



Zarządzanie projektami

Aleja Harcerska 3c, 41-500 Chorzów
tel. **032 376 75 65**, tel./fax: **032 273 26 62**
web: www.swr.pl
e-mail: swr@swr.pl
NIP 631-23-56-974
REGON 277880940

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

Temat innowacyjny: **Poszukiwanie nowych, skutecznych metod aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych, wymagających szczególnego wsparcia**

Nazwa projektodawcy: **Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej**

Tytuł projektu: **PI- PWP CouveusePL**

Numer umowy: **UDA- POKL.06.01.01 - 24-049/11-01**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „PI- PWP CouveusePL” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

I.	Uzasadnienie (opis problemów i przyczyny ich występowania).....	3
II.	Cel wprowadzenia innowacji	8
III.	Opis innowacji, w tym produktu finalnego	10
	3.1 Na czym polega innowacja	10
	3.2 Grupa docelowa	11
	3.3 Warunki niezbędne do prawidłowego działania innowacji	11
	3.4 Możliwe efekty zastosowania innowacji	12
	3.5 Elementy składowe (sposób rozwiązywania dotychczas nie rozwiązanego problemu) i produkt finalny innowacji	13
IV.	Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	14
	4.1 Dobór grup użytkowników i odbiorców (struktura, liczebność, pozyskanie, gwarancja udziału w wymaganym czasie)	14
	4.2 Przebieg testowania (kolejne kroki, przygotowanie użytkowników)	15
	4.3 Charakterystyka materiałów przeznaczonych dla użytkowników	16
	4.4 Monitorowanie przebiegu testowania (podmiot odpowiedzialny, forma monitoringu, tryb weryfikacji realizacji, sposób korekty)	17
V.	Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	18
	5.1 Sposób oceny wyników testowania	18
	5.2 Forma zewnętrznej ewaluacji produktu finalnego	19
VI.	Strategia upowszechnienia	20
	6.1 Cel działań upowszechniających	20
	6.2 Grupa docelowa (analiza interesariuszy, liczebność)	20
	6.3 Plan i charakterystyka działań	21
VII.	Strategia włączania do głównego nurtu polityki	22
	7.1 Cel działań włączających	22
	7.2 Grupa docelowa (analiza interesariuszy, liczebność)	22
	7.3 Plan i charakterystyka działań	23
VIII.	Kamienie milowe II etapu projektu	24
IX.	Analiza ryzyka	24
	9.1 Identyfikacja potencjalnych zagrożeń i oszacowanie ryzyka ich wystąpienia	24
	9.2 Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń	27

I. Uzasadnienie

Innowacja będąca przedmiotem niniejszego opracowania odpowiada potrzebom **zwiększenia skuteczności i efektywności wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym, które podejmują lub chciałyby rozpocząć działalność gospodarczą**. Ponadto proponowana innowacja ułatwi osobom bezrobotnym usamodzielnienie się poprzez obniżenie ryzyka, związanego z rozpoczęciem działalności gospodarczej.

Niewystarczająca skuteczność i efektywność wsparcia jest aktualnym i niezwykle istotnym problemem, dotyczącym nie tylko osoby bezrobotne, bezpośrednio zainteresowane skorzystaniem z takiego wsparcia, ale i wszystkie instytucje, samorządy, organy administracji i inne jednostki przekazujące środki finansowe na te cele, a pośrednio – wszystkich podatników. Z badań (wywiadów) przeprowadzonych przez SWR wśród pracowników instytucji rynku pracy wynika, że około 1/3 środków wydatkowanych na wsparcie osób bezrobotnych w celu ich aktywizacji zawodowej przez prowadzenie działalności gospodarczej na rynku okazuje się wydatkowana nieefektywnie, a około 2/3 wydatków nie przynosi trwałych efektów w postaci stabilnych miejsc pracy.

