
- testowania projektu w 16 JST, organizacji spotkań grup roboczych w gminach objętych testowaniem,szkoleń, konferencji i kongresów(dla przedstawicieliJST i NGO);
- funkcjonowania Rady Ekspertów (perspektywa 2 sektorów – JST i NGO),której członkowie pracują nad MKUS.

6.3 Plan działań i ich charakterystyka

Działania upowszechniające prowadzone są na wszystkich etapach projektu.
Etap opracowania wstępnej wersji produktu finalnego i strategii(XII.2012r. - VI.2013r.):

- umieszczenie na stronie www projektu opracowanej strategii wstępnej wersji produktu finalnego wraz z jego opisem;
- mailingdotyczący aktualizacji strony projektu w zakresie publikacji wstępnej wersji produktu finalnego do wszystkich gmin w kraju;
- informacje w mediach dotyczące przedsięwzięcia;[22]

[21] Na podstawie doświadczeń z projektu "Model współpracy" - w ramach Forum Pełnomocników ds. współpracy z NGO
[22] Zmiana w stosunku do wniosku, gdzie zakładano realizację kampanii w mediach branżowych obejmującej 15 reklam. Ponieważ media przekazywały informacje nt. projektu bezpłatnie, zdecydowano o przesunięciu płatnej kampanii na etap

- I Kongres Współpracy Lokalnej nt. wypracowanej wstępnej wersji produktu finalnego z udziałem mediów.

Etap testowania wstępnej wersji produktu finalnego(IX.2013r. – XII.2014r.):

- umieszczanie na stronie www projektu aktualnych informacji nt. postępu realizacji procesu testowania wstępnej wersji produktu finalnego oraz animacja MKUS (uproszczona wersja Modelu w postaci interaktywnej animacji);
- mailing dotyczący aktualizacji strony projektu w zakresie postępów testowania wstępnej wersji produktu finalnego do wszystkich gmin w kraju i wybranych federacji NGO (OFOP, Sieć SPLOT itp.) w celu upowszechnienia w sektorze pozarządowym;
- kampania w mediach branżowych, obejmująca 15 reklam z opisem przedsięwzięcia, rezultatów, zachęcające do kontaktów z biurem projektu i wdrażania wstępnej wersji produktu finalnego;
- 16 spotkań informacyjnych w 16 wybranych do testowania gminach dla JST i NGO nt. wstępnej wersji produktu finalnego – głównych założeń, trudności, wsparcia gmin w trakcie wdrażania produktu, etapy wdrażania produktu;
- II Kongres Współpracy Lokalnej nt. postępów w wdrażaniu wstępnej wersji produktu finalnego i strategii z udziałem mediów.

Etap analizy efektów testowania i opracowanie finalnego produktu(III - VI.2015r.):

- umieszczenie na stronie www projektu analizy wewnętrznej, ewaluacji zewnętrznej testowanego produktu finalnego oraz ostatecznej wersji produktu finalnego, informowanie o planowanych działaniach upowszechniających (np. terminy spotkań/konferencji, rekrutacja na spotkania, relacje z prowadzonych działań itp.);
- mailing dotyczący aktualizacji strony projektu w zakresie analizy efektów testowanej innowacji do wszystkich gmin w kraju oraz o produkcie finalnym;
- 3 kampanie ogólnopolskie w mediach branżowych (wspólnota, ngo, portalsamorzadowy.pl, inne) formaty multimedialne (banery) i tradycyjne (gazetowe, infografiki itp.) z opisem przedsięwzięcia, rezultatów, zachęcające do kontaktów z biurem projektu i wdrażania wstępnej wersji produktu finalnego;
- 16 konferencji regionalnych z udziałem NGO i organami administracji publicznej nt. realizacji projektu, dobrych praktyk wypracowanych podczas wdrażania wstępnej wersji produktu finalnego, doświadczeń z gmin zdobytych podczas wdrażania wstępnej wersji produktu finalnego, panel dyskusyjny;
- III Kongres Współpracy Lokalnej nt. analizy efektów testowania wersji produktu finalnego z udziałem mediów.

O sukcesie działań upowszechniającychstanowić będą:

- zbudowanie pozytywnego wizerunku wypracowanej innowacji wśród jej potencjalnych użytkowników i odbiorców, opinii społecznej i mediów;
- liczba artykułów prasowych i wypowiedzi medialnych nt.MKUS;
- wyniki ankiet oceniających pozyskanie wiedzy nt. produktu finalnego - oceny powyżej 4,5 w skali 1-6 gdzie 1 jest najniższą oceną a 6 najwyższą.

