

## STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO OPRACOWANEGO W RAMACH PROJEKTU „DŁUŻEJ NA RYNKU PRACY”

### I. UZASADNIENIE

Mimo iż założenia Strategii Lizbońskiej określiły wysokość stopy zatrudnienia osób w wieku 55-64 na poziomie 50% w 2010, z danych na koniec 2009 (Eurostat) wynika, iż jedynie 10 państw UE przekroczyło ww. wskaźnik, w tym wiodące rezultaty osiągnęły państwa bałtyckie i Wielka Brytania, która przy poziomie zatrudnienia grupy 55-64 r.ż. 57, % plasuje się na trzecim (po Szwecji i Estonii) miejscu w Europie.

W Polsce (stan na I półrocze 2010) faktyczny poziom aktywności zawodowej Polaków w wieku 55-64 lata wynosi **32,9%** (22% kobiet i 43,9 % mężczyzn). Powyższy wskaźnik znacznie odbiega nawet od średniej europejskiej wynoszącej 46% (54,7% M i 39% K) (III kwartał 2010, Eurostat, EU-LFS) co plasuje na 26 miejscu wśród 27 krajów członkowskich.

Osoby w tym wieku charakteryzuje bardzo niska aktywność zawodowa związana z wczesnym przechodzeniem na emeryturę.

Przeciętny wiek wycofywania się z rynku pracy jest niższy od ustawowego wieku emerytalnego (60 kobiety, 65 mężczyźni), w efekcie, ponad połowa osób w wieku przedemerytalnym pozostaje poza rynkiem pracy uzyskując dochody z systemu pomocy i zabezpieczenia społecznego (wcześniejsze emerytury, renty, świadczenia i zasiłki przedemerytalne oraz świadczenia z pomocy społecznej). Polska ma więc nie tylko drugi najniższy wskaźnik aktywności zawodowej osób 50+, ale również najniższy średni wiek przechodzenia na emeryturę (58 lat).

Zmiany demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństw prowadzić będą w najbliższej przyszłości do jeszcze większego spadku liczby osób w wieku produkcyjnym, jeśli nie wzrośnie poziom zatrudnienia osób po pięćdziesiątym roku życia. Szacuje się, że odsetek osób w wieku produkcyjnym w populacji obniży się z 64 proc. w 2009 r. do 50,4 proc. w 2050 r., co przełoży się na znaczący wzrost współczynnika obciążenia demograficznego (z 56 osób w 2011 r. do 98 w 2050 r.). Wpłyne to znacząco na obciążenie kosztami pracy pracującej mniejszości oraz budżetu państwa, a tym samym będzie prowadzić do spowolnienia wzrostu całej gospodarki oraz pogłębienia różnic społecznych. Wydłużanie aktywności zawodowej, włączanie i powrót osób po 50-tym roku życia na rynek pracy należy do działań priorytetowych.

Przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób 50+ są złożone. Z jednej strony są to: niskie wykształcenie, kwalifikacje niedostosowane do zmieniających się potrzeb rynku pracy, z drugiej niechęć do zmian. Często przyczyną braku aktywności zawodowej jest dążenie do szybkiego uzyskania renty czy emerytury w obawie przed życiem z zasiłku dla bezrobotnych, z nadzieją na możliwość w szarej strefie.

Czynnikami utrudniającymi aktywność zawodową jest również niskie poczucie własnej wartości połączone z lękiem przed nowymi technologiami czy standardami pracy.

Jednak przyczyny to nie tylko aspekty „wewnętrzne” charakteryzujące grupę 50+. To również negatywne stereotypy rozpowszechnione w społeczeństwie, że osoby 50+ odchodząc na emeryturę czy też rentę, zwalniają miejsca pracy dla młodych ludzi, co oczywiście jest nieprawdą, gdyż to są inne miejsca pracy, wymagające innych kwalifikacji, umiejętności i doświadczeń zawodowych.

Kolejną przyczyną ograniczającą zatrudnialność osób 50+ jest przekonanie, że mają one w sobie piętno PRL-owskiego etosu iż w pracy są nieefektywni, pasywni, roszczeniowi.



Istotną przyczyną niskiej aktywności zawodowej tej grupy jest także polityka państwa i instrumenty prawne, które zachęcały przez lata dziewięćdziesiąte minionego wieku do wczesnej dezaktywacji zawodowej osób 50+ z uwagi na rosnące bezrobocie i brak nowych miejsc pracy generowanych przez gospodarkę. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, w efekcie ułatwień w przechodzeniu na wcześniejsze emerytury i renty inwalidzkie, niemal 2,8 miliona osób uzyskało prawo do tych świadczeń (*Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, UNDP), co istotnie wpłynęło na obniżenie poziomu aktywności zawodowej osób starszych. Po reformie systemu emerytalnego w końcu lat dziewięćdziesiątych sytuacja ta nieco się zmieniła, zwłaszcza w kwestii zachęt do podejmowania zatrudnienia po przejściu na emeryturę, choć przede wszystkim w wymiarze uzupełniającym.

Przyczyn niskiej aktywności zawodowej jest jeszcze co najmniej kilka, co daje skomplikowany i różnorodny zestaw czynników. Aby im przeciwdziałać konieczne jest stosowanie jednocześnie różnych instrumentów oddziaływania: prawne, finansowe, edukacyjne, psychologiczne.

W tej sytuacji zrozumiałym jest, coraz większy nacisk w polityce państwa polskiego na poszukiwanie tych instrumentów i mechanizmów, które mogłyby spowodować wzrost aktywności zawodowej Polaków, którzy przekroczyli 50. rok życia.

W Polsce brakuje skutecznych programów skierowanych wyłącznie do tej grupy osób biorąc pod uwagę jej specyfikę i wymagania. Pod koniec 2004 r. realizowany był pilotażowy „Program 50+” który objął swoim działaniem wąską grupę osób. Ale to zasadniczo nie wpłynęło na aktywizację całej grupy osób, gdyż skala była niewielka.

Również realizowany od 2008 Program Solidarność Pokoleń od momentu uruchomienia spowodował wzrost wskaźnika zatrudnienia osób 50+ jedynie o 1,3%.

Podobnie działania realizowane przez publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy (np. w ramach POKL i ustawy o promocji zatrudnienia) wskazują że wskaźnik zatrudnienia osób 50+ zmienia się zbyt wolno.

Dlatego też potrzeba rozwiązań systemowych, nie jak dotąd dotyczących działań osłonowych w postaci wcześniejszych emerytur, potrzeba działań edukacyjnych i aktywizujących dla osób 50+, oraz preferencji i zachęt dla pracodawców. Do tej pory przepisy i rozwiązania systemowe zniechęcają do utrzymania zatrudnienia tej grupy osób.

W celu zwiększenia selektywności oraz skuteczności aktywnych programów, w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, ustawodawca wyodrębnił:

1. podstawowe usługi rynku pracy oferowane bezrobotnym, poszukującym pracy lub pracodawcom, do których zaliczył: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informację zawodową, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, organizację szkoleń;
2. dodatkowe działania stosowane w stosunku do wyodrębnionej kategorii bezrobotnych znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, takie jak staże, przygotowania zawodowe dorosłych, zatrudnienie w ramach prac interwencyjnych lub robót publicznych, refundacja kosztów opieki nad dzieckiem do lat 7.

Osoby powyżej 50 roku życia zaliczone zostały przez ustawodawcę do kategorii osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Publiczne i niepubliczne służby zatrudnienia, zgodnie z obowiązującą ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, aktywizują bezrobotnych powyżej 50 roku życia stosując wyżej wymienione instrumenty i usługi, które też są dostępne dla pozostałych grup bezrobotnych znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy (niepełnostrawni, osoby do 25 roku życia, długotrwale bezrobotni, kobiety które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka, osoby kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego lub bez wykształcenia średniego; osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 18 roku życia; osoby po odbyciu kary pozbawienia wolności). Z tego powodu większość programów kierowanych do osób powyżej 50 roku



życia obejmuje także inne osoby zaliczone do grupy będącej w szczególnej sytuacji na rynku pracy, a co za tym idzie nie jest dedykowana i nie bierze pod uwagę szczególnej charakterystyki i potrzeb osób 50+.

Ostatnim, lecz jednym z najważniejszych czynników wpływających na niską aktywność zawodową osób 50+ jest zbyt mała, czasem wręcz marginalna efektywność istniejących, dostępnych i stosowanych wobec tej grupy instrumentów wsparcia. I tak wg analizy sporządzonej w ramach projektu „Dostępne instrumenty aktywizacji zawodowej i ich efektywność w woj. lubelskim” wynika iż średnia efektywność stosowanych instrumentów wsparcia w 2009 r. wyniosła 15% (dane za 2010 dostępne będą w II kwartale 2011). W województwie lubelskim osoby 50+ najczęściej podejmowały pracę na skutek uczestnictwa w instrumentach rynku pracy, takich jak: roboty publiczne (39%), prace społecznie użyteczne (27%), prace interwencyjne (16%). Należy jednak podkreślić iż powyższe instrumenty oraz efekt aktywizacji mają charakter doraźny i krótkotrwały, nie powodują istotnej zmiany postaw, motywacji i kwalifikacji, a co za tym idzie zdolności do zatrudnienia tych osób.

