

***STRATEGIA WDRAŻANIA  
PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO  
EFEKTYWNA I SKUTECZNA  
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SPOŁECZNA***

**Temat innowacyjny:**

**Tworzenie i rozwój współpracy oraz mechanizmów funkcjonowania podmiotów działających w obszarze zatrudnienia oraz integracji społecznej;**

**Tworzenie mechanizmów rozpoznawania trendów i identyfikacja problemów społecznych pomijanych w oficjalnym systemie statystyk i raportowania**

**Nazwa projektodawcy: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego**

**Tytuł projektu: Efektywna i skuteczna przedsiębiorczość społeczna**

**Numer umowy: POKL.07.01.03-24-002/12-00**

**Katowice - Warszawa 2013**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt "Efektywna i skuteczna przedsiębiorczość społeczna" współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

## Spis treści

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | Uzasadnienie .....   | 2  |
| II.   | Cel wprowadzenia innowacji .....                           | 6  |
| III.  | Opis innowacji, w tym produktu finalnego .....             | 9  |
| IV.   | Plan działań w procesie testowania produktu finalnego..... | 14 |
| V.    | Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....             | 18 |
| VI.   | Strategia upowszechniania .....                            | 22 |
| VII.  | Strategia włączania do głównego nurtu polityki .....       | 26 |
| VIII. | Kamienie milowe II etapu projektu .....                    | 27 |
| IX.   | Analiza ryzyka.....  | 27 |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## I. Uzasadnienie

Oczekiwania wobec sektora ekonomii społecznej w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej budowane są na założeniu, że dzięki zaangażowaniu podmiotów z różnych sektorów i łączeniu ich odmiennych specyficznych cech, możliwa będzie skuteczna pomoc osobom zagrożonym marginalizacją społeczną, głównie związaną z długotrwałym bezrobociem i innymi problemami społecznymi. Musimy jednak pamiętać, że możliwość uporania się z nimi jest wyznaczana - z jednej strony - skalą i natężeniem ich występowania w warunkach lokalnych, a z drugiej strony potencjałem podmiotów ekonomii społecznej (m.in. stopniem ich zorganizowania, efektywnością prowadzonej działalności, umiejętnością odpowiedzi na lokalne wyzwania i potrzeby itp.).

Nie ulega wątpliwości, że problemy te mogą zostać złagodzone, dzięki wykorzystaniu podmiotów sektora ekonomii społecznej. Jednocześnie warto podkreślić, że dotychczasowe instrumenty wsparcia i aktywizacji stosowane na poziomie lokalnym, przede wszystkim narzędzia tzw. aktywnej polityki rynku pracy nie przynoszą zadowalających rezultatów, o czym świadczy skala bezrobocia i dostępne wyniki badań ewaluacyjnych<sup>1</sup>. Uzasadnia to potrzebę wykorzystania innych rozwiązań odpowiadających na współczesne potrzeby społeczne i rynkowe.

W celu potwierdzenia zasadności realizacji projektu przeprowadzono diagnozę sytuacji sektora ekonomii społecznej w woj. śląskim w oparciu o analizę zebranego materiału empirycznego na podstawie danych zastanych (wyników dotychczasowych badań, opracowań i analiz), jak i również pogłębione badania z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych w formie 34 studiów przypadku (PES, JST, UM, WUP). Działania te wynikały z potrzeby ustalenia bieżącej kondycji PES, możliwości ich rozwoju, instytucjonalno-ekonomicznych barier w tym zakresie oraz wskazywanych przez przedstawicieli sektora ES potrzeb odnośnie efektywności i skuteczności działania<sup>2</sup>.

Z analizy danych zastanych, literatury przedmiotu oraz zrealizowanych w pierwszej fazie projektu studiów przypadku (34) w wybranych PES oraz jednostkach samorządu terytorialnego (JST) w woj. śląskim, wyłania się spójny obraz podstawowych problemów społecznych i grup osób nimi dotkniętych. Najważniejszym problemem jest bezrobocie, choć

<sup>1</sup> np. P. Penszko, K. Jakubowska, J. Dążkiewicz: „Badanie osiągniętych wartości wskaźników rezultatu komponentu regionalnego PO KL - Raport końcowy”. PAG Uniconsult, Warszawa 2012.

<sup>2</sup> Raport pn. „Sektor ekonomii społecznej w woj. śląskim: analiza zebranego materiału empirycznego na podstawie danych zastanych” stanowi załącznik nr 2 do niniejszej strategii.

jego skala, a też i społeczna dolegliwość, jest zróżnicowana lokalnie i w 2012 r. wynosiła odpowiednio: 14,8% w podregionie bytomskim, 14,4% w częstochowskim, 13,7% w sosnowieckim, 9,6% w bielskim, 9% w gliwickim, 8,6% w rybnickim, 7,4% w katowickim i 6,1% w tyskim. W stosunku do 2009 r. we wszystkich podregionach zanotowano wzrost bezrobocia (jedynie w podregionie rybnickim na przestrzeni lat 2011-2012 zanotowano spadek). Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy w połowie 2012 r. wynosiła 188 615 osób i była wyższa o 40 085 osób niż w połowie 2009 roku (148 530). Natomiast stopa bezrobocia dla całego województwa w połowie 2012 roku wyniosła 10,2%, a w tym samym okresie w 2009 roku jedynie 8,2%<sup>3</sup>.

Skalę i strukturę podstawowych problemów społecznych obrazują także dane Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Województwa Śląskiego, z których wynika, że w 2012 r. w województwie śląskim liczba rodzin objętych pomocą społeczną wyniosła 119 787. Rodziny te liczyły 287 249 osób, tj. 6,2 % ogółu ludności. Na przestrzeni lat 2011-2012 zmniejszyła się zarówno liczba rodzin korzystających z pomocy społecznej (o 4 269, tj. 3,4%), jak i również liczba osób funkcjonujących w ww. rodzinach (o 16 003, tj. 5,3%). Częściowo jest to konsekwencja wejścia w życie ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, w wyniku której pewna liczba klientów pomocy społecznej przeszła do nowego systemu.

W opracowaniu ROPS czytamy m.in., że „W 2011 oraz 2012 roku najczęstszym powodem korzystania z pomocy społecznej było bezrobocie - 159 611 osób w rodzinach korzystających ze wsparcia było objętych pomocą z tego tytułu, następnie ubóstwo (142 106 osób) oraz bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego (84 581 osób). W latach 2011-2012 wzrosła bezwzględna liczba osób objętych wsparciem ze względu na bezrobocie i ubóstwo. W przypadku bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego nastąpił spadek liczby osób objętych wsparciem”<sup>4</sup>.

Przeprowadzone podczas I etapu projektu badania wykazały, że potencjał sektora ekonomii społecznej w województwie śląskim nie jest w pełni wykorzystany

<sup>3</sup> WUP Katowice: „Analiza sytuacji na wojewódzkim rynku pracy ujęcie przekrojowe, lata 2009-2012”, tabele przekrojowe.

<sup>4</sup> „Ocena Zasobów Pomocy Społecznej. Województwo Śląskie 2013”.

i wymaga wzmocnienia<sup>5</sup>. Według różnych statystyk i dostępnych źródeł w województwie śląskim funkcjonuje 80 spółdzielni pracy, 18 spółdzielni inwalidów i niewidomych, 53 spółdzielnie socjalne, 53 warsztaty terapii zajęciowej, 11 zakładów aktywności zawodowej, 21 klubów integracji społecznej oraz 7 centrów integracji społecznej. Niemniej jednak część tych podmiotów nie wykazuje znacznej aktywności, a część jest w likwidacji (np. aktywnych spółdzielni socjalnych jest tylko 18). Co więcej, terytorialny rozkład PES nie jest równomierny - więcej PES funkcjonuje w miastach, niż w gminach wiejskich.

Analiza danych zastanych ujawniła m.in., że - szczególnie w przypadku spółdzielni socjalnych - **profil działalności PES nie jest dostosowany do rynkowych nisz, co pozwoliłoby na zapewnienie przychodów z działalności gospodarczej, ani też nie uwzględnia struktury oraz nasilenia problemów występujących w społecznościach lokalnych, które wspólnie z JST można by rozwiązywać**. Na przykład, z przeglądu danych demograficznych wynika, że społeczność województwa śląskiego jest szczególnie zagrożona procesem starzenia się, a zatem należałoby spodziewać się wzrostu zapotrzebowania na usługi pielęgnacyjne i opiekuńcze, a tylko jedna ze spółdzielni socjalnych miała taki profil aktywności. Wyraźnie też widać deficyty w ofercie instytucjonalnej, szczególnie zauważalne w obszarze aktywności warsztatów terapii zajęciowej, gdyż w województwie śląskim najdłużej spośród wszystkich województw trzeba czekać na usługi świadczone przez ten typ podmiotu.