Jedynym warunkiem ostatecznego otrzymania ww. dotacji (tzn. bez konieczności jej zwrotu) jest prowadzenie założonej firmy przez 12 miesięcy. Niestety, urzędy pracy nie prowadzą badań, które pokazałyby jaka jest kondycja nowopowstałych przedsiębiorstw po upływie „obowiązkowych” 12 miesięcy. W praktyce wygląda to tak, że firmy te po prostu zawieszają swoją działalność, nie mogąc konkurować z innymi i opłacać regularnie składek. Zdarza się również, że otrzymana dotacja zostaje przeznaczona na zakup sprzętu, który po upływie 12 miesięcy jest sprzedawany. **Urząd Pracy m.st. Warszawy pokusił się o zdobycie danych z urzędów skarbowych, gdzie zarejestrowane były wsparte przez niego firmy. Okazało się, że działalność aż 80% firm jest fikcyjna – nie notują one ani obrotu ani nie zdobywają klientów (za: artykułem „Jednoroczni leworęczni” w Tygodniku „Polityka” (nr 37/2012).**

Decyzja o udzieleniu wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej jest uzależniona od oceny wniosku złożonego przez zainteresowaną osobę, spełniającą warunki wynikające z ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 nr 99 poz. 1001 z późn. zm.). Zazwyczaj – wg. regulaminów ustalonych przez PUP-y - w ocenie wniosku uwzględnia się zarówno kryteria dotyczące przedmiotu dofinansowania (biznes-planu), jak i kryteria dotyczące kwalifikacji oraz doświadczenia zawodowego wnioskodawcy, związanych z profilem planowanej działalności gospodarczej. **W praktyce nie weryfikuje się jednak stanu faktycznego** tj. przygotowania wnioskodawcy do realizacji przedłożonego biznes-planu, jego rzeczywistej wiedzy, umiejętności, predyspozycji, motywacji. **Ryzyko związane z rozpoczynaną działalnością gospodarczą, istniejące w momencie zawarcia umowy o dotację, pozostawia się w całości po stronie wnioskodawcy**, bez względu na jego zdolność do identyfikacji zagrożeń, analizy, zaplanowania i wdrożenia odpowiednich reakcji.

Tego typu problemy zdają się być częste. Jeden z ekspertów SWR oceniał w listopadzie 11 wniosków o przedłużone wsparcie pomostowe w projekcie finansowanym z PO KL 6.2 na Podkarpaciu. Żadne z nowozałożonych przedsiębiorstw, które wnioskowały o wsparcie pomostowe, nie osiągnęło choćby w przybliżeniu zaplanowanych w biznes-planie przychodów.

Należy przy tym zauważyć, że osoby bezrobotne, ubiegające się o dotację mają dziś wiele możliwości merytorycznego przygotowania się do prowadzenia własnej firmy. Szkolenia i doradztwo w tym zakresie jest przedmiotem wielu projektów realizowanych przez różne instytucje i organizacje.