Różnice w stosunku do opisu we wniosku:

W strategii uszczegółowiony został opis sposobu upowszechniania, gdyż we wniosku nie było na to miejsca. Jest to zmiana rozszerzająca wniosek.Ponadto,dodatkowo wprowadzono przygotowanie animacji dotyczącej MKUS, która w sposób prosty, krótko, posługując się przejrzystym językiem, scharakteryzuje model. Animacja dostępna będzie na www projektu oraz prezentowana na spotkaniach i konferencjach.

---

testowania produktu, co efektywniej (czas kampanii adekwatny do działań) przełoży się na rekrutację gmin do testowania, a także upowszechnianie MKUS.

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

7.1 Cel działań włączających

Poszerzenie możliwości prawnych, ułatwiających stosowanie MKUS w całym kraju. Akceptacja i przyjęcie do stosowania wypracowanego modelu i procedur przez 16 gmin w kraju, a także zwiększenie w kraju dostępu do wypracowanego modelu i narzędzi badających efektywność społeczną i ekonomiczną zmiany formy realizacji usług społecznych na formę kontraktowania, wśród 480 gmin w Polsce oraz 300 NGO poprzez przekazanie kompleksowej informacji na jego temat.

7.2 Adresaci działań włączających

1. WYMIAR DOCELOWY

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

- 16 gmin w kraju, które podejmą odpowiednie kroki prawne sankcjonujące wprowadzenie rozwiązań z MKUS;
- min. 100 gmin, które złoża pisemną deklarację, że skorzystają z modelu (w formie ankiety/oświadczenia);
- pełnomocnicy/pełnomocniczki ds. organizacji pozarządowych (kontakt: bezpośredni, mailowy, telefoniczny, listowny).

Pośrednią grupą są również klienci usług realizowanych w formie kontraktowania.

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

- władza uchwałodawcza: radni/radne, zarządy powiatów itp. (bezpośrednie spotkania doradców);
- parlamentarzyści/parlamentarzystki–(bezpośrednie spotkania);
- członkowie/ członkinieRady Działalności Pożytku Publicznego (bezpośrednie spotkania, maile, zaproszenia na wydarzenia, kontakt z Radą Ekspertów);
- 32 NGO w kraju biorących udział w testowaniu wstępnej wersji produktu finalnego;
- minimum 300 NGO, które złoża pisemną deklarację, że skorzystają z modelu (w formie ankiety/oświadczenia);
- rady działalności pożytku, federacje organizacji pozarządowych, ciała doradcze;
- członkowie/członkinie Krajowej Sieci Tematycznej
- media

Działania włączające prowadzone przez Beneficjenta i Partnerów obejmą ciała uchwałodawcze, wykonawcze i opiniująco-doradcze (w obu sektorach) o zasięgu regionalnym i krajowym, mające wpływ na kształtowanie kierunków polityki rozwoju, rozwiązań systemowych w zakresie współpracy na linii JST – NGO. Wykorzystane zostaną kontakty nieformalne, poprzez m.in.: uczestnictwo w zespole doradczym do spraw rozwiązań finansowych i prawnych przy Prezydencie RP, uczestnictwo w RDPP, inne.

Wytypowaniużytkownicy(JST) są bezpośrednimi odbiorcami produktufinalnego zainteresowanymi zastosowaniem wypracowanej w projekcie innowacji, a więc także włączenia jej do polityki. Mogą oni oddziaływaćm.in. na regionalnych i krajowych polityków, ustawodawcę, itd. Grupami docelowymi włączenia do polityki są także pełnomocnicy/pełnomocniczki ds. organizacji pozarządowych w urzędach, którzy/które mogą lobbować i bezpośrednio oddziaływać na lokalne władze, znają również środowisko NGO. Pośrednią grupą są również klienci usług realizowanych w formie kontraktowania, którzy mogą oddziaływać na samorządy domagając się adekwatnej do potrzeb jakości świadczonych usług.

Wybór odbiorców wynika z faktu, iż są to grupy opiniotwórcze oraz grupy decydentówmające wpływ na kształtowanie kierunków polityki rozwoju, rozwiązań systemowych, a tym samym efektywne

wdrożenie wypracowanego w projekcie produktu. M.in. od ich decyzji w sprawie wprowadzenia rekomendowanych w modelu zmian będzie zależał sukces projektu.