Ponadto analiza materiałów zgromadzonych w ramach przeprowadzonych 34 studiów przypadku ujawniła, że **współpraca między PES i JST, jeżeli miała miejsce, głównie opierała się na sformalizowanych kryteriach wynikających z zapisów prawa i nie obejmowała kwestii merytorycznych**. Spośród dostępnych form wsparcia i współpracy, jednostki samorządu terytorialnego najczęściej stosują dofinansowanie PES. **Brakuje wspólnie ustalonej i opartej na jakiegokolwiek diagnozie strategii działania dla PES** tak, aby uwzględniała ona natężenie lokalnych problemów, rynkowych nisz czy zapotrzebowanie na określone usługi społeczne, które wspólnie przez administrację i sektor ekonomii społecznej mogłyby być realizowane.

<sup>5</sup> W przypadku Unii Europejskiej działa ponad 1 mln podmiotów ekonomii społecznej wytwarzając ok. 10 % PKB i dając ponad 11 mln miejsc pracy (Komunikat Komisji. *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*. Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 682 wersja ostateczna).

Dotychczasowa **praktyka zakładania i prowadzenia PES** przez osoby próbujące rozwiązywać lokalne problemy **nie opierała się o rzetelne dane**, a jedynie uwzględniała ich własne subiektywne użyteczności oraz posiadane umiejętności. Taka sytuacja generuje znaczne ryzyko dla powodzenia planowanego przedsięwzięcia, np. założenia i utrzymania spółdzielni socjalnej o określonym profilu działalności. W efekcie powstaje znaczny rozdźwięk - z jednej strony istnieje wyraźna tendencja do upowszechniania ekonomii społecznej jako skutecznego narzędzia rozwiązywania lokalnych problemów społecznych, ale z drugiej **widać dużą obawę związaną z ryzykiem rynkowym i niedostatecznym przygotowaniem merytorycznym** osób, które miałyby działania aktywizujące podejmować.

Informacje uzyskane podczas I etapu projektu (studia przypadków) wskazują, że w PES nader często stosuje się **intuicyjne metody zarządzania**. Podmioty będące przedmiotem badania **nie prowadzą np. systematycznej diagnozy potrzeb potencjalnych klientów swoich usług/produktów**. Intuicyjny charakter zarządzania wiąże się z **brakiem umiejętności planowania** działalności i jest przez przedstawicieli sektora ekonomii społecznej wskazywany jako jeden z jego deficytów. Brakuje zatem narzędzia, za pomocą którego możliwa byłaby wymiana informacji między sektorami o ważnych aspektach aktywności PES, a także ocena danego podmiotu ekonomii społecznej.

**Nie istnieją także uspołnione kryteria oceny** tychże podmiotów, które służyłyby poprawie efektywności decyzji alokacyjnych podejmowanych przez administrację publiczną. Z zebranego materiału empirycznego wynika, że decyzje o wsparciu PES w największej mierze zależą od spełnienia kryteriów formalnych oraz doświadczenia kooperacji z danym podmiotem, co może blokować dostęp do środków publicznych nowopowstałym podmiotom o niewielkim doświadczeniu. Taka sytuacja może skutkować paraliżem rozwoju sektora ekonomii społecznej, z którym związane są duże nadzieje na rozwiązywanie problemów społecznej i zawodowej reintegracji. Przekłada się to także na niestabilność sektora ekonomii społecznej w woj. śląskim i na ograniczenia w nawiązywaniu współpracy między administracją samorządową a przedsiębiorstwami ekonomii społecznej.

Wobec powyższych trudności i zagrożeń właściwe wydaje się wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie tworzenia i rozwoju współpracy oraz mechanizmów funkcjonowania podmiotów działających w obszarze zatrudnienia oraz integracji społecznej, jak również skonstruowanie narzędzia służącego do rozpoznawania trendów i identyfikacji problemów społecznych pomijanych w oficjalnym systemie statystyk i raportowania.

## II. Cel wprowadzenia innowacji

**Celem wprowadzenia innowacji (tożsamym z celem głównym określonym we wniosku o dofinansowanie) jest wzmocnienie sektora ekonomii społecznej w woj. śląskim w zakresie rozpoznawania czynników efektywności gospodarczej i społecznej PES dzięki upowszechnieniu modelowego narzędzia do oceny efektywności i benchmarkingu PES do 30.06.2015 r.**

Wskaźnikami pomiaru celu są:

1. liczba PES, które dzięki upowszechnieniu narzędzia uzyskały pomoc w efektywnym planowaniu działalności (wskaźnik docelowy - 34);
2. liczba osób (pracowników JST, przedstawicieli PES i sektora biznesu), u których odnotowano wzrost wiedzy w zakresie aktywności PES (wskaźnik docelowy = 320, k=192, m=128);
3. liczba osób (pracowników JST, przedstawicieli PES i sektora biznesu), które zapoznały się z wypracowanym innowacyjnym narzędziem (wskaźnik docelowy = 400, k=240, m=160);

Weryfikacja pomiaru celu oparta jest, odpowiednio, o:

- Ad 1) liczbę PES aktywnie stosujących produkt w efektywnym planowaniu działalności oraz pozytywne oceny przydatności narzędzia na podstawie ankiety ex-post wśród przedstawicieli JST korzystających z narzędzia; oceny obliczonych w Kalkulatorze Kondycji PES wartości indeksów wspieranych PES i analizy danych o liczebności aktywnych użytkowników produktu po zakończeniu zadania testowania (zad. 3) oraz upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki (zad. 5);
- Ad 2) ankiety ex-ante i ex-post na początku zadania 3 (dot. osób testujących narzędzie) i na zakończeniu projektu (dot. osób biorących udział w działaniach upowszechniających);
- Ad 3) listy obecności, wykazy osób, ankiety, formularze - pomiar po każdym działaniu upowszechniającym i na zakończenie projektu.

Celami szczegółowymi (tożsamymi z wymienionymi we wniosku o dofinansowanie) są:

1. wzrost wiedzy wśród 320 osób (pracowników JST, przedstawicieli NGO, PES i sektora biznesu) o stanie faktycznym sektora ekonomii społecznej, warunkach



instytucjonalnych ich funkcjonowania, obszarze działania i potencjale rozwojowym do 30 czerwca 2015 r.

2. wzrost ilości podmiotów sektora ekonomii społecznej i JST, w których kadra zarządzająca podniosła wiedzę z zakresu podstaw teoretycznych i know-how dotyczącej analizy ekonomicznej, budowania strategii rozwoju oraz mechanizmów konkurencji rynkowej właściwych dla PES o 17 do 30 kwietnia 2014 r. Pierwotna liczba wskazana we wniosku projektu wynosiła 15, ale została zwiększona o dwa PES (organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą) w wyniku konsultacji z przedstawicielami środowiska ekonomii społecznej, prowadzonych podczas pierwszego etapu realizacji projektu.
3. usprawnienie współpracy między sektorami (PES, administracja publiczna i podmioty rynkowe) oraz wewnątrz sektora ekonomii społecznej poprzez wypracowanie podstaw wymiany informacji, upowszechnienie i wdrożenie wypracowanego narzędzia do praktyki do 30 czerwca 2015 r. Pierwotna liczba wskazana we wniosku projektu wynosiła 15, ale została zwiększona o dwa PES (organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą) w wyniku konsultacji z przedstawicielami środowiska ekonomii społecznej, prowadzonych podczas pierwszego etapu projektu (realizacja zasady empowerment).

Wskaźnikami pomiaru celów są:

Ad 1)

- liczba osób (pracownicy JST, przedstawiciele PES i sektora biznesu), u których odnotowano wzrost wiedzy o stanie faktycznym sektora ekonomii społecznej (wskaźnik docelowy = 320, k=192, m=128); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na ankietach ex-ante i ex-post na początku i końcu zadania 3 (testowanie) i zadania 5 (upowszechnianie i włączanie);
- liczba osób, które wzięły udział w seminariach i szkoleniach upowszechniających/włączających (wskaźnik docelowy = 320, k=192, m=128); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na dokumentacji fotograficznej i listach obecności - pomiar na koniec zadania 5 projektu (upowszechnianie i włączanie).
- liczba zrealizowanych konferencji upowszechniających/włączających (wskaźnik docelowy = 1); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na dokumentacji



fotograficznej i listach obecności - pomiar na koniec zadania 5 projektu (upowszechnianie i włączanie).

Ad 2)

- liczba instytucji, którym przekazano do użytkowania modelowe narzędzie do badania mechanizmów tworzenia i funkcjonowania PES (wskaźnik docelowy = 17 i został zwiększony o 2 podmioty w stosunku do pierwotnej liczby wskazanej we wniosku projektu w wyniku konsultacji z przedstawicielami środowiska ekonomii społecznej prowadzonych podczas pierwszego etapu realizacji projektu); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na potwierdzeniu przekazania narzędzia - pomiar na koniec zadania 3 (testowanie) i 5 (upowszechnianie i włączanie) projektu.
- liczba osób, które zapoznały się z zasadami implementacji narzędzia i jego użytkowników po zakończeniu fazy testowania (wskaźnik docelowy = 17 i został zwiększony o 2 podmioty w stosunku do pierwotnej liczby wskazanej we wniosku projektu w wyniku konsultacji z przedstawicielami środowiska ekonomii społecznej prowadzonych podczas pierwszego etapu realizacji projektu); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na listach obecności na szkoleniach i seminariach oraz ankietach ewaluacyjnych - pomiar na początku i końcu zadania 3 (testowanie) projektu.