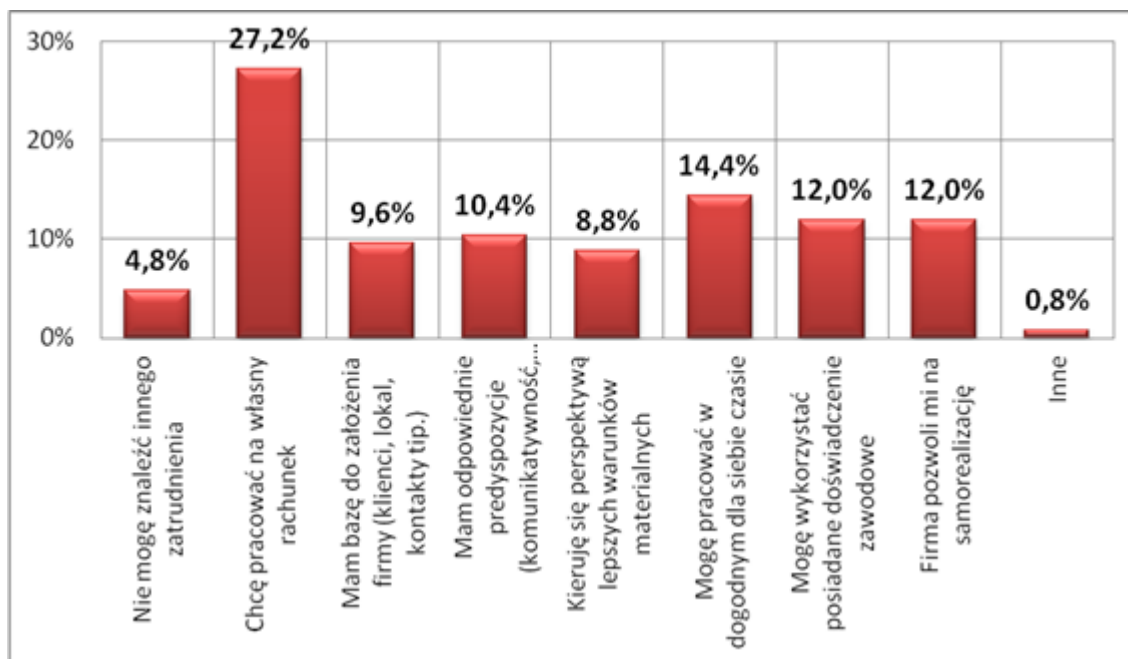
Uczestnicy projektów mogą brać udział w szkoleniach z zakresu prawa pracy, przedsiębiorczości, rachunkowości, opracowania biznes-planów i innych tematów, związanych z działalnością na rynku, korzystać z usług doradztwa w proponowanej tematyce. Jednak **zakres usług szkoleniowych i doradczych rzadko bywa dopasowywany do indywidualnego poziomu kompetencji uczestnika czy też potrzeb, wynikających ze specyfiki jego zamierzeń biznesowych.** Ponadto, **procesy wsparcia uczestników projektów szkoleniowo–doradczych zazwyczaj są realizowane w strukturach tymczasowych, powoływanych do celów i na okres trwania projektu, w których nie tworzy się standardów organizacyjnych, jakościowych i nie stosuje systematycznie doskonalonych metod działania.**

W efekcie, zwiększenie kompetencji uczestnika w zakresie potrzebnym do osiągnięcia odpowiednio wysokiego prawdopodobieństwa jego sukcesu w biznesie (obniżenia ryzyka podmiotowego) w wyniku udziału w projekcie nie zawsze jest realne, a nawet jeżeli zachodzi, to często nie dotyczy obszarów deficytowych dla danej osoby, planującej rozpoczęcie działalności gospodarczej.