7.3 Plan działań i ich charakterystyka

W przypadku 16 gmin, tak jak pozostałych JST, działania włączające produkt finalny do głównego nurtu polityki będą prowadzone na etapie analizy efektów testowania oraz opracowania ostatecznej wersji produktu finalnego w terminie 03.2015r.– 06.2015r.

Działania te obejmują:

- dystrybucję Poradnika MKUS na konferencjach,kongresach, wśród parlamentarzystów i parlamentarzystek,do Rady Działalności Pożytku Publicznego;
- wysyłkę poradnika do 2479gmin w Polsce;
- spotkania z 5parlamentarzystami i sporządzenie rekomendacji odnośnie zmian w prawie;
- 3spotkania informacyjno-rzecznicze z RDPPw celu uzyskania rekomendacji.

Wpływ na praktykę (mainstreaming horyzontalny):

16 gmin z kraju: 16 szkoleń nt. zasadności stosowania produktu finalnego, skierowanych bezpośrednio do radnych gmin i pracowników JST; akceptacja i przyjęcie do realizacji/stosowania produktu finalnego przez 16 gmin z kraju; wdrożenie produktu finalnego.

32 NGO: zorganizowanie 4 szkoleń (po 16 godz. każde) dla 64 osób z NGO zainteresowanych współpracą z JST w obszarze kontaktowania usług społecznych z zasad poruszania się w procedurach wypracowanego modelu.

Wpływ na legislację (mainstreaming wertykalny):

wszystkie opisane działania będą prowadzone jednocześnie i będą się wzajemnie uzupełniać:

- wprowadzenie do Programów Współpracy z organizacjami pozarządowymi, wśród 16 gmin z kraju, zapisów dotyczących kontaktowania usług społecznych zgodnie z wypracowanym modelem;
- działania na rzecz wprowadzenia tożsamego zapisu w Programach Współpracy z organizacjami pozarządowymi wśród 100 gmin, których przedstawiciele zdeklarowali skorzystanie z produktu finalnego w swoich instytucjach (Kongresy Współpracy Lokalnej, konferencje lokalne, spotkania informacyjne, 3 kampanie w mediach branżowych)
- wypracowanie przez przedstawicieli/lki Rady Działalności Pożytku Publicznego, wspólnego stanowiska – rekomendacji dla JST, na rzecz wprowadzenia do Programów Współpracy z organizacjami pozarządowymi zapisów dotyczących kontaktowania usług społecznych zgodnie z wypracowanym modelem (korespondencja do członków Rady; spotkania z przedstawicielami Rady);
- wypracowanie przez posłów, senatorów rekomendacji dla JST, na rzecz wprowadzenia do programów współpracy z NGO zapisów dotyczących kontaktowania usług społecznych zgodnie z wypracowanym modelem (korespondencja do posłów, senatorów; spotkania z posłami, senatorami).

W trakcie prowadzonych działań prowadzony będzie do w/w instytucji/inicjatyw dystrybucja Poradnika zawierającego opis produktu finalnego i jego zakładanych efektów.

Proponowane powyżej działania gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki. O sukcesie działań włączających stanowić będą:

- uzyskane rekomendacje od Rady Działalności Pożytku Publicznego dla MKUS i wprowadzenie zmian w prawie;
- wprowadzenie zmian do dokumentów strategicznych na szczeblu gmin w zakresie kontaktowania usług społecznych zgodnie z wypracowanym modelem;
- 300 NGO i 100 JST, które zadeklarują pisemnie skorzystanie z modelu (w formie ankiety lub oświadczenia).

Różnice w stosunku do opisu we wniosku:

W strategii uszczegółowiony został opis działań włączających, gdyż we wniosku nie było na to miejsca. Jest to zmiana rozszerzająca wniosek.

8. Kamienie milowe II etapu projektu

W ramach II etapu projektu można wyróżnić następujące kamienie milowe:

- Ostateczna rekrutacja 16 gmin do testowania modelu – październik 2013r.;
- Szkolenia z MKUS dla urzędników w 16 testowanych gminach oraz dla NGO z 16 testowanych gmin: zakończeniegrudzień 2013r.;
- Wdrożenie MKUS w gminach: zakończenie 11.2013[23]
- Przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej MKUS: grudzień 2014r.;
- Wydanie ostatecznego Poradnika nt. MKUS: IV kwartał 2014r.;
- Przekazanie strategii do KST celem dokonania walidacji produktu: IV kwartał 2014r;
- Upowszechnienie finalnej wersji MKUS (I i II kwartał 2015r.) poprzez organizację:
  - kampanii ogólnopolskich w mediach branżowych,
  - III Kongresu Współpracy Lokalnej (średnio 150 osób),
  - konferencji regionalnych z udziałem NGO i OAP (16 konferencji);
- Włączenie do głównego nurtu polityki (II kwartał 2015r.) poprzez:
  - dystrybucję poradnika na konferencjach, kongresach, do parlamentarzystów, do RDPP, wysyłka poradnika do gmin,
  - spotkania z parlamentarzystami i sporządzenie rekomendacji odnośnie zmian w prawie,
  - spotkania informacyjno-rzecznicze z RDPP, posłami, senatorami i sporządzenie rekomendacji.

9. Analiza ryzyka

Zidentyfikowane potencjalne zagrożenia	Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu ryzyka na realizację projektu	Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń
1.Niedostateczna lista organizacji pozarządowych chętnych do testowania MKUS	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka- niskie (1pkt.) ▪ Wpływ ryzyka na projekt – wysoki (3 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 3	**identyfikacja ryzyka:**zbyt mała liczba zgłoszeńorganizacji; **zapobieganie:** szeroka promocja projektu, uwzględniająca różne kanały komunikacyjne, wykorzystanie sieci organizacji oraz federacji i pełnomocników ds. współpracy z organizacjami; stworzenie listy rezerwowej; **minimalizowanie:** zaproszenie organizacji z listy rezerwowej.
2.Niedostateczna lista samorządów, które wyrażągotowość do testowania	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka- średnie (2 pkt.) ▪ Wpływ ryzyka na projekt - wysoki (3 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 6 Zagrożenie istotne	**identyfikacja ryzyka:**zbyt mała liczba zgłoszeń JST chętnych do testowania modelu; **zapobieganie**: Podkreślanie doświadczenia realizatorów, w tym prestiżu Uniwersytetu Warszawskiego oraz podobieństwa doświadczeń z partnerem miastem Słupsk, zaproszenie wysłane do większej liczby gmin, stworzenie listy rezerwowej, podpisanie umów o współpracy; **Minimalizowanie:** Zaproszenie do współpracy gmin z listy rezerwowej. Zwiększenie liczby rezerwowej.
3.Wycofanie się samorządów z już prowadzonych testów	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – niskie (1pkt.) ▪ Wpływ ryzyka na projekt	**identyfikacja ryzyka:**informacje od doradcy lub JST o planach wycofania się ze współpracy. **zapobieganie:** bieżące monitorowanie postępów z wdrażania modelu oraz wsparcie

[23] Wydłużony został czas testowania MKUS w stosunku do zapisów wniosku o 2 miesiące. Uzasadnienie w pkt. 4 Strategii.