Ad 3)

- liczba instytucji, które wdrożyły wypracowane narzędzie (wskaźnik docelowy = 17 i został zwiększony o 2 podmioty w stosunku do pierwotnej liczby wskazanej we wniosku projektu w wyniku konsultacji z przedstawicielami środowiska ekonomii społecznej, prowadzonych podczas pierwszego etapu realizacji projektu); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na wynikach ankiet ewaluacyjnych, uwzględnionych w raporcie z ewaluacji produktu finalnego - pomiar na koniec fazy włączania;
- liczba zrealizowanych szkoleń upowszechniających (wskaźnik docelowy = 16); weryfikacja pomiaru celu oparta jest na listach obecności i dokumentacji fotograficznej - pomiar po zakończeniu zadania 5 (upowszechnianie i włączanie).

### III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Innowacja proponowanego rozwiązania polega na wypracowaniu nowych, dotychczas niestosowanych w praktyce, mechanizmów współpracy między PES a JST w celu podniesienia efektywności i skuteczności sektora ekonomii społecznej. Innowacyjność opiera się zarówno na systematycznej, interaktywnej wymianie informacji między PES a JST o bieżących problemach lokalnych wspólnot, jak również na ocenie poszczególnych PES w różnych wymiarach ich aktywności (pozwalającej na upowszechnienie dobrych praktyk, dzięki wykorzystaniu benchmarkingu). Zastosowanie proponowanej innowacji pozwoli na realizację tzw. dobrego współrządzenia (good governance) opartego o kryteria: otwartości, szerokiego udziału społeczeństwa na poszczególnych etapach kształtowania polityk, odpowiedzialności, skuteczności oraz spójności<sup>6</sup>. Innowacja przyczyni się również do wypracowania przez PES efektywnych mechanizmów działania, ułatwi JST podejmowanie decyzji alokacyjnych (głównie dzięki możliwości uzyskania, wymiany, porównania informacji dot. aktywności poszczególnych PES oraz dokonania ich kompleksowej oceny).

Innowacja przebiegać będzie w trzech wymiarach:

- **w wymiarze problemu:** wzmocnienie sektora ekonomii społecznej wymaga stworzenia i implementacji mechanizmów stałej współpracy między jego podmiotami a jednostkami administracji publicznej. Ramy prawne współpracy istnieją, jednak kluczowym elementem lokalnej współpracy jest posiadanie zagregowanej wiedzy o słabych i mocnych stronach kondycji poszczególnych PES, ich perspektywach rozwojowych (uwzględniających zarówno natężenie problemów w skali lokalnej, jak i oczekiwania administracji, co do sposobu ich rozwiązywania). Agregacja wiedzy powinna opierać się o uspołnione, czytelne kryteria oceny kondycji poszczególnych PES i być prowadzona w sposób ciągły, dzięki czemu stałaby się trwałym elementem kooperacji między sektorem ekonomii społecznej a administracją publiczną. Diagnoza przeprowadzona w I części projektu potwierdziła, że na poziomie lokalnym nie działają mechanizmy sprzyjające budowaniu tego rodzaju wiedzy, a istniejący, oficjalny system statystyk i raportowania opiera się na rozproszonych i niewystandaryzowanych danych o podmiotach ekonomii społecznej. Dlatego też -

<sup>6</sup>A. Rogut: Wprowadzenie, w: A. Rogut (red.) „Governance – współczesne trendy zarządzania regionem”, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2009, s. 10-11.

zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie - proponujemy wprowadzenie i rozpowszechnienie metodologii służącej ocenie kondycji PES, opartej o zestaw pięciu indeksów (kondycji ekonomicznej, współpracy międzyinstytucjonalnej, zasobów organizacyjnych, kompetencyjnych i użyteczności społecznej), w oparciu o które zarówno PES, jak i administracja publiczna będą mogły dokonywać stosownych ocen służących poprawie efektywności decyzji alokacyjnych. Głównie mogłoby mieć to miejsce poprzez uwzględnianie perspektyw rozwojowych PES, ich faktycznej efektywności i skuteczności społeczno-gospodarczej oraz realnych szans na współpracę z innymi podmiotami na lokalnych rynkach (decyzje alokacyjne powinny być oparte o kryteria racjonalności substancjalnej, a nie jedynie proceduralnej).

- **w wymiarze grupy docelowej** - grupa docelowa projektu obejmuje:
  - użytkowników: regionalne ośrodki polityki społecznej, urzędy marszałkowskie, wojewódzkie urzędy pracy, centra ekonomii społecznej, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej na terenie całego kraju oraz jednostki samorządu terytorialnego województwa śląskiego;
  - odbiorców, czyli podmioty ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą) z województwa śląskiego.
- **w wymiarze form wsparcia:** zaproponowana innowacja oparta jest o wykorzystanie idei benchmarkingu i dobrych praktyk pozwalając na jednoczesny rozwój poszczególnych podmiotów ekonomii społecznej, jak i również sprawniejszą dystrybucję środków oraz planowanie regionalnej polityki w odniesieniu do sektora ekonomii społecznej. Wdrożenie wypracowanego w ramach projektu narzędzia analityczno-diagnostycznego (w formie prostego w obsłudze i łatwo dostępnego arkusza, uwzględniającego kluczowe wymiary działalności podmiotów ekonomii społecznej), umożliwi im planowanie ich rozwoju i strategii oraz dopasowywanie form wsparcia do rzeczywistych potrzeb sektora. Jego implementacja będzie miała także wartość edukacyjną w zakresie m.in. prowadzenia działalności gospodarczej, diagnozy lokalnych potrzeb oraz budowania strategii produktu.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Należy oczywiście zauważyć, że narzędzia służące ocenie kondycji podmiotów ekonomii społecznej były przedmiotem zainteresowania środowisk skupionych wokół tego sektora. Powstało m.in. narzędzie do oceny wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej zbudowane przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w ramach projektu pn. „Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej”. Pozwala ono na ocenę działalności podmiotów w kilku wymiarach: społecznej wartości dodanej, kondycji oraz wiarygodności ekonomicznej. Oceny mają charakter względny i pozwalają konkretnym podmiotom ekonomii społecznej pozycjonować się względem innych w tym samym wymiarze oceny, na skali od 0 do 1. Narzędzie to nie zawiera wskaźników, które mogłyby pozwolić na ocenę tego, co jest wewnętrznym zasobem każdego podmiotu, gdyż efekt jego działalności to w dużej mierze funkcja tego czym dany podmiot dysponuje. Natomiast w ramach projektu pn. „Wielkopolskie Centrum Ekonomii Społecznej” Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu wypracowuje się m.in. system informatyczny zawierający zestaw wskaźników dot. monitoringu sektora ekonomii społecznej.

**Instrumentem służącym stosowaniu innowacji jest narzędzie analityczno-diagnostyczne<sup>7</sup>**, którego implementacja pozwoli na kompleksową ocenę kondycji podmiotów ekonomii społecznej (zarówno pojedynczych PES, jak i całego sektora - na terenie działania JST) oraz uwzględnienie lokalnych uwarunkowań ich rozwoju. **Produkt finalny** - interaktywne, proste w obsłudze narzędzie analityczno-diagnostyczne - pozwalający na analizę sytuacji pojedynczych PES, umieszczony na portalu www wraz z merytorycznie i funkcjonalnie związaną z nim częścią informacyjną, **jest z założenia narzędziem elastycznym**. Oznacza to, że dostrzegając znaczenie lokalnego kontekstu i konieczność dostosowania do niego kryteriów oceny PES, użytkownicy mogą ustalać pożądane wartości wag analitycznych dla poszczególnych wskaźników i indeksów pomiarowych stosownie do instytucjonalnych preferencji i sytuacji na terenie JST.

**Funkcjonalność produktu polega na stymulowaniu współpracy między PES a JST na dowolnym poziomie podziału terytorialnego kraju.** Narzędzie wraz z częścią informacyjną portalu integruje dane o kondycji PES i o potrzebach społecznych na terenie JST, stanowi giełdę wymiany informacji związanych ze współpracą administracji i sektora

<sup>7</sup> Szczegółowy opis narzędzia zawiera załącznik nr 1 do niniejszej strategii.

ekonomii społecznej oraz stwarza możliwość analizy kondycji PES. Inne istniejące narzędzia są zorientowane w większym stopniu na analizę sytuacji ekonomicznej, realizację celów społecznych i zarządzanie pojedynczymi podmiotami, pomijając lub odsuwając na dalszy plan wymiar współpracy. Narzędzie nie tylko dostarcza analitycznych danych do opisu i oceny kondycji indywidualnych PES, wspierając planowanie ich działalności i rozwoju, ale pozwala kojarzyć ich działalność z ustawowo wyznaczonymi celami JST i wspierać decyzje alokacyjne w obszarze ekonomii społecznej.