W wyniku szkoleń korzystania ze szkoleń w woj. lubelskim zatrudnienie podjęło 19% osób 50+, zajęć aktywizujących 6%, usługi poradnictwa indywidualnego 11%, szkoleń w Klubie pracy w zakresie aktywnego poszukiwania pracy 17%. W związku z powyższym konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań i instrumentów wsparcia odpowiadających specyfice potrzeb omawianej grupy.

W wyżej wymienionej analizie przeprowadzonej w ramach projektu podjęliśmy próbę wyjaśnienia przyczyn niewystarczającej, niskiej skuteczności stosowanych instrumentów i usług rynku pracy. z analizy *desk research* opublikowanych dokumentów, raportów, itp. (np. Rynek pracy a osoby bezrobotne 50 plus, Bariery i szanse; Bezrobocie – co robić; Program Solidarność Pokoleń 50 plus), oraz ankiet przeprowadzonych wśród pracowników instytucji rynku pracy oraz trenerów w instytucjach szkoleniowych wynika iż:

- brak jest dedykowanej metodologii prowadzenia szkoleń dla osób 50 plus. Zarówno urzędy pracy zamawiając usługi szkoleniowe, jak i instytucje szkoleniowe realizując wsparcie np. w ramach POKL sporadycznie stosują metodologię opracowaną specjalnie do potrzeb grupy 50 plus, zarówno w przypadku szkoleń „miękkich”, zawodowych czy podnoszących umiejętność stosowania kompetencji kluczowych
- brak jest diagnozy potrzeb oraz kompetencji uczestników wsparcia przed przystąpieniem do realizacji przewidzianych szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe oraz zakres kompetencji kluczowych informatycznych. W efekcie często prowadzi to do powielania wiedzy posiadanej przez uczestników, ujmowania w programie elementów bezużytecznych z punktu widzenia praktycznych umiejętności na stanowisku pracy, czy pomijania lub niewystarczającego traktowania zagadnień najbardziej użytecznych
- brak jest instrumentów które w sposób długotrwały budują wewnętrzną motywację uczestników do podejmowania zatrudnienia oraz brania odpowiedzialności za zmianę swojej sytuacji zawodowej. Doradztwo zawodowe czy pośrednictwo pracy często prowadzone są w sposób schematyczny (niespecyficzny dla osób 50+) oraz ma charakter krótkotrwały i doraźny.

Projekt „Dłużej na rynku pracy” jest próbą wypracowania, adaptacji i wdrożenia 2 nowych instrumentów wsparcia nieaktywnych zawodowo osób 50+, opracowanych na podstawie doświadczeń brytyjskiego rynku pracy oraz analizę stosowanych obecnie instrumentów rynku pracy i przyczyn ich niewystarczającej efektywności. Są to: dedykowane uzupełnianie kompetencji kluczowych ICT osób 50+ oraz zastosowanie wolontariatu jako instrumentu tranzycji z długotrwałego okresu bierności zawodowej do zatrudnienia.



## II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Głównym celem projektu poszukiwanie i wdrażanie nowych i skutecznych rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ służących wydłużaniu aktywności zawodowej.

Wg Załącznika 6 do sprawozdania MPiPS – 01 efektywność (określona jako podjęcie pracy zawodowej przez osoby powyżej 50 r.ż.) obecnie stosowanych narzędzi aktywizacji zawodowej w woj. Lubelskim średnio kształtowała się na poziomie 15%!

Cel ten zostanie osiągnięty poprzez adaptowanie sprawdzonych rozwiązań brytyjskich i zastosowanie rozwiązań dostosowanych do potrzeb woj. Lubelskiego które wpłyną na wzrost aktywności zawodowej tych osób i przełamią istniejące wśród nich bariery.

Długofalowo projekt pozwoli na stworzenie warunków dla powstania innowacyjnych form wsparcia na rynku pracy przez stworzenie nowych metod pracy z osobami nieaktywnymi zawodowo 50+.

Efektywność będzie mierzona jako odsetek osób które podjęły zatrudnienie i będzie badana w odniesieniu do grupy testowanej po 1, 3 i 6 miesiącu od zakończenia uczestnictwa we wsparciu.

Cele szczegółowe projektu to:

a) opracowanie innowacyjnego rozwiązania adekwatnego do potrzeb woj. lubelskiego poprzez adaptowanie brytyjskiego modelu aktywizacji zawodowej osób 50+ na który składają się pakiet „Kompetencje kluczowe ICT na start” (na potrzeby opisu dalej nazywany P1) oraz pakiet „Przez wolontariat do pracy” (na potrzeby opisu dalej nazywany P2)

b) przetestowanie i wdrożenie adaptowanego rozwiązania w oparciu o wypracowane w projekcie nowe narzędzia i metody pracy z osobami nieaktywnymi zawodowo 50+

c) promocja powstałych w projekcie rozwiązań i doświadczeń,

Pozwoli na zastosowanie na rynku pracy woj. lubelskim nowego modelu aktywizacji osób nieaktywnych zawodowo, zwiększy wiarę we własne możliwości, motywację, zwiększy poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i wpłynie na świadome kształtowanie dalszej ścieżki zawodowej, rozwinię wśród nich przedsiębiorczość i zwiększy zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i kształceniem ustawicznym.

Zakładanym stanem docelowym w wyniku wprowadzenia innowacji będzie efektywność (określona j.w.) wypracowanych w projekcie innowacyjnych narzędzi będzie kształtująca się na poziomie 50%.

Do weryfikacji stopnia osiągnięcia celów służyć będą następujące wskaźniki:

Cel główny	Wskaźnik	Sposób weryfikacji
	Liczba opracowanych nowych i skutecznych rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ służących wydłużaniu aktywności zawodowej	Opracowane rozwiązania – produkt finalny; ewaluacja produktu
Cel szczegółowy	Wskaźnik	Sposób weryfikacji
a	Liczba opracowanych innowacyjnych rozwiązań poprzez adaptowanie brytyjskiego modelu aktywizacji zawodowej osób 50+: pakiet „Kompetencje kluczowe ICT na start” (P1) oraz pakiet „Przez wolontariat do pracy” (P2) - 2	Opracowane pakiety P1 i P2
b	Liczba użytkowników którzy nabędą kwalifikacje i umiejętności służące bardziej efektywnemu wspieraniu osób 50+ w wyniku	Listy obecności ze szkoleń przygotowujących użytkowników do

	stosowania wypracowanych rozwiązań - 20	stosowania P1 i P2 Lista certyfikatów, Raport ewaluacji wewnętrznej Raport z ewaluacji zewnętrznej
b	Liczba odbiorców (50 kobiet i 10 mężczyzn) którzy podniosą kompetencje niezbędne do podjęcia zatrudnienia - 60	Listy obecności na szkoleniach, lista certyfikatów; Raport ewaluacji
b	Odsetek osób które podejmą zatrudnienie w wyniku korzystania z P1 – min. 50%	Monitoring wykonany 3-krotnie w 1,3,6 miesiącu po zakończeniu udziału we wsparciu; umowy o pracę, umowy cywilno-prawne
b	Odsetek osób które podejmą zatrudnienie w wyniku korzystania z P2 – min 50%	Monitoring wykonany 3-krotnie w 1,3,6 miesiącu po zakończeniu udziału we wsparciu; umowy o pracę, umowy cywilno-prawne
c	Liczba publicznych inst. rynku pracy z woj. lubelskiego które zdobędą wiedzę o wypracowanych innowacyjnych rozwiązaniach - 20	Listy obecności – konferenc., pisma, protokoły spotkań upowsz., raport działań upowszechniających - mailing
c	Liczba niepublicznych inst. rynku pracy z woj. lubelskiego które zdobędą wiedzę o wypracowanych innowacyjnych rozwiązaniach - 20	Listy obecności – konferenc., pisma, protokoły spotkań upowszechniających, raport działań upowszechniających - mailing
c	Liczba innych aktorów rynku pracy (np. instytucji szkoleniowych, stowarzyszeń) które zdobędą wiedzę o wypracowanych innowacyjnych rozwiązaniach - 20	Listy obecności – konferenc., pisma, protokoły spotkań upowszechniających, raport działań upowszechniających - mailing

### III. OPIS INNOWACJI W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Innowacja w projekcie opracowana została w oparciu o brytyjski model aktywizacji osób 50+ Age positive campaign – New Deal 50+ i polega na wprowadzeniu na rynek pracy instrumentów wsparcia dotychczas nie wykorzystywanych w aktywizacji osób 50+. Ze względu na różnice w ustawodawstwie, różne warunki ekonomiczno-społeczne w Polsce i Wielkiej Brytanii wnioskodawca postanowił skupić się na wdrożeniu 2 innowacyjnych instrumentów opracowanych w postaci pakietów:

- Kompetencje kluczowe ICT na start (P1)
- Przez wolontariat do pracy (P2)

**Pakiet P1** opiera się:

- z jednej strony o wnioski raportu „Kapitał Intelktualny Polski” wg którego na tle społeczeństw europejskich niewielka część Polaków w wieku 55-64 lata (16,2%) korzysta z jakichkolwiek form zdobywania wiedzy. To powoduje, że osoby 50+, które są często w pełni sprawne fizycznie i psychicznie, przestają być aktywne zawodowo i społecznie tylko dlatego, że nie aktualizują swojej wiedzy i umiejętności.