	- wysoki (3 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 3	doradców, wskazywanie korzyści z ukończenia działań w projekcie, podpisanie umów o współpracy, stworzenie listy rezerwowej, współpraca z wysoko zmotywowanymi gminami, mającymi doświadczenie we współpracy z organizacjami. **Minimalizowanie: z**aproszenie gmin z listy rezerwowej.
4.Mimo przeprowadzonego badania samorząd nie decyduje się na wdrożenie modelu	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – średnie (2pkt.) ▪ Wpływ ryzyka na projekt - wysoki (3 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 6 Zagrożenie istotne	**identyfikacja ryzyka::**informacje od doradcy lub JST o planach wycofania się ze współpracy. **zapobieganie:** podpisanie umów o współpracy na cały proces testowania, bieżące monitorowanie gotowości do dalszej części projektu. Współpraca z wysoko zmotywowanymi gminami, mającymi doświadczenie we współpracy z organizacjami. **minimalizowanie: z**aproszenie gminy z listy rezerwowej.
5.Słabe zainteresowanie produktem finalnym i udziałem w konferencjach i kongresach.	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – wysokie (3 pkt.) ▪ Wpływ ryzyka na projekt - niski (1 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 3	**identyfikacja ryzyka:**monitoring potwierdzenia obecności na wydarzeniach związanych z upowszechnianiem modelu. **zapobieganie:** zastosowanie sprawdzonych kanałów komunikacyjnych - poprzez związki samorządów, których Słupsk jest członkiem (m.in. Związek Powiatów Polskich, Związek Miast Polskich), współpraca z Siecią SPLOT, której członkiem jest CIO, zaproszenie większej liczby osób douczestnictwa; **minimalizowanie:** rozmowy bezpośrednie z potencjalnymi uczestnikami, wykorzystanie kontaktów nieformalnych.
6.Ryzyka związane z innowacyjnością: niechęć JST do wprowadzania zmian i nowego podejścia do współpracy z NGO.	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka - 2 ▪ Wpływ ryzyka na projekt - 1 ▪ Iloczyn punktów: 2	**identyfikacja ryzyka:**monitoring potwierdzenia obecności na wydarzeniach związanych z upowszechnianiem modelu. **zapobieganie:** popularyzacja poradnika oraz przygotowanie animacji dotyczącej MKUS, która w uproszczony sposób scharakteryzuje model, promocja dobrych praktyk, kampanie w mediach, zastosowanie sprawdzonych kanałów komunikacyjnych (jw.); **minimalizowanie:** rozmowy bezpośrednie z osobami decyzyjnymi w JST, wykorzystanie kontaktów nieformalnych.
7.Ryzyko finansowe	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – niskie (1pkt) ▪ Wpływ ryzyka na projekt – duży (3 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 3	**identyfikacja ryzyka:** monitoring przepływów finansowych w projekcie. **zapobieganie:** zabezpieczenie własnych środków na ew.okresowy brak płynności aby realizować zadania w projekcie zgodnie z harmonogramem. **minimalizowanie:** kontrola poziomu wykorzystania otrzymanych zaliczek i stanu środków na koncie projektu.
8.Niewystarczająca współpraca partnerów w projekcie	▪ Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – średnie (2pkt) ▪ Wpływ ryzyka na projekt	**identyfikacja ryzyka:** ograniczona współpraca, nierealizowanie zadań wynikających z umowy partnerskiej, konflikty w partnerstwie; **zapobieganie:** działania integracyjne,

	– niski (1 pkt.) ▪ Iloczyn punktów: 2	przygotowanie szczegółowego harmonogramu działań, częstsze spotkania, tak by partnerzy współdziałali do końca projektu; **minimalizowanie:**wprowadzenie partnera zastępczego spełniającego wymagania określone we wniosku

Tabela 2 – Analiza ryzyk w projekcie.

Za monitoringryzykodpowiedzialna jest Koordynatorka Projektu, która w porozumieniu z Koordynatorką ds. monitoringu i ewaluacji przedstawia pojawiające się ryzyka i wdraża działania zapobiegawcze lub minimalizujące po spotkaniu Grupy Sterującej, która podejmuje w tej kwestii o decyzje.Przeprowadzona analiza ryzyka wykazała, że jako istotne należy uznać ryzyka numer 2 I 4. W związku z powyższym monitoring możliwości wystąpienia tych ryzykbędzie wzmożony.

Różnice w stosunku do opisu we wniosku o dofinansowanie:

Uszczegółowiono informacje z wniosku i przewidziano dodatkowe ryzyka. Powyższe zmiany rozszerzają zapisy z wniosku. Są uzasadnione wynikami badań i praktyką związaną z dotychczasową realizacją projektu.

10. Załączniki

1. Poradnik Model Kontraktowania Usług Społecznych *Jak zlecać zadania publiczne organizacjom pozarządowym* - wersja wstępna;
2. Raport końcowy z badań w ramach projektu PI „Od partnerstwa do kooperacji".

Zespół projektowy

Rada Ekspertów projektu:

- Marta Makuch – Prezeska Centrum Inicjatyw Obywatelskich;
- Antoni Sobolewski–Prezes Związku Pracodawców Przedsiębiorstw Społecznych i Centrum Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Sp. z o.o., Wiceprezes Stowarzyszenia Czas Przestrzeń Tożsamość w Szczecinie;
- Jan Jakub Wygnański – Członek Rady Pożytku Publicznego, Prezes Zarządu Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „STOCZNIA";
- Robert Kaźmierczak – były Przewodniczący Rady Miejskiej w Jarocinie, obecnie Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Urzędu Miasta Poznania;
- Łukasz Waszak - Członek Rady Pożytku Publicznego, przedstawiciel sieci SPLOT;
- Monika Michniewicz – Pełnomocnik Prezydenta Miasta Olsztyna ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Ekspert ds. opracowania modelu: Marcin Dadel
Koordynatorka projektu: Grażyna Bolewska, Centrum Inicjatyw Obywatelskich
Koordynator badań: Przemysław Sadura, Uniwersytet Warszawski
Opracowanie: Aleksandra KlimczukSpecjalistka ds. strategii