Proponujemy zatem bardziej rozbudowane narzędzie, w którym uwzględniono pięć wymiarów aktywności PES (kondycji ekonomicznej, współpracy międzyinstytucjonalnej, zasobów organizacyjnych, kompetencyjnych i użyteczności społecznej), dostosowanych do różnych typów PES: spółdzielni socjalnych, zakładów aktywności zawodowej, warsztatów terapii zajęciowej, centrów integracji społecznej, klubów integracji społecznej oraz organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą. Ostatni typ podmiotu nie był uwzględniony w pierwotnej wersji wniosku, ale ostatecznie został włączony do projektu jako konsekwencja postulatu przedstawicieli środowiska, zgłoszonego w ramach prowadzonych konsultacji w pierwszej fazie realizacji projektu. Z uwagi na fakt, że proponowane przez nas narzędzie ma na celu usprawnienie współpracy z administracją publiczną i podniesienie racjonalności podejmowanych decyzji alokacyjnych, włączono do niego zestaw pytań adresowanych do administracji. Odpowiedzi na nie powinny pomóc przedstawicielom sektora ekonomii społecznej w takim konfigurowaniu profilu działalności podmiotu, aby wpisywał się on w priorytety wyrażane chociażby w strategiach rozwiązywania lokalnych problemów społecznych. Modyfikacje narzędzia w tym zakresie były rezultatem konsultacji z użytkownikami i odbiorcami, prowadzonych podczas pierwszego etapu projektu (realizacja zasady empowerment).

Wyjściowym warunkiem stworzenia nowych podstaw kooperacji między sektorem ekonomii społecznej a administracją publiczną jest przekonanie przedstawicieli obu sektorów o użyteczności zaproponowanej innowacji i wzajemnych korzyściach wynikających z jej stosowania. Konsultacje prowadzone w pierwszej fazie realizacji projektu, dotyczące merytorycznych i technicznych aspektów proponowanego narzędzia, wskazują, że obie strony dostrzegają jego użyteczność. Niemniej jednak, aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie stwarza narzędzie, konieczne jest przeszkolenie jego użytkowników w zakresie interpretacji proponowanych wskaźników i indeksów. Nie istnieją żadne specjalne warunki techniczne,

aby korzystać z narzędzia - poza komputerem z dostępem do sieci internetowej. Każdy z PES wprowadza, ale i analizuje własne dane w porównaniu z danymi innych podmiotów przynależnych do tego samego typu. Użytkownik ma możliwość wglądu w zestawienie wartości wskaźników swojej jednostki. Narzędzie oblicza wartości tych wskaźników dla każdego podmiotu i prezentuje je w zestawieniu z danymi innych jednostek. Nie istnieją żadne specjalne warunki prawne, od spełnienia których uzależnione byłoby powodzenie proponowanego przedsięwzięcia.

Koszt zastosowania narzędzia w praktyce, związany z agregacją i analizą danych, powinien być na stałe wpisany w działalność prowadzoną przez podmioty ekonomii społecznej, a więc bliski 0, gdyż osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie tych podmiotów i tak muszą wykorzystywać pewne kryteria przy podejmowaniu decyzji. Przewidywany czas wdrożenia narzędzia w poszczególnych jednostkach uzależniony będzie od potrzeb i możliwości grupy docelowej, a także związany z koniecznością zapoznania się z zasadami działania narzędzia (w oparciu o przygotowane opracowania, udział w szkoleniach, tj. działania przewidziane w projekcie). Ponadto we wniosku o dofinansowanie przewidziano koszty związane z utrzymaniem i obsługą serwera, na którym umieszczone jest narzędzie, a także koszty obsługi informatycznej (m.in. bieżąca konserwacja i zabezpieczanie baz danych, administrowanie bazą danych, zabezpieczenie aplikacji internetowych).

Przewiduje się, że wprowadzenie innowacji przyczyni się do wieloaspektowego wzmocnienia sektora ekonomii społecznej. Odbywać się to będzie poprzez wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej, które dzięki przeprowadzeniu zestandaryzowanej oceny działalności, benchmarkingowi i rozpowszechnieniu dobrych praktyk zwiększą swoje kompetencje w zakresie budowania strategii rynkowej. Ponadto wprowadzenie innowacji ułatwi współpracę i wymianę informacji pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej a jednostkami samorządu terytorialnego, co pozwoli na dostosowanie oferty podmiotów ekonomii społecznej do lokalnych warunków społeczno - gospodarczych oraz oczekiwań administracji. Jednocześnie wykorzystanie innowacji ułatwi podejmowanie decyzji alokacyjnych w zakresie kierunków wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej, koordynowania działań na rzecz sektora ekonomii społecznej i jego umiejscowienia w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym.



#### IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Orientacja na cele projektu narzuca kryterium doboru podmiotów testujących ze względu na ulokowanie i działalność w ramach tych samych jednostek podziału administracyjnego. W konsekwencji dobór PES i JST do fazy testowania jest dwustopniowy. Chodzi o dobór jednostek samorządu (gmin/powiatów) oraz o dobór podmiotów w ramach wyselekcjonowanych JST. Dobór JST został przeprowadzony na podstawie rozkładu liczebności typów użytkowników w poszczególnych miejscowościach województwa śląskiego. Zgodnie z założeniami projektu, wybór użytkowników i odbiorców projektu do fazy testowania ograniczony został do tych miejscowości, w których zarejestrowana jest i funkcjonuje odpowiednia liczba PES i w których działają różne typy PES. Analiza rozkładu liczebności PES pod kątem ww. kryteriów prowadzi do wyboru miast na prawach powiatu - więcej niż 5 PES zarejestrowanych jest tylko w takich lokalizacjach, jak: Katowice (10), Częstochowa (9), Bielsko-Biała i Zabrze (po 8), Bytom (7), Zawiercie (6) oraz Gliwice, Cieszyn, Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza i Mikołów (po 5). Spośród tych miast, optymalnym wyborem ze względu na zróżnicowanie działających w nich typów PES są Częstochowa i Zabrze. Dodatkowo, podstawowe wskaźniki sytuacji na rynku pracy w obu tych miastach pokazują gorszą sytuację w porównaniu do średniej wojewódzkiej - należy zakładać w związku z tym, że w obu miastach potrzeby związane z organizacją wsparcia dla osób defaworyzowanych na rynku pracy są większe i konsekwentnie jest też szersze pole do działań PES. W obu wybranych miastach na prawach powiatu łącznie zostanie poddanych testowaniu 17 podmiotów:

- 12 PES (znajdujących się w grupie odbiorców projektu),
- przedstawiciele lokalnych instytucji jednostek samorządu terytorialnego, czyli 2 Ośrodki Pomocy Społecznej, 2 Urzędy Pracy, a także 1 OWES. Wskazane podmioty znajdują się w grupie użytkowników projektu. Wśród podmiotów uczestniczących w procesie testowania nie uwzględniono ROPS, UM, WUP i CES. Wynika to z przyjętych założeń metodologicznych procesu testowania - ulokowania i działalności podmiotów testujących w ramach tych samych jednostek podziału terytorialnego, co wynika z potrzeby oceny efektywności i skuteczności innowacji w kontekście wzmacniania współpracy i wymiany informacji pomiędzy PES i JST na poziomie gminy/powiatu. Dodatkowo przyjmuje się, że podmioty uczestniczące w



procesie testowania odpowiadają charakterystyce wszystkich docelowych użytkowników projektu: PUP i OPS reprezentują jednostki samorządu terytorialnego działające w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, kształtowania polityki rynku pracy oraz rozwoju sektora ekonomii społecznej (podobnie jak WUP, UM, ROPS), natomiast OWES jest jednostką wspierającą podmioty ekonomii społecznej (podobnie jak CES). Nadmienić należy także, że ujęcie w grupie podmiotów testujących jednostki szczebla regionalnego spowodowałoby konieczność włączenia w proces testowania Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Województwa Śląskiego – lidera projektu „Efektywna i skuteczna przedsiębiorczość społeczna” i poddało w wątpliwość poprawność procesu testowania.

Liczba jednostek biorących udział w testowaniu została zwiększona w stosunku do założeń zawartych we wniosku o dofinansowanie ze względu na konieczność objęcia testowaniem wszystkich kategorii użytkowników i zapewnienia reprezentatywności (nie w sensie statystycznym, a jakościowym, typologicznym). Dobór próby do testowania pogłębionego ma charakter celowy. Zasady doboru były konsultowane z użytkownikami. Nabór uczestników testowania będzie miał charakter otwarty - ogłoszenie o jego rozpoczęciu zostanie umieszczone na stronie internetowej projektu oraz ROPS, a także przekazane mailowo do ww. typów podmiotów ES ze wskazanych miast. Ostateczny wybór zostanie dokonany na podstawie kryteriów opracowanych przez zespół projektowy. Szczegółowe zasady i kryteria naboru do testowania zostaną ustalone w odrębnym regulaminie. W przypadku braku zainteresowania udziałem w testowaniu podmiotów ES z Zabrze i Częstochowy, możliwe będzie przeprowadzenie testowania z udziałem podmiotów z innych miejscowości.