Ponadto, badanie "Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse" Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pokazało, że praktycznie nie ma oferty edukacyjnej przystosowanej do potrzeb i możliwości osób 50+. Nie mają jej ani placówki publiczne, ani prywatne czy pozarządowe.

- z drugiej strony o wnioski raportu z 2009 „Post Crisis: e-Skills Are Needed to Drive Europe's Innovation Society” (Microsoft) wg którego do 2014 ponad 90% dostępnych miejsc pracy będzie wymagało wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Podobnie, z prognoz opublikowanych w briefingu CEDEFOP z 02.2010 „Jobs in Europe to become more knowledge- and skills-intensive” wynika iż do 2020 r liczba miejsc pracy wymagających wiedzy technicznej wzrośnie o 16 mln, podczas gdy jednocześnie zniknie zapotrzebowanie na 12 mld miejsc pracy dla osób bez lub o najniższych kwalifikacjach.

W efekcie - wykluczenie zawodowe osób 50+ które często związane jest z nieznanością nowoczesnych technologii, w tym Internetu – nasili się. Nieumiejętność obsługi komputera utrudnia osobom starszym relacje z młodym pokoleniem, ogranicza dostęp do informacji oraz uniemożliwia korzystanie z nowoczesnych technologii, takich jak np. GPS, tablety, iPody. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest bardzo wiele, m.in. bariery finansowe, psychiczne, techniczne. Wiele osób 50+ żyje w przekonaniu, że świat nowych technologii jest zdominowany przez młodych ludzi i „że to nie dla nich”. Za tym idą obawy związane z nauką obsługi komputera (Czy sobie poradzę?) oraz strach przed zepsuciem sprzętu (Czy czegoś nie uszkodzę?). Oczywiście nie bez znaczenia są również bariery finansowe i techniczne związane z korzystaniem z komputera – brak dostępu do sprzętu, mała oferta kursów komputerowych dla seniorów, zbyt wysokie opłaty za Internet. Wg danych Eurostat z 2006 roku tylko 20% osób w grupie wiekowej 55-64 lata korzysta z Internetu (wobec 40% w UE).

Obszar problemowy można określić następująco:

- niskie, lub brak kompetencji kluczowych ICT często są przyczyną trudności w znalezieniu zatrudnienia osób 50+ nawet przy istniejącym wykształceniu i doświadczeniu zawodowym.
- szkolenia komputerowe w których uczestniczą osoby 50+ są małe efektywne (niewłaściwie dobrany program, zbyt duże grupy szkoleniowe, kursanci na różnych poziomach, program nieadekwatny do potrzeb)

Proponowane rozwiązanie – pakiet „Kompetencje kluczowe ICT na start” jest odpowiedzią na te wyzwania i proponuje zintegrowaną metodę podnoszenia u uzupełniania kompetencji ICT przez osoby niepracujące 50+.

W skład pakietu wchodzi:

- metoda oceny poziomu kompetencji ICT
- metoda oceny potrzeb ICT osób 50+
- rekomendacje dot. przygotowania i prowadzenia szkoleń ICT dla osób 50+
- opracowanie dot. roli audytu zewnętrznego w potwierdzaniu kompetencji ICT

Metoda oceny poziomu kompetencji ICT ma na celu precyzyjną identyfikację posiadanych kompetencji kluczowych ICT na podstawie określania stopnia opanowania poszczególnych funkcjonalności systemów i programów komputerowych, a nie jak dotychczas ogólnikowego określania poziomu zaawansowania (podstawowy, średniozaawansowany, zaawansowany). Narzędziem do stosowania ww. metody jest opracowana ankieta diagnostyczna, która pozwala osobie nie będącej specjalistą ICT na rzetelne, precyzyjne i zindywidualizowane określenie posiadanych



przez osobę testowaną zasobów. Wiedza taka jest przydatna do precyzyjnego i zindywidualizowanego kształtowania (lub zamawiania) programu szkolenia ICT które powinno obejmować obszary deficytowe bez ryzyka powielania czy dublowania umiejętności już posiadanych.

Metoda ta nie ma uzasadnienia do stosowania w odniesieniu do osób nie posiadających żadnych kompetencji ICT.

Metoda oceny potrzeb ICT osób 50+ ICT ma na celu precyzyjną identyfikację potrzeb wykorzystania komputera, Internetu i programów komputerowych w odniesieniu do posiadanego, wyuczonego zawodu lub/i planowanego/poszukiwanego stanowiska pracy. Metoda pozwala na identyfikację takich obszarów, programów i poszczególnych umiejętności które mają znaczenia praktyczne z punktu widzenia posiadanego zawodu lub przewidywanego/poszukiwanego stanowiska pracy.

Narzędziem do stosowania ww. metody jest opracowana ankieta diagnostyczna, która pozwala osobie nie będącej specjalistą ICT na rzetelne, precyzyjne i zindywidualizowane określenie tych umiejętności ICT które są specyficzne w odniesieniu do posiadanego zawodu lub/i poszukiwanego stanowiska pracy. Wiedza taka jest przydatna do precyzyjnego i zindywidualizowanego kształtowania (lub zamawiania) programu szkolenia ICT które powinno prowadzić do zwiększenia zdolności do zatrudnienia diagnozowanej osoby. Przeprowadzenie diagnozy pozwala na planowanie programu szkolenia ICT które w zmaksymalizowany sposób zwiększa jego efektywność.

Rekomendacje dot. przygotowania i prowadzenia szkoleń ICT dla osób 50+ to materiał służący do konstruowania efektywnego programu szkolenia ICT dla osób 50+ tak by zwiększać ich zdolność do zatrudnienia. Rekomendacje dotyczą sposobów konstruowania specyficznych programów szkoleń, techniki nauczania ICT odpowiednie z punktu widzenia zdolności poznawczych grupy 50+, uwzględniające poziom zaawansowania, posiadane przez odbiorców kompetencje oraz luki, potrzeby w odniesieniu do posiadanego zawodu lub poszukiwanego stanowiska pracy.

Opracowanie dot. roli audytu zewnętrznego w potwierdzaniu kompetencji ICT stanowi kompendium wiedzy z zakresu dostępnych na rynku certyfikatów potwierdzających posiadanie poszczególnych umiejętności i kompetencji ICT oraz ich użyteczność w odniesieniu do rynku pracy. Wiedza dotycząca audytu zewnętrznego kompetencji ICT pozwoli osobom nie będącym specjalistom ICT (np. doradcom zawodowym, osobom organizującym szkolenia dla osób 50+) na dobór odpowiedniego do potrzeb odbiorców certyfikatu.

Innowacyjność proponowanego rozwiązania polega na:

- wprowadzeniu precyzyjnej diagnozy posiadanych umiejętności ICT (brak metody diagnostycznej; używane dotychczas określenia „poziom podstawowy, zaawansowany” są ogólne i mało precyzyjne)
- wprowadzeniu metody diagnozy potrzeb uczestnika, która pozwoli na precyzyjne dopasowanie zakresu szkolenia ICT, zwiększy efektywność szkoleń, nie będzie obciążać słuchacza niepotrzebną wiedzą

Grupy docelowe P1 stanowią:

- Użytkownicy: doradcy zawodowi w publicznych i niepublicznych służbach zatrudnienia; pedagodzy, pracujący w ww. instytucjach, trenerzy ICT, specjaliści ds. organizacji szkoleń i inne osoby zajmujące się przygotowaniem lub organizacją szkoleń ICT dla osób 50+
- Odbiorcy: osoby niepracujące 50+, w szczególności posiadające wykształcenie min. średnie, mieszkające wg KC na terenie woj. lubelskiego

Aby innowacja działała właściwie należy zapoznać użytkowników z zasadami stosowania opracowanych narzędzi oraz uczulić na właściwy dobór grupy odbiorców.



Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań pozwoli na precyzyjne zidentyfikowanie obszarów deficytowych w zakresie kompetencji ICT, zwiększy efektywność szkoleń komputerowych, a w efekcie poprawi zdolność do zatrudnienia osób 50+.

**Pakiet P2** zakłada wykorzystanie doświadczenia wolontariatu osób 50+ nieaktywnych zawodowo jako instrumentu wspomagającego efektywne „przejście” z okresu (często długotrwałej) bierności zawodowej do zatrudnienia. W Wielkiej Brytanii 80% obywateli angażuje się w działalność wolontarystyczną, co więcej, umiejętności i kwalifikacje są w pełni uznawalne przez pracodawców (w Polsce dopiero od niedawna działalność wolontarystyczna jest dokumentowana i „wpisywana” do CV). Działalność wolontarystyczna jest w Wielkiej Brytanii traktowana jako „prowadząca do zatrudnienia przez doradców zawodowych i pośredników pracy, którzy wspomagają, pośredniczą i pomagają dobrać odpowiedni profil działalności wolontarystycznej do potrzeb klienta. Wolontariat w sposób dużo bardziej efektywny niż szkolenia motywacyjne i aktywizujące (gdzie uczestnik ma wiedzę przekazywaną pasywnie) powoduje budowanie pozytywnego obrazu samego siebie, poczucia sukcesu, zwiększenia pewności siebie i wiary we własne możliwości. Wolontariat daje możliwość wzięcia odpowiedzialności za własne działania, zdobywania umiejętności pracowniczych, zwiększa zdolności interpersonalne, rozwija „sieć kontaktów”, daje kompetencje „przekładalne” na potrzeby rynku pracy.