Nieprzerwany udział PES, OPS i PUP w testowaniu zostanie określony na podstawie osobnej umowy przewidującej także wynagrodzenie dla osób odpowiedzialnych w PES i JST za obsługę ankiet ewaluacyjnych, udział w dyskusjach, sprawozdawczość i kontakty z zespołem badawczym. Dobór osób będzie uzależniony od faktycznej struktury organizacyjnej jednostek, zakłada się jednak, że będą to osoby sprawujące funkcje menadżerskie. Wynagrodzenia dla osób obsługujących narzędzie, umowy i stała współpraca użytkowników z zespołem badawczym w czasie testowania mają na celu zapewnienie ciągłości gromadzenia danych i ich jakość w ramach monitoringu, i są związane

z przewidywanym wkładem pracy (nie mającej bezpośredniego związku z merytorycznym wykorzystaniem narzędzia w praktyce działania organizacji). Osoby te będą zobowiązane do wypełniania dzienników aktywności związanej z obsługą narzędzia i notowania na bieżąco okoliczności, w jakich było ono wykorzystywane oraz uwag dotyczących jego funkcjonowania.

Testowanie narzędzia rozpocznie się w październiku 2013 roku i zakończy w czerwcu 2014 roku. Harmonogram prac obejmuje trzy fazy:

**Prace organizacyjno-przygotowawcze (III i IV kwartał 2013 r.).** Etap ten obejmuje trzymiesięczny okres. W ramach zadań przygotowawczych zostaną opracowane szczegóły merytoryczne konferencji inauguracyjnej i seminarium szkoleniowego dla biorących udział w pogłębionym testowaniu produktu oraz przedstawicieli szeroko rozumianego środowiska ES. W tym samym czasie zostanie przeprowadzona rekrutacja podmiotów, które będą testowały narzędzie. Opracowane zostaną także narzędzia monitoringu oraz scenariusze do wywiadów grupowych. Narzędzia te będą ‘sprofilowane’ pod kątem zrekrutowanych uczestników testowania. Etap ten zakończy organizacja konferencji inauguracyjnej - zaproszeni zostaną zarówno przedstawiciele podmiotów biorących udział w testowaniu narzędzia, jak i szeroko rozumianego środowiska ekonomii społecznej - i seminarium szkoleniowego przeznaczonego wyłącznie dla podmiotów biorących udział w pogłębionym testowaniu narzędzia. Konferencja posłuży przekazaniu uczestnikom testowania niezbędnych materiałów (broшура i instrukcja obsługi narzędzia – **charakterystyka została zawarta w załącznikach do niniejszej strategii**), budowaniu publicznego zainteresowania projektem i problematyką ekonomii społecznej (upowszechnianie w wymiarze horyzontalnym), a także przedyskutowaniu możliwych trudności na etapie testowania, ich wyeliminowaniu oraz zebraniu rekomendacji. Celem seminarium będzie przygotowanie użytkowników do obsługi narzędzia oraz przekazanie podstawowej wiedzy na temat agregowania i analizy danych. Trzymiesięczny okres przeznaczony na ten etap ma uzasadnienie pozamerytoryczne. I etap tej części projektu przypada na okres urlopowy, który może stanowić barierę w rekrutacji podmiotów, jak i w równomiernym zapoznawaniu się i implementacji testowanego narzędzia przez poszczególne podmioty, co w konsekwencji przełoży się na jakość informacji gromadzonych podczas monitorowania i przeprowadzania badań. Aby tego uniknąć proponuje się, aby wszystkie podmioty rozpoczęły testowanie w tym samym czasie i po zakończeniu niezbędnych szkoleń i przygotowań.

**Rozpoczęcie testowania i jego monitoring (IV kwartał 2013 r. oraz I i II kwartał 2014 r.).** Ten etap obejmuje przede wszystkim prowadzenie ciągłego monitoringu realizowanych działań i jest zorientowany formatywnie - tj. ma służyć nie tylko gromadzeniu informacji ocennych, ale także usprawnianiu, rozwojowi produktu oraz związanych z jego aplikacjami procedur. Za moment rozpoczęcia testu uznajemy ‘otwarcie’ portalu internetowego i umożliwienie wprowadzania danych dla nowych użytkowników oraz - w przypadku każdego nowego użytkownika - obligatoryjne wypełnienie ankiety mierzącej oczekiwania co do produktu, zakres wiedzy użytkowników o specyfice sektora ekonomii społecznej, zasadach współpracy z jednostkami samorządu oraz charakterystyce procesu zarządzania w PES i kontaktów PES z JST. Ankieta będzie uzupełnieniem danych wprowadzanych dwukrotnie w czasie trwania testowania przez użytkowników pozwalających na ocenę kondycji PES w wymiarze czasowym z wykorzystaniem indeksów. Jej wyniki będą punktem odniesienia dla oceny zmian w funkcjonowaniu użytkowników i rodzaju interakcji między PES i JST - o wypełnienie analogicznych ankiet użytkownicy zostaną poproszeni pod koniec procesu testowania (z zastrzeżeniem, że użytkownicy biorący udział w testowaniu wypełnią łącznie cztery edycje tej ankiety). Ankieta rozpoczynająca testowanie ma więc charakter pretestu. Zostanie przeprowadzona w formie elektronicznej, obejmie wszystkich zarejestrowanych użytkowników portalu, a za jej opracowanie i analizę wyników będą odpowiedzialni członkowie zespołu badawczego. Uruchomione i ‘otwarte’ dla nowych użytkowników zostanie także forum internetowe, które posłuży zarówno wymianie doświadczeń, jak i systematycznemu gromadzeniu informacji w ramach monitorowania procesu testowania. Ostatnie z wymienionych zadań będzie prowadzone ciągle w całym okresie testowania.

**Opracowanie wyników monitoringu i badań przeprowadzonych na etapie testowania (II i III kwartał 2014 r.).** Ten etap kończy proces testowania narzędzia przez użytkowników. Jest to czas poświęcony opracowaniu raportów cząstkowych z monitoringu oraz ewaluacji wewnętrznej. Na przełomie II i III kwartału zostanie przygotowany raport końcowy z wyników testowania, który stanie się przedmiotem dyskusji zespołu badawczego i przedstawicieli Lidera Projektu. Realizacja wymienionych zadań zakończy fazę testowania produktu.

Za proces monitorowania odpowiadać będzie zarówno Lider, jak i Partner Projektu. Dane niezbędne do monitorowania procesu testowania agregowane i weryfikowane będą przez członków zespołu projektowego. Monitoring zorientowany będzie na:

- przebieg projektu i zgodność z harmonogramem, prawidłowość wykonania budżetu, ewentualne korekty w tym zakresie (monitoring administracyjny ze współudziałem personelu projektu),
- kwestie techniczne związane z funkcjonowaniem narzędzia i problemy związane z jego obsługą; chodzi m. in. o stabilność działania strony internetowej i zakres koniecznych reakcji ze strony obsługi technicznej i administratora. Pozwoli to oszacować koszty utrzymania i koniecznego serwisu narzędzia po jego upowszechnieniu i ewentualnym wdrożeniu w innych niż podlegające testowaniu JST (monitoring merytoryczny przy współudziale zespołu eksperckiego),
- śledzenie zmian w codziennej praktyce funkcjonowania testujących produkt organizacji i identyfikację czynników zwiększających użyteczność narzędzia (zgodnie z celami projektu - choćby do wzmacniania współpracy między JST i PES oraz budowania tej współpracy na rzetelnych podstawach informacyjnych). Techniki gromadzenia informacji w tym zakresie mają pomóc w oszacowaniu użyteczności narzędzia i poszczególnych jego elementów (Kalkulatora Kondycji PES i elementów informacyjnych) oraz określeniu jego wpływu na organizacyjne praktyki w podmiotach testujących, jak również posłużyć formułowaniu rekomendacji co do ewentualnych modyfikacji (monitoring merytoryczny przy współudziale zespołu eksperckiego),
- bieżącą ocenę merytorycznej spójności narzędzia. Chodzi m.in. o trafność zastosowanych skal i zmiennych służących do budowy indeksów (monitoring merytoryczny przy współudziale zespołu eksperckiego).

## **V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa**

W związku z realizacją fazy testowania niezbędne będzie przeprowadzenie ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej. Dadzą one odpowiedź na pytanie, czy innowacja działa.

Zastosowane zostaną następujące kryteria ewaluacyjne:

- adekwatność (wykazanie zgodności innowacji z potrzebami uczestników i reaktywność

zespołu projektowego w tym zakresie);

- efektywność (ocena sposobu realizacji działań i korzyści jakie z nich wynikają);
- skuteczność (ocena stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów projektu i wskazanie dodatkowych korzyści z jego realizacji);
- użyteczność (ocena przydatności rezultatów projektu dla użytkowników);
- oddziaływanie (ocena możliwości i ograniczeń w rozpowszechnianiu produktu);
- trwałość osiągniętych rezultatów.