W Polsce doświadczenie wolontariatu jako instrumentu aktywizacji zawodowej nie istnieje.

Owszem w Polsce, w tym w woj. lubelskim podejmowane były próby wspierania wolontariatu, nawet wolontariatu osób 50+ jednak nie miały charakteru instrumentu wspierającego rozwój zdolności do zatrudnienia a raczej jako działalność hobbystyczna lub służąca wzmocnieniu postaw obywatelskich (działalność Uniwersytetu Trzeciego Wieku, Aktywny Senior).

Należy dodać, iż wsparcie wolontariatu pojawiało się jako jeden z instrumentów integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w ramach działania POKL 7.2.1 (np. konkurs WUP w Lublinie nr 1/POKL/7.2.1/2010) jednak cele i grupy docelowe wsparcia zupełnie odbiegały od proponowanego niniejszym rozwiązania.

Dlatego też innowacyjność przedstawianego wsparcia wyraża się w następujących aspektach:

- formy wsparcia – wypracowany zostanie nieistniejący dotychczas instrument aktywizacji zawodowej
- innowacji organizacyjnej – oferty wolontariatu jako rozszerzenie ofert doradców zawodowych i pośredników pracy w publicznych i niepublicznych instytucjach rynku pracy
- grupy docelowej – wolontariat skierowany do grupy 50+ (a nie stereotypowo do uczniów i studentów).

Produkt finalny, za pomocą którego innowacja będzie wdrażana stanowią materiały składające się na pakiet „Przez wolontariat do pracy”:

- metodologia i program szkolenia dla użytkowników dotyczących wykorzystania wolontariatu jako narzędzia aktywizacji zawodowej. W programie szkolenia zostały zawarte m.in. takie elementy jak: korzyści z wolontariatu, pozyskiwanie ofert wolontariatu, zarządzanie
- portfolio kompetencji wolontariusza

Metodologia i program szkolenia dla użytkowników dotyczących wykorzystania wolontariatu jako narzędzia aktywizacji zawodowej. Ze względu na innowacyjność rozwiązania i stereotypowe kojarzenie wolontariatu jako sposobu spędzania wolnego czasu odpowiednie i popularne szczególnie wśród młodzieży konieczne jest przygotowanie użytkowników do wykorzystywania wolontariatu jako narzędzia aktywizacji zawodowej osób 50+. Szkolenie ma przygotować użytkowników z jednej strony do odpowiedniego przygotowania do współpracy z instytucjami przyjmującymi wolontariuszy 50+. Istotne będzie uwrażliwienie uczestników na umiejętność takiego doboru instytucji które oferują wolontariat dający możliwość zdobycia konkretnych umiejętności i doświadczeń zawodowych, a nie doraźną pomoc wolontariuszy w jednorazowych eventach. Z drugiej strony szkolenie ma przygotować użytkowników do pracy z odbiorcami, tak by byli w stanie przedstawić korzyści płynące z







podejmowania wolontariatu, dające realne perspektywy na zatrudnienie. W programie szkolenia zostały zawarte m.in. takie elementy jak: korzyści z wolontariatu, pozyskiwanie ofert wolontariatu, zarządzanie.

Portfolio kompetencji wolontariusza stanowi materiał dla odbiorców wykorzystywany w trakcie warsztatów przygotowujących do podjęcia wolontariatu oraz dodatkowo w trakcie lub po realizacji wolontariatu. Portfolio stanowi materiał umożliwiający uporządkowanie wiedzy osoby 50+ o swoich posiadanych kompetencjach zawodowych i społecznych oraz pozwala na monitoring zdobywanych w trakcie realizacji wolontariatu kompetencji. Portfolio stanowi „twardy” dowód dla odbiorcy potwierdzający korzyści odnoszone w wyniku odbywania wolontariatu i ich bezpośredni związek z wymaganiami rynku pracy.

Grupy docelowe P2 stanowią:

- Użytkownicy: doradcy zawodowi, pośrednicy pracy w publicznych i niepublicznych służbach zatrudnienia; pedagodzy, psychologowie pracujący w ww. instytucjach
- Odbiorcy: osoby niepracujące 50+, w szczególności posiadające wykształcenie min. średnie, mieszkające wg KC na terenie woj. lubelskiego

W odniesieniu do odbiorców testowania preferencje dla osób z wykształceniem min. średnim wynikają z faktu iż zarówno P1 jak i P2 zakładają posiadanie przez odbiorców pewnych umiejętności, kompetencji, doświadczeń zawodowych które w wyniku realizacji wsparcia zostaną uzupełnione, odświeżone i wykorzystane w celu aktywizacji zawodowej odbiorców.

Użytkownikami innowacji P1 i P2 mogą być pracownicy publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, w szczególności doradcy zawodowi, pośrednicy pracy, osoby odpowiedzialne za organizację szkoleń. Wskazane jest aby użytkownicy byli osobami posiadającymi doświadczenie w realizacji lub planowaniu wsparcia dla osób 50+, posiadające motywację do poszukiwania i stosowania innowacyjnych rozwiązań i instrumentów aktywizacji.

Grupa docelowa odbiorców innowacyjnych pakietów P1 oraz P2 na potrzeby strategii określana jako „osoby niepracujące” obejmuje zarówno osoby nieaktywne zawodowo, jak i osoby bezrobotne. Wnioskodawca zdecydował się na rozszerzenie tej grupy w stosunku do założonych we wniosku działań wyłącznie na rzecz osób nieaktywnych zawodowo, gdyż z punktu widzenia funkcjonalności i skuteczności produktu finalnego obie kategorie osób mogą w równie efektywny sposób korzystać z nowych instrumentów aktywizacji. Z punktu widzenia praktycznych aspektów stosowania innowacji fakt bycia lub nie osobą zarejestrowaną w urzędzie pracy jako osoba bezrobotna nie ma wpływu na efektywność czy zasadność stosowania narzędzia. Ponadto, w założeniu oba pakiety mogą być stosowane przez publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy, w związku z czym włączenie osób bezrobotnych do grupy odbiorców pozwoli użytkownikom na stosowanie innowacji w odniesieniu do klientów 50+ urzędów pracy.

Innowacyjność w odniesieniu do grupy wsparcia wyraża się faktem iż osoby niepracujące 50+ otrzymywały do tej pory wsparcie innego rodzaju (instrumenty opisane w pkt. D). Wypracowane w ramach projektu rozwiązania (P1 i P2) pozwolą na stosowanie nowych metod, o zakładanej wyższej skuteczności niż narzędzia stosowane dotychczas.

W odniesieniu do problemu, innowacyjność przejawia się w fakcie, iż mimo że problem niskiej aktywności zawodowej osób 50+ jest znany, analizowany i obecny w polityce państwa na rzecz promocji zatrudnienia od dłuższego czasu, dostępne narzędzia nie pozwalają na rozwiązanie problemu i znaczące podniesienie aktywności zawodowej osób 50+.

Innowacyjność w odniesieniu do formy wsparcia polega na wykorzystaniu nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów niskiej aktywności zawodowej osób 50+. Nowe, wypracowane w ramach projektu instrumenty zostały adaptowane na podstawie rozwiązań stosowanych Wielkiej Brytanii, przy koniecznej modyfikacji do warunków i możliwości w Polsce.

Aby innowacja przyniosła oczekiwane rezultaty niezbędne będzie:

- przekonanie i pozytywne nastawienie doradców i pośredników do proponowanej formy wsparcia,
- taki dobór miejsca i zakresu wolontariatu aby przynosił konkretne umiejętności zawodowe,
- współpraca z instytucjami przyjmującymi wolontariusza, monitorowanie

Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań pozwoli na zwieszenie zdolności do zatrudnienia osób 50+ oraz podjęcie zatrudnienia przez min. 50% wolontariuszy w przeciągu 6 miesięcy od rozpoczęcia wolontariatu.

Opisane innowacyjne rozwiązania spowoduje uzyskanie większej efektywności przy przywracaniu osób niepracujących 50+ na rynek pracy. Niewątpliwą zaletą obu rozwiązań są:

- niskie koszty wdrożenia – realizacja obu pakietów możliwa jest nawet bez nakładów
- prostota w użytkowaniu – rozwiązania nie wymagają zarówno od użytkowników jak i odbiorców długotrwałej czy skomplikowanej nauki stosowania rozwiązań
- uniwersalność – rozwiązania mogą być stosowane zarówno w publicznych jak i niepublicznych instytucjach rynku pracy
- adaptacyjność – rozwiązania nie wymagają zmiany koncepcji (jedynie zmiany niektórych treści merytorycznych) w odniesieniu do innych grup docelowych które są lub będą w trudnej sytuacji na rynku pracy

Koszty zaniechania stosowania innowacji są niezaprzeczalne – niewykorzystany potencjał 4mln Polaków, obciążenia budżetu kosztami świadczeń, wydatkowanie środków na dotychczasowe mało efektywne instrumenty wsparcia, pogłębiające się obciążenie osób pracujących kosztami utrzymania niepracującej części społeczeństwa. Niewątpliwie, są to koszty ogromne, trudne do oszacowania, dotyczą złożonych aspektów społeczno-ekonomicznych i mogą mieć istotny wpływ na poziom życia w Polsce w najbliższych dwóch dekadach.

#### IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

W testowaniu **pakietu P1** składającego się na produkt finalny wezmą udział:

- Użytkownicy (2 grupy): doradcy zawodowi w publicznych i niepublicznych służbach zatrudnienia; pedagodzy, pracujący w ww. instytucjach, trenerzy ICT, specjaliści ds. organizacji szkoleń i inne osoby zajmujące się przygotowaniem lub organizacją szkoleń ICT dla osób 50+, pracujące na terenie woj. lubelskiego
- Odbiorcy (6 grup): osoby niepracujące 50+, w szczególności posiadające wykształcenie min. średnie mieszkające wg KC na terenie woj. lubelskiego

W testowaniu **pakietu P2** składającego się na produkt finalny wezmą udział:

- Użytkownicy (2 grupy): doradcy zawodowi, pośrednicy pracy w publicznych i niepublicznych służbach zatrudnienia i inne osoby zajmujące się aktywizacją zawodową osób 50+ i mające możliwość indywidualnego kontaktu z odbiorcami wsparcia, pracujące na terenie woj. lubelskiego



- Odbiorcy (6 grup): osoby niepracujące 50+, w szczególności posiadające wykształcenie min. średnie, mieszkające wg KC na terenie woj. lubelskiego  
Grupa docelowa zostanie wyłoniona z zachowaniem zasady równych szans, w tym równości płci, w drodze prowadzonej w woj. lubelskim akcji rekrutacyjnej.

Planowane jest przetestowanie produktu finalnego na grupie:

- 20 użytkowników (15 kobiet, 5 mężczyzn)
- 60 odbiorców (50 kobiet, 10 mężczyzn)

Taki rozdział proporcji płci został oparty o doświadczenia wnioskodawcy w kontaktach z grupami docelowymi, konsultacjach z przedstawicielami grup docelowych wchodzących w skład Zespołu Doradczego działającego w ramach projektu, badaniach które wskazują na trudniejszą sytuację kobiet na rynku pracy

W kolejnym etapie nastąpi kwalifikacja kandydatów z woj. lubelskiego przez Komisję Weryfikacyjną wg kryteriów:

- użytkownicy: zatrudnienie w woj. lubelskim, zatrudnienie w inst. rynku pracy, inst. szkoleniowej (zaświadczenie o zatrudnieniu)
- odbiorcy: na podstawie informacji uzyskanych podczas rozmowy (wywiadu) oraz danych w formie oświadczeń składanych przez potencjalnych uczestników projektu. Weryfikacja będzie uwzględniać motywację, zainteresowania i oczekiwania kandydatów.

W celu zapewnienia trwałości testowania zrekrutowani uczestnicy podpisują deklarację uczestnictwa w projekcie. Zostanie opracowana lista rezerwowa na wypadek przerwania przez uczestnika udziału w projekcie.

Z osobami prowadzącymi warsztaty w ramach testowania zostaną podpisane umowy cywilno-prawne przewidujące sankcje za przerwanie uczestnictwa w procesie testowania w celu zapewnienia trwałości testowania.

Testowanie produktu finalnego prowadzone będzie w okresie od czerwca 2011 do stycznia 2012 i jest zgodne z założeniami wniosku o dofinansowania. Jednak szczegółowy harmonogram testowania różni się od przedstawionego na etapie wnioskowania wskutek konieczności możliwie najbardziej efektywnego dopasowania innowacyjnego wsparcia do potrzeb grup docelowych. Na etapie wnioskowania harmonogram utworzony był w oparciu o lekturę dokumentów dotyczących transferowanego rozwiązania Brytyjskiego. W wyniku wspólnych analiz i prac wnioskodawcy i partnera nastąpiła propozycja reorganizacji harmonogramu szczegółowego testowania, i została ona oparta o rekomendacje partnera ponadnarodowego i opracowana na podstawie jego doświadczeń.

Zmiany dotyczą:

- liczebności grup uczestników w ramach testowania

W projekcie założono po 10 osób dla użytkowników i po 3 osoby dla odbiorców. W wyniku rekomendacji planujemy utworzenie 5os grup dla obu kategorii osób.

- rozpoczęcia II tury testowania

We wniosku zaplanowano ją na od października 2011 do stycznia 2012. Po konsultacjach planujemy zakończenie testowania z końcem 2011 roku.

Powyższe zmiany nie wymagają wprowadzania korekt w budżecie ani harmonogramie płatności  
**Testowanie** produktu finalnego rozpocznie się w czerwcu 2011 r. od działań rekrutacyjnych mających na celu zebranie grupy docelowej, która weźmie udział w testowaniu (etap I). W tym też etapie nastąpi diagnoza sytuacji na rynku pracy odbiorców oraz określenie przyczyn braku aktywności zawodowej.

**Kolejnym etapem (II) testowania** będzie realizacja 75 godzin warsztatów w ramach P1 dla użytkowników działań. W programie warsztatów będzie zapoznanie i przygotowania do stosowania opracowanych elementów produktu finalnego:

- rekomendacje dot. przygotowania i prowadzenia szkoleń ICT dla osób 50+
- opracowanie dot. roli audytu zewnętrznego w potwierdzaniu kompetencji

Następnie nastąpi diagnoza odbiorców przy zastosowaniu testowanych metod: *Metoda oceny poziomu kompetencji ICT oraz metoda oceny potrzeb ICT osób 50+ ICT*. Diagnoza odbędzie się w formie pracy indywidualnej z odbiorcą. Łącznie zaplanowane zostało 120 godzin.

W wyniku otrzymanej szczegółowej analizy kompetencji oraz potrzeb szkoleniowych z zakresu ICT odbiorcy zostaną skierowani na warsztaty podnoszące kompetencje ICT (łącznie 300 godzin warsztatów). Programy warsztatów zostaną opracowane zgodnie z wypracowanymi rekomendacjami dot. przygotowania i prowadzenia szkoleń ICT dla osób 50+.

Kolejnym elementem testowania P1 będzie audyt zewnętrzny/certyfikacja zdobytych kompetencji ICT w postaci dopasowania odpowiedniego standaryzowanego testu ICT do potrzeb odbiorcy.

Ostatnim elementem testowania P1 będzie opracowanie rekomendacji dotyczących możliwości wykorzystania nowych kompetencji na rynku pracy.

**Kolejnym etapem testowania (III)** będzie realizacja warsztatów dla użytkowników w ramach P2 (łącznie 100 godzin). Jednocześnie grupa odbiorców zostanie przygotowana do poszukiwania i realizacji wolontariatu poprzez uczestnictwo w profilowanych warsztatach (łącznie 300 godzin). W trakcie poszukiwania i realizacji wolontariatu odbiorcy będą korzystać ze wsparcia osób z grupy docelowej użytkowników w celu badania zadowolenia, monitorowania zdobywanych umiejętności oraz pomocy i konsultacji przy opracowywaniu "Portfolio kompetencji wolontariusza"

Podsumowaniem etapu testowania będzie pomiar zadowolenia użytkowników i odbiorców z korzystania z innowacyjnych metod aktywizacji zawodowej osób 50+ oraz badanie efektywności.

Uczestnicy testowania otrzymają następujące materiały:

- arkusz oceny poziomu kompetencji ICT
- arkusz oceny potrzeb ICT osób 50+
- rekomendacje dot. przygotowania i prowadzenia szkoleń ICT dla osób 50+ (opracowane w formie poradnika)
- portfolio kompetencji wolontariusza (zestaw ćwiczeń i formularzy do gromadzenia i systematyzowania wiedzy o sobie i swoich kompetencjach)

**Monitoring** będzie prowadzony przez Specjalistę ds. obsługi administracyjnej zatrudnionego w projekcie. Przebieg projektu, produktu oraz rezultaty będą monitorowane, analizowane i raportowane Koordynatorowi, ekspertowi kluczowemu i omawiane podczas seminariów ekspertów i doradców oraz konsultacji ponadnarodowych.

Monitoring prowadzony będzie jako **proces** systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanego produktu oraz działań w projekcie.

Celem prowadzonego monitoringu będzie zapewnienie zgodności realizacji projektu z założeniami i celami. Monitoring obejmował będzie bieżącą kontrolę, czyli ocenę skuteczności poszczególnych działań oraz sposobu realizacji oraz kontrolę końcową – sprawdzenie czy wytyczone cele zostały zrealizowane.

W praktyce, monitoring będzie polegał na zbieraniu obiektywnych dowodów (ankiety, kwestionariusze) potwierdzających poprawne wdrażanie projektu.

I będzie prowadzony w sposób ciągły przez cały okres etapu wdrażania.

## V. SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA

Proces sprawdzania czy innowacja działa będzie prowadzony od początku etapu testowania i będzie się składał z odpowiednio zaplanowanych działań obejmujących procedury sprawdzające wewnętrzne i zewnętrzne.

W ramach procedur wewnętrznych planowany jest monitoring (opisany w punkcie IV), w ramach działań zewnętrznych planowana jest ewaluacja zewnętrzna.

**Ewaluacja zewnętrzna** będzie miała na celu ocenę czy wypracowane w projekcie innowacyjne podejście działa. Cele szczegółowe ewaluacji zewnętrznej to:

- ocena stopnia w jakim dzięki zastosowaniu innowacyjnego modelu aktywizacji zawodowej osób niepracujących 50+ nastąpiła poprawa ich zdolności do zatrudnienia,
- ocena stopnia w jakim stosowanie produktu finalnego jest efektywniejsze od dotychczasowych rozwiązań,
- ocena stopnia w jakim cele projektu odpowiadają problemom lokalnego rynku pracy,
- ocena stopnia realizacji zamierzonych celów projektu,
- identyfikacja barier i problemów związanych z realizacją projektu,
- ocena użyteczności oferowanego wsparcia z punktu widzenia użytkowników i odbiorców,
- ocena trwałości działań innowacyjnych.

Zakładamy, iż odbiorcami ewaluacji zewnętrznej będą przede wszystkim

- IOK
- IP1
- Regionalna Sieć Tematyczna

Raport ewaluacyjny będzie również cennym źródłem informacji dla innych aktorów rynku pracy: instytucji rynku pracy, jednostek naukowych, organizacji pozarządowych i społeczności lokalnej.

Kryteria ewaluacyjne, które zostaną zastosowane w ramach badania to:

- **Trafność** (adekwatność) – rozumiana jako ocena sposobu doboru zastosowanych innowacyjnych instrumentów pod kątem realizacji celów projektu, celu Działania 6.1 PO KL, a także ocena związku pomiędzy zdefiniowanymi celami a istniejącymi problemami społeczno-gospodarczymi, które mają zostać rozwiązane dzięki interwencji EFS;
- **Skuteczność** – rozumiana jako stopień, w jakim wykorzystane innowacyjne instrumenty rynku pracy, przyczyniają się do realizacji celów projektu i w jakim stopniu zakładane cele projektu zostały zrealizowane;
- **Użyteczność** – rozumiana jako wpływ innowacyjnego wsparcia na poprawę sytuacji odbiorców na rynku pracy, a także ocena czy zmiany wywołane wdrożeniem innowacji są korzystne z punktu widzenia odbiorców i do jakiego stopnia oddziaływanie odpowiada potrzebom grupy docelowej;

W raporcie z badania ewaluacyjnego planujemy przedstawiać odpowiedzi na następujące pytania:

#### 1. Trafność

- W jakim stopniu realizowane działania przyczyniają się do realizacji celów projektu?
- W jakim stopniu realizowane w projekcie działania innowacyjne przyczyniają się do poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy?
- Czy podejmowane działania odpowiadają na potrzeby lokalnego rynku pracy?
- Czy podejmowane działania były dopasowane do specyficznych problemów grupy docelowej (odbiorcy: osoby nieaktywne zawodowo 50+)?

#### 2. Skuteczność

- Czy i w jakim stopniu dzięki udziałowi odbiorców w testowaniu nastąpiła poprawa ich zdolności do zatrudnienia?
- Jakiego rodzaju problemów doświadczyły grupy docelowe (użytkownicy i odbiorcy) w trakcie testowania innowacji?
- Jak użytkownicy oceniają współpracę przy testowaniu innowacji z innymi instytucjami rynku pracy, lokalnymi, organizacjami pozarządowymi?
- Czy i w jakim stopniu użytkownicy włączyli się w testowanie produktu finalnego?

- Jakie czynniki wpływają na skuteczność proponowanego rozwiązania innowacyjnego?

### 3. Użyteczność

- Jakie są potrzeby i oczekiwania użytkowników i odbiorców?
- Czy i w jakim zakresie innowacyjne rozwiązanie przyczyniło się do zmiany statusu odbiorców na rynku pracy (uzyskali niezbędne kwalifikacje zawodowe, znaleźli i zdobyli zatrudnienie, podjęli dalsze kształcenie lub szkolenie w celu znalezienia pracy)?
- W jakim obszarze uczestnicy projektu (użytkownicy i odbiorcy) odczuwają największe zmiany własnej sytuacji społeczno-zawodowej?
- Jak uczestnicy (użytkownicy i odbiorcy) oceniają innowację?
- Jakie wady i zalety produktu finalnego w porównaniu z istniejącymi dotychczas instrumentami wsparcia wobec osób niepracujących 50+?

W ramach badania ewaluacyjnego planujemy wykorzystanie następujących technik badawczych:

A. analiza danych zastanych (desk research) – analizie poddane zostaną:

- dokumentacja projektu innowacyjnego „Dłużej na rynku pracy”
- materiały dotyczące produktu finalnego
- zapisy dokumentów programowych PO KL:

B. wywiad indywidualny (IDI) z osobami, które brały udział w testowaniu produktu finalnego

Do przeprowadzenia ewaluacji zewnętrznej w wyniku analizy rynku i otwartego naboru wg zasad POKL zostanie wybrany wykonawca. Wybór wykonawcy odbędzie się w oparciu o doświadczenie, planowane techniki badawcze, proponowana struktura raportu ewaluacyjnego.

## VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Upowszechnienie innowacji, produktu finalnego oraz celów i rezultatów projektu na różnych etapach realizacji projektu stanowi jeden z podstawowych celów strategii upowszechniania. Wykorzystane będą różne kanały/formy upowszechniania, zarówno formalne i nieformalne pozwalające zainteresować docelowe grupy potencjalnych odbiorców. Podejmowane działania mają na uwadze uświadomienie potrzeby i celowości korzystania z innowacyjnych form wsparcia osób niepracujących 50+, które pozwolą na ich aktywizację zawodową i wpłyną na wydłużanie aktywności zawodowej, dotarcie do ludzi zainteresowanych rozwojem rynku pracy w regionie, przyszłych użytkowników i odbiorców innowacyjnych instrumentów rynku pracy. Przewidziane w strategii działania realizowane będą przez obu partnerów projektu z uwzględnieniem specyfiki, potrzeb, warunków i dostępnych środków.

Głównym celem upowszechniania jest dostarczenie informacji i wiedzy o wypracowanej w ramach projektu innowacji oraz produkcie finalnym jak najszerszego grona osób i instytucji zainteresowanych aktywizacją zawodową osób 50+ oraz wydłużaniem ich aktywności zawodowej.

Do celów działań upowszechniających należy również zaliczyć:

- popularyzację dobrych praktyk z różnych etapów realizacji projektu,
- pobudzenie zainteresowania innowacyjnymi rozwiązaniami potencjalnych użytkowników i odbiorców,
- umożliwienie realizacji podobnych działań w innych regionach,
- umożliwienie adaptacji innowacji do potrzeb innych grup docelowych pozostających bez zatrudnienia,
- umożliwienie realizacji projektów innowacyjnych upowszechniających.



Adresatami działań upowszechniających będą przede wszystkim potencjalni użytkownicy i zatrudniające ich instytucje oraz odbiorcy.

**Użytkownicy** jako osoby zajmujące się aktywizacją zawodową osób 50+ będą bezpośrednio zainteresowane poznaniem wypracowanych materiałów, które będą mogły podnieść jakość ich pracy, oraz stanowić będą dopełnienie stosowanego dotychczas inwentarza narzędzi.

Również pracodawcy użytkowników będą adresatami działań upowszechniających – wprowadzenie i stosowanie innowacyjnych rozwiązań zwiększy efektywność pracy instytucji, poprawi wizerunek, unowocześni instytucję, pozwoli na lepszą i skuteczniejszą pomoc osobom niepracującym 50+.

Użytkownicy, do których kierowane będą działania upowszechniające to przede wszystkim pracownicy publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy podejmujące działania mające na celu aktywizację zawodową osób 50+ oraz prowadzące do wydłużenia ich aktywności zawodowej.

Będą to przede wszystkim:

- doradcy zawodowi
- pośrednicy pracy
- specjaliści ds. organizacji szkoleń
- trenerzy ICT.

W konstruowaniu informacji do upowszechniania zostanie położony nacisk na korzyści z wdrożenia w swoim środowisku pracy innowacyjnych rozwiązań, ale również na sposoby użytkowania, źródła wiedzy na temat stosowania produktu finalnego, odniesienia do doświadczeń i efektywności narzędzi w kraju z którego są transferowane (Wielka Brytania). Takie ujęcie pozwoli użytkownikom na samodzielne rozwijanie swoich kompetencji zawodowych oraz zainspiruje do korzystania z dobrych praktyk realizowanych w kraju i za granicą.

**Odbiorcy**, osoby niepracujące 50+, jako ci, których sytuacja zawodowa (i życiowa) będzie mogła ulec zmianie to również naturalni beneficjenci działań upowszechniających. Komunikaty upowszechniające skierowane do tej grupy będą kładły naciska na korzyści płynące z powrotu/wejścia na rynek pracy oraz będą służyć dowartościowaniu grupy poprzez podkreślanie ich potencjału i możliwości oraz roli jaką mogą odgrywać w skali mikro i makroekonomicznej.