Ewaluacja wewnętrzna w zakresie dotychczasowo zrealizowanych działań w ramach projektu zostanie zrealizowana pod koniec fazy testowania, a jej podstawą będą dane zgromadzone w czasie monitorowania, co zapewni komplementarność ewaluacji w stosunku do monitoringu. Ewaluacja wewnętrzna odpowie na pytania dotyczące:

- stopnia osiągnięcia celów projektu, ze szczególnym uwzględnieniem tego, w jaki sposób narzędzie wspiera budowanie podstaw informacyjnych i buduje wiedzę użytkowników w zakresie czynników efektywności społecznej i ekonomicznej PES, wzmacnia współpracę między administracją publiczną a PES, dzięki kształtowaniu podstaw teoretycznych i know-how w zakresie analizy ekonomicznej, budowania strategii rozwoju i mechanizmów konkurencji rynkowej właściwych dla PES;
- przebiegu projektu i jego zgodności z harmonogramem, prawidłowości wykonania budżetu i ewentualnych 'lessons learned' w zakresie wprowadzania i testowania innowacji w obszarze ekonomii społecznej;
- barier utrudniających realizację projektu i trafności zastosowanych sposobów radzenia sobie z ryzykiem;
- kwestii technicznych związanych z funkcjonowaniem narzędzia i problemów związanych z jego obsługą;
- użyteczności poszczególnych elementów narzędzia z punktu widzenia użytkowników;
- kosztów (także niefinansowych) związanych z implementacją narzędzia w JST i PES oraz ewentualnych warunków organizacyjnych (np. zakres kapitału ludzkiego), jakie powinny spełniać organizacje korzystające z narzędzia, żeby przyniosło ono korzystne efekty;
- zakresu zmian w codziennej praktyce funkcjonowania testujących produkt organizacji i identyfikacji czynników zwiększających użyteczność narzędzia;
- merytorycznej spójności narzędzia, trafności zastosowanych skal i zmiennych służących do budowy indeksów;

- realizacji zasady ‘empowerment’ - w tym oszacowaniu wkładu użytkowników w modyfikację narzędzia i wpływu na jego ostateczny kształt;
- zakresu, w jakim oferowane w trakcie testowania wsparcie merytoryczne i techniczne wpływa na sposób wykorzystania narzędzia i jego efekty.

Do charakterystyki ww. zagadnień wykorzystane zostaną oprócz materiałów z monitoringu także dokumenty i materiały obrazujące bieżącą działalność PES i JST biorących udział w testowaniu narzędzia (np. strategie rozwiązywania problemów społecznych, dokumenty przetargowe i konkursowe, dokumenty strategiczne i sprawozdania merytoryczne/finansowe PES). Ewaluacji wewnętrznej dokonają realizatorzy projektu (specjaliści ds. badań i analiz posiadający stosowną wiedzę i doświadczenie w merytorycznym obszarze projektu), a przebieg i wnioski z ewaluacji będą konsultowane z użytkownikami w fazie testowania. Dodatkowo staną się one przedmiotem dyskusji całego zespołu realizującego projekt.

Ewaluacja zewnętrzna zostanie zlecona, wraz z przygotowaniem raportu, niezależnemu podmiotowi posiadającemu stosowną wiedzę i doświadczenie w merytorycznym obszarze projektu, posiadającemu możliwości techniczne konieczne do przeprowadzenia ewaluacji, i gwarantującemu obiektywizm i niezależność wniosków o przebiegu i rezultatach projektu. Podmiot dokonujący ewaluacji zostanie wyłoniony zgodnie z wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków PO KL w czasie trzymiesięcznego etapu przygotowawczego tak, aby odpowiednio wcześniej mógł zapoznać się z materiałami dotyczącymi projektu i mieć wpływ na opracowanie założeń narzędzi (cztery edycje ankiety skierowanej do użytkowników, scenariusze wywiadów grupowych, scenariusze wizytacji, karty pracy użytkowników, karty pracy osób prowadzących konsultacje).

Poniżej zamieszczone zostały pytania badawcze dla ewaluacji zewnętrznej:

- w zakresie kryterium adekwatności:

Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby grup docelowych? Jakich realnych potrzeb grup docelowych produkt nie zaspokaja?

- w zakresie kryterium efektywności:

Czy wypracowany produkt jest bardziej efektywny niż rozwiązania stosowane dotychczas? Czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty? Czy proponowane rozwiązanie jest bardziej wydajne finansowo/efektywne ekonomicznie (kosztowo) w porównaniu do stosowanych wcześniej



metod pozycjonowania podmiotów ekonomii społecznej? Co wpływa na efektywność produktu lub jej brak? Co zwiększyłoby efektywność produktu?

- w zakresie kryterium skuteczności:

Czy narzędzie analityczno-diagnostyczne jest skuteczne wobec problemów grup docelowych?

a) czy i w jakim stopniu narzędzie sprzyja rozwiązywaniu problemów grup docelowych?

b) czy jego zastosowanie przynosi zakładane wyniki?

c) czy i w jaki sposób narzędzie wpływa na sytuację grup docelowych?

d) czy narzędzie jest skuteczniejsze od innych stosowanych rozwiązań?

Co wpływa na skuteczność narzędzia analityczno-diagnostyczne? Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności narzędzia (jeśli tak, to pod jakimi warunkami)?

- w zakresie kryterium użyteczności:

Jak oceniana jest przydatność narzędzia? Czy wypracowane narzędzie jest zgodne z aktualnymi potrzebami grup docelowych? Czy należałoby dokonać zmian w narzędziu, aby zaspokoić potrzeby grup docelowych? (jeśli tak, to jakiego typu)?

- w zakresie kryterium trwałości:

Czy i w jakim stopniu prawdopodobne jest funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu? Co warunkuje możliwość wykorzystania narzędzia po zakończeniu finansowania projektu?

- w zakresie kryterium oddziaływania:

Jakie są możliwości (prawne, organizacyjne itp.) zastosowania narzędzia na szerszą skalę? Czy i jakie trudności sprawia użytkownikom posługiwanie się narzędziem? Czy narzędzie jest podatne na replikowanie i/lub adaptowanie przez inne podmioty, w innych warunkach? Na ile jasny (zrozumiały) jest podręcznik użytkownika narzędzia? Jakiej jakości są materiały składające się na produkt/narzędzie (metodologie, podręczniki itp.)? W jakim stopniu użytkownik może samodzielnie zastosować narzędzie i zinterpretować uzyskane z jego pomocą wyniki (bez konieczności odbycia szkoleń czy instruktażu, wyłącznie na podstawie podręcznika użytkownika)? W jakim stopniu narzędzie jest dostępne dla potencjalnych użytkowników i odbiorców?

Ewaluator zewnętrzny przedstawi raport zawierający opis przedmiotu ewaluacji i uszczegółowienie kryteriów oceny, pytań ewaluacyjnych, metodologiczną ocenę materiałów analitycznych oraz danych, podstawowych założeń analizy, objaśnienie sposobu prezentacji wyników, logiki i zasad formułowania wniosków i rekomendacji.



Do opracowania założeń ewaluacji zostaną włączeni także użytkownicy narzędzia (zgodnie z zasadą ‘empowerment’), których opinie co do istotności pytań ewaluacyjnych i trafności narzędzia będą gromadzone w czasie seminarium szkoleniowego i dwóch wywiadów grupowych (FGI) w połowie i na końcu testowania produktu.

Zakłada się, że efektami innowacji uzasadniającymi jej upowszechnienie będą:

- wzrost wiedzy i kompetencji uczestników testowania w zakresie czynników efektywności społecznej i ekonomicznej PES w trakcie trwania projektu (pomiar na podstawie deklaracji przy pomocy czterech edycji ankiety skierowanej do użytkowników, weryfikacja na podstawie czterech edycji ankiet skierowanych do użytkowników w fazie testowania oraz analizy jakościowej materiałów z monitoringu i dokumentów PES; w drugim przypadku chodzi o zarejestrowane zmiany w profilu działalności, wprowadzenie lub modyfikację strategii PES w oparciu o analizę przeprowadzoną przy użyciu Kalkulatora Kondycji PES);
- wzrost efektywności ekonomicznej PES biorących udział w testowaniu (na podstawie ankiety i analizy dynamiki wartości indeksów wbudowanych w narzędzie oraz sprawozdań finansowych PES);
- wzrost społecznej użyteczności PES (na podstawie ankiety i analizy dynamiki wartości indeksu wbudowanego w narzędzie oraz sprawozdań merytorycznych i finansowych PES, danych jakościowych z FGI i wizytacji w PES);
- zwiększenie zasobów organizacyjnych w PES (na podstawie ankiety i analizy dynamiki wartości indeksu wbudowanego w narzędzie oraz sprawozdań merytorycznych PES);
- wzmocnienie współpracy finansowej i merytorycznej między PES i JST (na podstawie ankiety i analizy dynamiki wartości indeksów wbudowanych w narzędzie, sprawozdań finansowych PES oraz danych z FGI mierzona będzie m.in. częstość kontaktów i jej zmiana w trakcie testowania oraz opisana merytoryczna treść kontaktów i ich przedmiot).

## VI. Strategia upowszechniania

**Celem działań upowszechniających** jest rozpowszechnienie i utrwalenie wiedzy o możliwościach i korzyściach wynikających z zastosowania produktu finalnego projektu, tj. informatycznego narzędzia analityczno-diagnostycznego służącego ocenie kondycji PES, zwiększeniu efektywności decyzji alokacyjnych podejmowanych przez administrację publiczną oraz poprawie współpracy między sektorem ekonomii społecznej a administracją

publiczną.

**Grupę docelową działań upowszechniających** stanowi szerokie grono odbiorców (PES) i użytkowników (JST na terenie województwa śląskiego oraz ROPS, UM, WUP, CES, OWES na terenie całego kraju), wpływających na bieżącą kondycję oraz rozwój sektora ekonomii społecznej. A także środowiska ekspertów i praktyków polityki społecznej oraz podmioty z otoczenia ekonomii społecznej tworzące dla nich instytucjonalne wsparcie.

Do PES zaliczono spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, centra i kluby integracji społecznej oraz organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą. Upowszechnianie na terenie woj. śląskiego obejmie w pierwszej kolejności te PES (34), które brały udział w fazie diagnozy i testowania. Nie ogranicza to udziału w procesie upowszechniania pozostałym PES, choć podanie dokładnej ich liczebności jest utrudnione ze względu na istotne braki lub rozbieżność podawanych danych w zbiorczych statystykach. Dostępne statystyki mają najczęściej charakter szacunkowy, gdyż obejmują także takie podmioty, które faktycznie zaprzestały swej działalności, ale nie dopełniły obowiązku wyrejestrowania jej. **Wyróżnione PES są bezpośrednimi odbiorcami w fazie upowszechniania**, która powinna umożliwić im dokonanie samooceny na tle innych tego samego typu podmiotów sektora ekonomii społecznej oraz zwiększyć samoświadomość w zakresie efektywności i użyteczności prowadzonych działań. Poprzez prowadzony benchmarking i dostosowanie narzędzia do zmiennych warunków społecznych oraz gospodarczych, PES zostaną wyposażone w instrument umożliwiający im ewentualne weryfikowanie strategii działalności celem zwiększenia własnej efektywności.

**Użytkownikami w wymiarze upowszechniania** są przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego (woj. śląskie obejmuje 167 gmin, w tym 49 miejskich, 22 miejsko-wiejskich, 96 wiejskich oraz 36 powiatów - 19 grodzkich oraz 17 ziemskich), które tworzą ramy instytucjonalne oraz decydują o alokacji środków na realizację zadań publicznych. W szczególności procesem upowszechnienia objęte będą ośrodki pomocy społecznej (w woj. śląskim -167) oraz powiatowe urzędy pracy (w woj. śląskim - 36) ze względu na ich instytucjonalne znaczenie dla rozwoju sektora ekonomii społecznej.

Kolejną grupą, do której skierowane będą działania upowszechniające są centra ekonomii społecznej (5 ośrodków na terenie kraju) oraz ośrodki wsparcia ekonomii

społecznej (obecnie 4 w woj. śląskim)<sup>8</sup>, które dzięki wykorzystaniu zagregowanych przy pomocy narzędzia informacji będą mogły dostosować wsparcie oferowane PES uwzględniając m.in. profil aktywności PES oraz lokalną charakterystykę problemów społecznych.

Upowszechnianie narzędzia obejmie także wojewódzkie urzędy pracy (16), gdyż Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tj. Dz. U. z 2013 r. poz. 674.) nakłada na samorządy województw m.in. zadania związane z opracowywaniem analiz rynku pracy i badaniem popytu na pracę; organizowanie i koordynowanie oraz świadczenie usług poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, a także ich rozwijanie na terenie województwa; opracowywanie, gromadzenie, aktualizowanie i upowszechnianie informacji zawodowych na terenie województwa. Podmiotami odpowiedzialnymi za realizację ww. zadań są WUP. Możliwości diagnostyczne oraz agregacyjne produktu finalnego pozostają z nimi w ścisłym związku.

Ponadto wśród użytkowników wyróżniono urzędy marszałkowskie (16) i regionalne ośrodki polityki społecznej (16). Znowelizowana ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (Dz. U. z 2013 r., poz. 182 ze zm.) nakłada na samorządy województw zadanie koordynowania działań na rzecz sektora ekonomii społecznej w regionie. Instytucjami odpowiedzialnymi w tym obszarze są regionalne ośrodki polityki społecznej, które mogą wykorzystać możliwości diagnostyczne oraz agregacyjne produktu finalnego. Podobnie mogą je wykorzystać urzędy marszałkowskie, np. podczas formułowania strategii rozwoju województwa.

Z możliwościami narzędzia powinno także zapoznać się Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, gdyż jako podmiot centralny określa podstawowe kierunki i cele w zakresie polityk publicznych, np. poprzez prace związane z przygotowaniem Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej, podejmowanie kluczowych decyzji związanych z alokacją środków, tworzenie ram prawnych dla funkcjonowania PES oraz inspirowanie działań mogących wesprzeć rozwój sektora ekonomii społecznej.

Pośrednimi adresatami produktu są eksperci, przedstawiciele świata nauki, pracodawcy, członkowie sieci tematycznych. Nie widzimy potrzeby określania liczebności

<sup>8</sup> Wieloletni regionalny plan działań na rzecz promocji i upowszechnienia ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim na lata 2012 – 2020.

tych grup, gdyż wybór taki musiałby być arbitralny, ale dostrzegamy ich znaczenie dla pomyślności realizowanego projektu.

Działania upowszechniające w ramach projektu realizowane były już na jego wcześniejszych etapach (tj. pogłębiona diagnoza z konceptualizacją badania, opracowanie wstępnej wersji produktu oraz strategii), m.in. poprzez organizowanie spotkań zespołu ds. przedsiębiorczości społecznej, panelu ekspertów, prowadzenie strony www projektu oraz inne działania związane z promocją i oznakowaniem, zgodne z wytycznymi.

Zadania związane z upowszechnianiem projektu zostaną zintensyfikowane na dalszych etapach jego realizacji, po przeprowadzeniu fazy testowania i opracowaniu ostatecznej wersji produktu. Ich zróżnicowany dobór wynika z potrzeby prowadzenia działań upowszechniających wśród szerokiego, heterogenicznego grona użytkowników i odbiorców.

Wykaz zaplanowanych działań upowszechniających obejmuje:

- opracowanie 3 artykułów upowszechniających i relacjonujących cel oraz przebieg projektu w periodykach poświęconych funkcjonowaniu III sektora, polityce społecznej itp.
- prowadzenie ogólnodostępnej strony www,
- organizację cyklicznych spotkań zespołu ds. przedsiębiorczości społecznej (6 spotkań w tym 3 w fazie przygotowania narzędzia, 1 w fazie testowania i 2 w fazie upowszechniania);
- udział (z referatami) członków zespołu projektowego w ogólnopolskich konferencjach i sympozjach na temat III sektora, polityki społecznej i administracji publicznej (4 konferencje i/lub sympozja),
- opracowanie, wydruk, kolportaż ulotek informacyjnych o produkcie finalnym wraz z dystrybucją (1000 sztuk),
- organizacja ogólnopolskiej konferencji promującej produkt finalny,
- audycje radiowe upowszechniające zatrudnienie w PES (4 audycje w rozgłośni regionalnej),
- artykuły sponsorowane i ogłoszenia prasowe (8 artykułów i/lub ogłoszeń w prasie regionalnej poświęconych znaczeniu sektora ekonomii społecznej dla reintegracji społecznej i zawodowej).

Obszar działań upowszechniających obejmie teren całego kraju, ze szczególnym uwzględnieniem województwa śląskiego ze względu na cel główny i cele szczegółowe

projektu. Sukcesem działań upowszechniających będzie rozpowszechnienie i utrwalenie wiedzy o możliwościach i korzyściach wynikających z zastosowania produktu finalnego projektu wśród 16 ROPS, 16 WUP i 16 UM.

## VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

**Celem działań włączających do głównego nurtu polityki** jest stworzenie możliwości wykorzystania produktu finalnego projektu przez PES w prowadzonej przez nie działalności, jak również przez instytucje administracji publicznej mające istotne znaczenie dla rozwoju i kondycji sektora ekonomii społecznej. Zadania z zakresu włączania do głównego nurtu polityki będą przeprowadzone po walidacji produktu finalnego. Dysponentem produktu finalnego w kontekście jego wdrożenia będzie Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego.

**Grupa docelowa działań włączających** obejmuje szeroki zakres użytkowników mających kluczowe znaczenie dla tworzenia warunków funkcjonowania PES. Adresatami włączania są: na poziomie lokalnym - JST, OWES, regionalnym - ROPS, UM, WUP, CES, krajowym - MPiPS<sup>9</sup>. Uzasadnienia wyboru ww. użytkowników zawarte zostały w poprzednim rozdziale niniejszej strategii („Strategia upowszechniania”).