Adresatami działań upowszechniających będą również inne osoby i instytucje zarządzające i wspierające rozwój rynku pracy, oraz działające na rzecz aktywizacji zawodowej osób 50+ oraz na rzecz wydłużania okresu aktywności zawodowej. Będą to w szczególności:

- publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy
  - organizacje pozarządowe
  - firmy szkoleniowe
  - organizacje bez osobowości prawnej skupiające osoby 50+
  - liderzy opinii społecznej
  - władze różnych szczebli, a szczególnie kompetentne w zakresie kształtowania polityki w obszarze działań na rzecz rozwoju rynku pracy, aktywizacji zawodowej i wydłużania aktywności zawodowej: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- Informacja skierowana do tych podmiotów będzie miała charakter spójnej informacji o możliwościach i korzyściach stosowania innowacji, będzie zawierała sugestie dotyczące działań systemowych które wspomogą szerokie wdrożenie wypracowanych rozwiązań.

Przedmiotem upowszechniania będzie cały produkt finalny oraz wyniki testowania.

Działania upowszechniające prowadzone będą w następujący sposób:

Działanie	Charakterystyka działania	Grupy docelowe
Strona internetowa	Kluczowe informacje o innowacyjnym produkcie będzie można znaleźć na stronie internetowej projektu.	Użytkownicy, odbiorcy, instytucje rynku pracy, ustawodawca, instytucje kształtujące politykę rynku pracy, opinia publiczna, inne zainteresowane osoby
Newsletter	Osoby zainteresowane otrzymują cykliczny newsletter zawierający aktualności dotyczące postępów projektu, rozwiązania innowacyjnego a po walidacji końcowej produktu finalnego możliwości wykorzystania w pracy	Użytkownicy, odbiorcy, instytucje rynku pracy, ustawodawca, instytucje kształtujące politykę rynku pracy, opinia publiczna, inne zainteresowane osoby
Publikacja końcowa	Elementy składające się na produkt finalny, to jest P1 i P2 udostępnione w formie publikacji, zawierać będą elementy przygotowane bezpośrednio do pracy z odbiorcami	Użytkownicy, odbiorcy, instytucje rynku pracy, ustawodawca, instytucje kształtujące politykę rynku pracy, opinia publiczna, inne zainteresowane osoby
Folder	W ramach upowszechniania zostanie przygotowany folder skrótowo prezentujący założenia projektu, produkt oraz efekty testowania. Jego celem będzie zachęta do szczegółowego zapoznania się z produktem oraz przekazanie rzetelnej informacji o możliwościach zastosowania w aktywizacji zawodowej osób 50+.	Użytkownicy, odbiorcy, instytucje rynku pracy, ustawodawca, instytucje kształtujące politykę rynku pracy, opinia publiczna, inne zainteresowane osoby
Konferencja	Konferencja odbędzie się w Lublinie, jej celem będzie prezentacja produktu finalnego, efektów testowania oraz możliwości i korzyści płynących z wykorzystania produktu w praktyce.	Użytkownicy, odbiorcy, instytucje rynku pracy, ustawodawca, instytucje kształtujące politykę rynku pracy, opinia publiczna, inne zainteresowane osoby
Upowszechnianie w sieci branżowej	Informacja o produkcie będą upowszechniane w języku polskim i angielskim do instytucji publicznych i społecznych zainteresowanych aktywizacją osób 50+, które są aktywne w działaniach lokalnych oraz wpływają na kształtowanie polityki. Produkt będzie miał szanse zostać włączony do projektów	Instytucje zrzeszone w sieci do których należy wnioskodawca (np. European Social Inclusion Platform)





	realizowanych w innych krajach UE, np. w ramach konkursów KE <i>social experimentation</i>	
Seminaria	Seminaria będą prowadzone w instytucjach rynku pracy na terenie woj. lubelskiego. Ich celem będzie bezpośredni kontakt z przyszłymi użytkownikami produktu finalnego, dający okazję do odpowiedzi na praktyczne pytania i zachęcenie użytkowników do stosowania	Użytkownicy, zarówno osoby fizyczne (poszczególne opisane grupy zawodowe) jak i instytucje zajmujące się aktywizacją zawodową osób 50+

## VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Powodzenie realizacji projektów innowacyjnych w dużej mierze zależy od zdolności do wykorzystania wypracowanych rozwiązań i produktów finalnych w praktyce poprzez włączanie do polityki, zarówno na poziomie krajowym, jak również regionalnym i lokalnym oraz w oddziaływaniu na praktykę organizacji i instytucji. Mainstreaming odnosi się do korzystania z rezultatów projektów w przyjmowaniu nowych praktyk i formułowaniu kierunków polityki. Dlatego też podstawowym celem strategii włączania do głównego nurtu polityki jest podjęcie takich działań, aby produkt był w przyszłości faktycznie stosowany.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie projektu działania mainstreamingowe i ich cel wykraczają poza formułę projektu. Ich osiągnięcie nie jest możliwe do zweryfikowania w ramach struktury czasowej projektu. Niemniej jednak prowadzone będą działania, które mają doprowadzić włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki.

W dokumentach programowych rozróżnia się dwa równocześnie zachodzące procesy włączania rezultatów do głównego nurtu polityki: mainstreaming horyzontalny i mainstreaming wertykalny:

- mainstreaming horyzontalny: wymiana doświadczeń i adaptacja rezultatów przez instytucje i organizacje działające w tych samych lub zbliżonych dziedzinach;
- mainstreaming wertykalny: obejmuje transfer innowacyjnych instrumentów i metod do polityk krajowych (tu: polityka zatrudnienia).

Celem wszystkich niżej opisanych działań jest spowodowanie powszechnego stosowania wypracowanych narzędzi przez publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy, a nawet włączenie nich do systemu instrumentów promocji zatrudnienia zdefiniowanych w ustawie o promocji zatrudnienia.

W ramach mainstreamingu horyzontalnego i wertykalnego planowane są następujące działania:

- konferencja podsumowująca

Jej uczestnikami będą użytkownicy, instytucje rynku pracy, instytucje kształtujące politykę rynku pracy. Zaproszenie zostanie skierowane do dyrektorów przedstawiciela MPiPS oraz MRR, WUP, PUP. Założeniem konferencji będzie przekonywanie decydentów o trafności i przydatności opracowanego produktu do realizowanej polityki rynku pracy oraz zachęcanie do wspierania jego wdrożenia w instytucjach rynku pracy.

- seminaria w woj. lubelskim

Ich uczestnikami będą użytkownicy, zarówno osoby fizyczne (poszczególne opisane grupy zawodowe) jak i instytucje zajmujące się aktywizacją zawodową osób 50+. Seminaria będą prowadzone w instytucjach rynku pracy na terenie woj. lubelskiego. Opracowany produkt finalny jest podejściem innowacyjnym, do tej pory niestosowanym jako instrument rynku pracy. Istnieje zatem

potrzeba nie tylko poinformowania użytkowników o fakcie wytworzenia produktu, lecz również nabycia przez użytkowników umiejętności jego stosowania wobec grupy docelowej. Jest to niezwykle ważny element działań włączających, gdyż bez umiejętności konkretnego zastosowania produktu przez użytkowników wszelkie inne działania włączające i upowszechniające będą znacznie mniej skuteczne.

- Działania informacyjne w sieci branżowej

Instytucje zrzeszone w sieci do których należy wnioskodawca (np. European Social Inclusion Platform). Informacje o produkcie będą przekazywane w formie korespondencji oraz spotkań, w tym seminariów ponadnarodowych, eventów organizowanych przez Komisję Europejską do instytucji publicznych i społecznych zainteresowanych aktywizacją osób 50+, które wpływają na kształtowanie polityki. Produkt będzie miał szansę zostać włączony do projektów realizowanych w innych krajach UE, np. w ramach konkursów KE *social experimentation*.

Działania włączające będą prowadzone równoległe z upowszechniającymi.

O sukcesie podjętych działań mainstreamingu horyzontalnego świadczyć będą m.in:

- podjęcie przez publiczne instytucje rynku pracy decyzji o pilotażowym wdrożeniu wypracowanych rezultatów w działania (otrzymaliśmy wstępne deklaracje z PUP w Świdniku i PUP w Rykach)
- podjęcie przez niepubliczne instytucje rynku pracy z decyzji o pilotażowym wdrożeniu wypracowanych rezultatów w działania (otrzymaliśmy wstępną deklaracje z Polskiej Giełdy Pracy)
- zainteresowanie wykorzystaniem produktu w realizacji projektów innowacyjnych upowszechniających

O sukcesie podjętych działań mainstreamingu wertykalnego świadczyć będą m.in:

- uzyskanie pozytywnej rekomendacji Regionalnej Sieci Tematycznej – pozytywna walidacja produktu finalnego
- uzyskanie pozytywnej rekomendacji WUP – potwierdzenie opracowania produktu finalnego zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz Strategii wdrażania projektu innowacyjnego
- uzyskanie pozytywnej rekomendacji MPiPS – wydanie pozytywnej opinii o opracowanych narzędziach innowacyjnych; włączenie wypracowanych narzędzi do instrumentów rynku pracy przewidzianych w ustawie o promocji zatrudnienia

Funkcjonowanie wypracowanego produktu innowacyjnego po włączeniu do bieżącej polityki będzie polegało na:

- powszechnym stosowaniu innowacyjnych narzędzi w praktyce wspierania osób niepracujących 50+ przez publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy
- możliwości wykorzystania narzędzi przy realizacji projektów innowacyjnych upowszechniających planowanych w ramach POKL.