Wykaz zaplanowanych działań włączających do głównego nurtu polityki w wymiarze horyzontalnym (mainstreaming praktyk) obejmuje:

- druk podręcznika narzędzia pomiaru, w tym płyta CD 500 egzemplarzy,
- organizacja 4 seminariów szkoleniowych (po 20 osób każde) z przedstawicielami PES, JST i pracodawców woj. śląskiego - szczegółowe kryteria i zasady naboru zostaną określone w odrębnym regulaminie,
- organizacja i przeprowadzenie 16 szkoleń dla przyszłych użytkowników i odbiorców narzędzia (po 20 osób każde) - szczegółowe kryteria i zasady naboru zostaną określone w odrębnym regulaminie,
- opracowanie przewodników dla odbiorców i użytkowników produktu finalnego,
- prowadzenie wsparcia doradczego dla użytkowników produktu finalnego przez specjalistę w zakresie obsługi i interpretacji danych generowanych przez produkt finalny - kontakty bezpośrednie, mailowe i telefoniczne przez okres 6 miesięcy.

<sup>9</sup> Bliższe informacje dotyczące liczebności poszczególnych podmiotów zostały wskazane, gdy było to możliwe w roz. VI.

Natomiast w wymiarze wertykalnym działania włączające (mainstreaming polityk) obejmą:

- organizację debaty z decydentami, regionalnymi przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej i organizacji przedsiębiorców na temat efektywnej ekonomii społecznej - 40 osób z woj. śląskiego,
- opracowanie rekomendacji dot. funkcjonowania PES.

Obszar działań włączających obejmie teren całego kraju, ze szczególnym uwzględnieniem województwa śląskiego ze względu na cel główny i cele szczegółowe projektu. Sukcesem działań upowszechniających i włączających będzie zainteresowanie 16 ROPS, 16 WUP i 16 UM wypracowanym narzędziem i wdrożenie go w 50% z nich.

### VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

1. IV kwartał 2013 r. - rozpoczęcie fazy testowania produktu w 17 podmiotach - w tym podpisanie umów z użytkownikami, rozpoczęcie rejestracji na portalu www, realizacja ankiety (pretest) i uruchomienie forum dyskusyjnego
2. III kwartał 2014 r. - raport z ewaluacji wewnętrznej
3. III kwartał 2014 r. - opracowanie finalnej wersji produktu wraz z podręcznikiem
4. IV kwartał 2014 r. - raport z ewaluacji zewnętrznej
5. IV kwartał 2014 r. - walidacja produktu
6. II kwartał 2015 r. - konferencja upowszechniająca oraz podsumowująca projekt.

### IX. Analiza ryzyka

| Zagrożenie   | Prawd. wystąp. | Wpływ na realizację projektu | Najważniejsze zagrożenie | Sposób minimalizowania zagrożenia   |
|--|----------------|------------------------------|--------------------------|---|
| Brak zainteresowania produktem i udziałem w jego testowaniu ze strony potencjalnych użytkowników                             | 1              | 2                            | 2                        | Organizacja konferencji inaugurującej proces testowania, której celem jest m.in. budowanie sprzyjającej atmosfery wokół projektu i zrozumienia jego celów oraz promowanie produktu. Na konferencję zostaną zaproszeni m.in. przedstawiciele i pracownicy jednostek samorządu terytorialnego, przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej. Opracowanie ulotek informacyjnych wskazujących założenia i korzyści z implementacji testowanego produktu. Klarowny język komunikacji z zainteresowanymi. Ciągłe doskonalenie łatwości obsługi narzędzia - na podstawie wyników monitorowania. |
| „Konkurencja” ze strony prowadzonych w tym samym czasie innych projektów angażujących czas i uwagę użytkowników i powodująca | 1              | 1                            | 1                        | Ustalanie szczegółowego kalendarza działań (np. terminów spotkań) w porozumieniu z użytkownikami. Ustalenie relatywnie niewielkiej liczby użytkowników biorących udział w pogłębionym testowaniu, co zwiększa szanse na uzgodnienie odpowiadających terminów.   |



|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| efekt 'rywalizacji o odbiorcę'   |   |   |   | Bezpośrednie kontakty z zespołem projektowym i dostępność bazy kontaktów; jasne ustalenie kanałów i reguł komunikacji między użytkownikami a zespołem.   |
| Niechęć potencjalnych użytkowników do ujawniania w bazie danych informacji, które mogą być uznane za poufne i wynikająca z tego niekompletność zbioru danych   | 2 | 3 | 6 | Ustalenie i przestrzeganie reguł poufności danych i klarowne poinformowanie o nich użytkowników w czasie rekrutacji do projektu. Dbłość o przestrzeganie zapisów ustawy o ochronie danych osobowych jako jedno z zadań zarządzania projektem. Dbanie o ograniczony dostęp do bazy danych osób bez odpowiednich uprawnień - w szczególności uniemożliwienie (przez wprowadzenie systemu logowania i zróżnicowanych uprawnień użytkowników) wglądu osobom niepowołanym w dane o indywidualnych podmiotach oraz wyraźne poinformowanie o tym użytkowników.  |
| Wycofywanie się użytkowników w trakcie testowania  | 2 | 1 | 2 | Odpowiedni dobór użytkowników i (w ramach kolejnych spotkań) budowanie poczucia odpowiedzialności za efekty projektu. Podpisanie umów dotyczących testowania i implementacji narzędzia z podmiotami testującymi; stały kontakt z ekspertami projektu, monitoring procesu testowania, wskazywanie korzyści korzystania z narzędzia. W przypadku użytkowników niezaangażowanych w testowanie pogłębione - także otwarcie bazy dla wszystkich chętnych zwiększające liczebność użytkowników. W przypadku braku zainteresowania udziałem w testowaniu podmiotów ES z Zabrze i Częstochowy, możliwe będzie przeprowadzenie testowania z udziałem podmiotów z innych miejscowości. |
| Małe zaangażowanie podmiotów ekonomii społecznej w proces testowania narzędzia i pomijanie niektórych czynności/zadań.   | 2 | 2 | 4 | Podpisanie umów dotyczących testowania i implementacji narzędzia; stały, personalny kontakt z ekspertami projektu, bieżący monitoring procesu testowania, wskazywanie korzyści korzystania z narzędzia. Regularne spotkania z użytkownikami (wynik zastosowania zróżnicowanych technik zbierania danych i stosowania ich w różnych momentach).   |
| Zagrożenie terminowej realizacji projektu ze względu na wzajemne powiązania działań.   | 1 | 2 | 2 | Harmonogram uwzględni czas 'wrażliwy' na ewentualne opóźnienia. Z uwagi na okres urlopowy przypadający na I etap realizacji zadania 3, proces testowania rozpocznie się w październiku. W harmonogramie przewidziano dodatkowy czas, który pozwoli na ewentualną korektę ram czasowych poszczególnych zadań w sytuacji zagrożenia terminowego zakończenia tej części projektu.   |
| Nieprawidłowe przeprowadzenie badań (monitoring i ewaluacja) bądź nietrafna operacjonalizacja zmiennych i – skutkowo – nietrafne modyfikacje narzędzia.  | 1 | 3 | 3 | Regularne spotkania zespołu projektowego, triangulacja wyników analiz przy pomocy różnych (jakościowych i ilościowych) technik gromadzenia danych. Włączenie w działania ewaluatora zewnętrznego na odpowiednio wczesnym etapie projektu. Empowerment użytkowników w zakresie ich wpływu na metodologię projektu, regularne konsultowanie rozwiązań na forum internetowym, w czasie wizytacji i FGI.   |
| Zmiany w przepisach regulujących funkcjonowanie PES i współpracę między nimi a JST, i w konsekwencji dezaktualizacja wskaźników i indeksów (tych w szczególności, które odwołują się do obowiązkowej sprawozdawczości) | 1 | 2 | 2 | Bieżący monitoring (przez członków zespołu projektowego) sytuacji prawnej, dbłość o taką konstrukcję wskaźników, która uwzględni zmiany prawne i umożliwia porównywalność; wbudowanie w narzędzie rozwiązań pozwalających na korektę i 'tłumaczenie' skal; analiza odpowiedniości skal w przypadku wprowadzanych zmian.  |
| Nieterminowa realizacja zadań przez wykonawców (np. ekspertów zewnętrznych)  | 1 | 1 | 1 | Odpowiednie formułowanie umów, stały nadzór nad wykonawcami i kontrola terminowości i postępów pracy przez członków zespołu projektowego.  |
| Problemy techniczne - w tym przede wszystkim awarie serwerów potencjalnie skutkujące utratą danych.  | 1 | 2 | 2 | Systematyczne tworzenie kopii bezpieczeństwa danych i przechowywanie jej na zewnętrznych (i zabezpieczonych przed niepowołanym dostępem) nośnikach. Odpowiednie sformułowanie umowy z administratorem i obsługą techniczną urządzeń, ustalenie maksymalnego czasu reakcji na awarie.   |