Potencjał produktu na włączenie do głównego nurtu polityki polega na:

- Użyteczności produktu do realizacji celów polityki

Wypracowany produkt finalny wpisuje się w założenia Strategii Lisbońskiej, Programu Solidarność Pokoleń, polityki rynku pracy oraz konieczności aktywizacji zawodowej osób 50+ i działań na rzecz wydłużania aktywności zawodowej.

- niskich kosztach wdrożenia i stosowania

Duża szansa na wdrożenie produktu do praktyki polega na tym, że do jego zastosowania nie są potrzebne dodatkowe nakłady finansowe. Stosowanie produktu może być realizowane w ramach działań statutowych publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, przez osoby którymi

dysponują ww. instytucje (np. doradcy zawodowi, pośrednicy pracy, specjaliści ds. organizacji szkoleń)

- potencjału adaptacyjności produktu do potrzeb innych grup docelowych

Produkt może być stosowany w odniesieniu do osób pracujących 50+ zagrożonych utratą zatrudnienia (w szczególności P1), osób długotrwale bezrobotnych, niepełnosprawnych (w szczególności P2). Należy jednak podkreślić iż adaptacja produktu powinna nastąpić w oparciu o szczegółową analizę potrzeb i charakterystykę ww. grup.

## VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

1. Rekrutacja grupy użytkowników i odbiorców 06.2011
2. Rozpoczęcie testowania 06.2011
3. Zakończenie testowania 12.2011
4. Rozpoczęcie badania efektywności P1 01.2012
5. Zakończenie badania efektywności P1 02.2012
6. Rozpoczęcie badania efektywności P2 01.2012
7. Zakończenie badania efektywności P2 03.2012
8. Wprowadzenie korekt produktu finalnego 02.2012
9. Końcowa ocena testowania 03.2011
10. Opracowanie poprawionej wersji produktu finalnego 03.2012
11. Rozpoczęcie upowszechniania 04.2012
12. Zakończenie upowszechniania 06.2012
13. Rozpoczęcie działań włączających do głównego nurtu 04.2012

## IX. ANALIZA RYZYKA

Przy testowaniu produktu finalnego zidentyfikowane zostały następujące obszary ryzyka:

Zidentyfikowane ryzyko	a. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (1-3)	Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka	Działania minimalizujące skutki wystąpienia ryzyka
	b. Wpływ ryzyka na realizację projektu (1-3)		
	c. Identyfikacja zagrożeń (a x b)		
Problemy z rekrutacją użytkowników na potrzeby testowania	1	W celu efektywnej rekrutacji użytkowników prowadzona będzie kampania rekrutacyjna obejmująca działania medialne, spotkania oraz osobiste kontakty	Prowadzenie bezpośrednich spotkań i rozmów telefonicznych z użytkownikami, w szczególności w instytucjach współpracujących z Wnioskodawcą
	3		
	3		

Problemy z rekrutacją odbiorców na potrzeby testowania	2	W celu efektywnej rekrutacji odbiorców prowadzona będzie kampania rekrutacyjna obejmująca działania medialne, posiadaną bazę osób niepracujących 50+ oraz wsparcie współpracujących publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy z woj. lubelskiego	Wydłużenie okresu rekrutacji, rekrutacja prowadzona w sposób ciągły, bezpośrednie rozmowy z odbiorcami w organizacjach i instytucjach wspierających i zrzeczających osoby 50+
	3		
	6		
Niska motywacja użytkowników do aktywnego udziału w testowaniu	1	Weryfikacja motywacji do udziału w projekcie na etapie rekrutacji; bieżący monitoring przebiegu testowania, badanie poziomu zainteresowania i zadowolenia z udziału w testowaniu	O udziale w testowaniu zostaną poinformowani dyrektorzy instytucji zatrudniających użytkowników, co będzie stanowiło dodatkowy powód do aktywnego zaangażowania.
	3		
	3		
Niska motywacja odbiorców do aktywnego udziału w testowaniu	2	Weryfikacja motywacji do udziału w projekcie na etapie rekrutacji; bieżący monitoring przebiegu testowania, badanie poziomu zainteresowania i zadowolenia z udziału w testowaniu	Trenerzy prowadzący warsztaty będą reagować na spadek motywacji przez dodawanie elementów motywujących, podkreślany będzie cel uczestnictwa w testowaniu – znalezienie zatrudnienia.
	3		
	6		
Program warsztatów nieadekwatny do potrzeb	1	Program warsztatów został opracowany przy udziale doradców i ekspertów reprezentujących użytkowników i odbiorców oraz poprzedzony szczegółową analizą potrzeb.	Zakres warsztatów jest przedmiotem testowania, będzie podlegał bieżącym obserwacjom i modyfikacjom zgodnie z sugestiami uczestników testowania.
	2		
	2		
Niechęć użytkowników do stosowania innowacyjnych rozwiązań	2	Użytkownicy będą mieli wpływ na kształt produktu finalnego, będą się czuli współtwórcami sukcesu projektu, ich uwagi i sugestie będą stanowiły punkt wyjściowy w procesie modyfikacji i adaptacji produktu.	Aktywna praca specjalisty ds. rekrutacji oraz eksperta kluczowego w kontaktach z użytkownikami w celu przedstawiania skuteczności i funkcjonalności nowych
	2		
	4		

			rozwiązań.
Duża absencja na zajęciach dotyczących testowania	2	Osoby uczestniczące w projekcie podpisują deklarację uczestnictwa, przed kwalifikacją udziału w projekcie – rozmowa ze Specjalistą ds. Rekrutacji w celu zweryfikowania motywacji.	Bieżący monitoring frekwencji na zajęciach, dostosowanie harmonogramu zajęć do potrzeb i możliwości czasowych uczestników
	2		
	4		
Trudności w pozyskaniu instytucji „przyjmujących” wolontariuszy	1	W celu pozyskania instytucji przyjmujących wolontariuszy zostanie wykorzystana baza instytucji współpracujących z wnioskodawcą oraz rozpowszechnianie informacji za pomocą sieci których członkiem jest wnioskodawca.	Ogłoszenia o poszukiwaniu instytucji przyjmujących zostaną umieszczone na stronach branżowych (np. <a href="http://www.ngo.pl">www.ngo.pl</a> )
	3		
	3		
Brak osiągnięcia zakładanych wskaźników	2	Jest to największe ryzyko związane z realizacją projektów innowacyjnych, wskaźniki zostały opracowane w oparciu o własne doświadczenia oraz sugestie partnera brytyjskiego, będą na bieżąco monitorowane i weryfikowane.	W wypadku nieosiągnięcia wskaźników analizowane będą przyczyny, wyciągane wnioski a produkt adaptowany do nowej sytuacji.
	3		
	6		
Brak realizacji zakładanych rezultatów	2	Jest to największe ryzyko związane z realizacją projektów innowacyjnych, rezultaty zostały oszacowane na podstawie doświadczeń brytyjskich, będą na bieżąco monitorowane i weryfikowane.	W wypadku nieosiągnięcia rezultatów analizowane będą przyczyny, wyciągane wnioski a produkt adaptowany do nowej sytuacji.
	3		
	6		
Niewystarczające zaangażowanie partnera w realizację projektu	1	Partner ponadnarodowy to instytucja sprawdzona i zaprzyjaźniona, z którą realizowana są jednocześnie inne przedsięwzięcia – prowadzona jest i będzie regularna korespondencja oraz spotkania online w celu konsultacji podczas testowania i monitoring prawidłowości wdrażania.	Zwiększenie częstotliwości kontaktów z partnerem.
	2		
	2		



Rezygnacja z udziału w projekcie personelu kluczowego	1	Specyfika projektu wymaga specjalisty z doświadczeniem badawczym i praktycznym z zakresu rynku pracy, Wnioskodawca w ramach różnych działań współpracuje stale z kilkoma osobami o pożądanym kwalifikacjach.	Czasowe przejęcie obowiązków przez jednego z ekspertów od początku pracujących przy projekcie do momentu znalezienia zastępstwa.
	2		
	2		
	2		
Niechęć odbiorców do stosowania wypracowanych rozwiązań	3	W trakcie opracowywania projektu, wstępnej wersji produktu finalnego i testowania przedstawiciele grupy odbiorców uczestniczą w pracach zespołu Doradczego, który opiniuje każdy z etapów.	Aktywna praca specjalisty ds. rekrutacji oraz eksperta kluczowego w kontaktach z odbiorcami w celu przedstawiania skuteczności i funkcjonalności nowych rozwiązań.
	1		
	3		