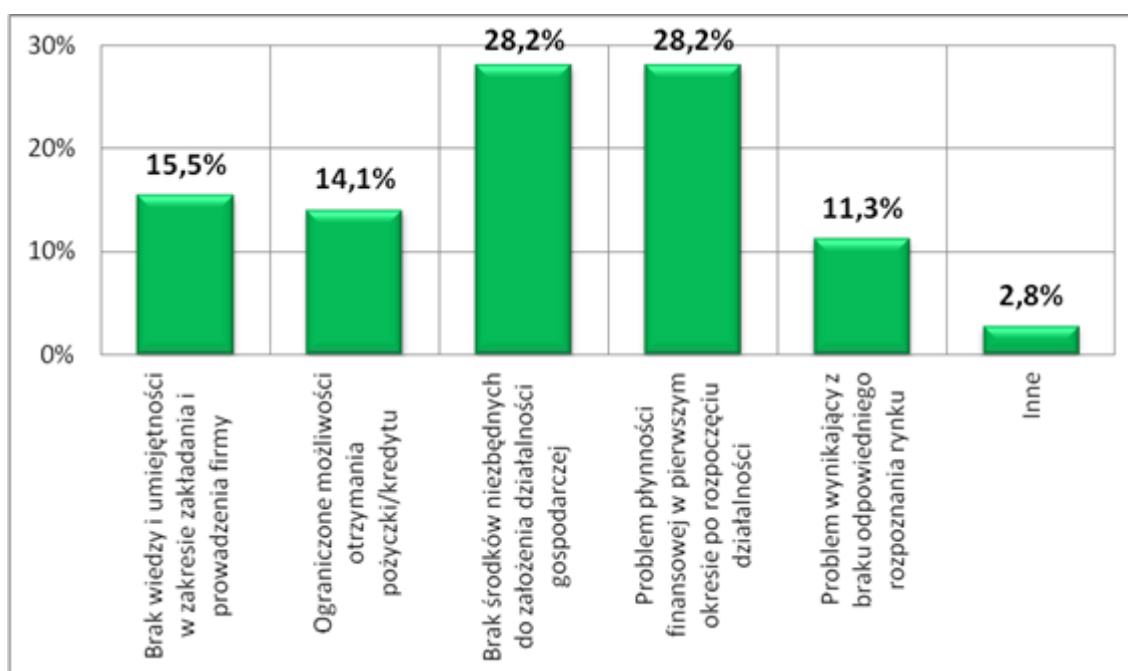
Reasumując – przyczyn niewystarczającej efektywności stosowanych obecnie form i metod wsparcia osób bezrobotnych w podejmowaniu i prowadzeniu samodzielnej działalności gospodarczej należy upatrywać w zbyt wysokim ryzyku towarzyszącym wspieranym inicjatywom (związanym zarówno z ich przedmiotem, jak i beneficjentami wsparcia), przy równoczesnym braku rozwiązań zapewniających skuteczne zarządzanie ryzykiem oraz jego obniżenie, w szczególności w pierwszym okresie podjętej działalności gospodarczej.

Istotnym problemem uzasadniającym potrzebę wprowadzenia proponowanej innowacji jest też rezygnowanie z podejmowania indywidualnej działalności gospodarczej lub uruchamiania spółdzielni socjalnych wśród osób bezrobotnych z obawy przed konsekwencjami ewentualnego niepowodzenia. Dla tej grupy społecznej decyzja o rozpoczęciu działalności gospodarczej jest równocześnie decyzją o utracie statusu osoby bezrobotnej (i związanego z tym prawa do zasiłku oraz – co równie ważne - darmowego ubezpieczenia zdrowotnego). Równocześnie, podjęcie działalności skutkuje zobowiązaniem do systematycznego opłacania składek z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz ewentualnego zwrotu dotacji (lub jej części) w przypadku nieprawidłowego wydatkowania lub niewystarczającego udokumentowania wydatków. Innymi słowy - podjęcie działalności gospodarczej przez osobę bezrobotną pozbawia ją stałego źródła dochodu (z zasiłku), nie gwarantując jej stałych przychodów (z działalności gospodarczej) i jednocześnie zobowiązując ją do comiesięcznego ponoszenia kosztów ubezpieczeń społecznych, których wcześniej nie ponosiła.

Wszystko to skutecznie zniechęca do podejmowania działalności gospodarczej nawet wiele silnie zmotywowanych osób, ponieważ z reguły nie dysponują one własnym kapitałem a wymienione powyżej ryzyka stanowią zagrożenie trudne do oszacowania i zaakceptowania. Potwierdzają to wyniki badań, przeprowadzonych przez SWR w wybranych Powiatowych Urzędach Pracy na terenie woj. śląskiego w pierwszej fazie projektu, przedstawione na rys. 1 i 2. **Dodatkowe badania** przeprowadzone w śląskich Powiatowych Urzędach Pracy pokazały, iż 60% ankietowanych osób bezrobotnych i poszukujących pracy nie bierze pod uwagę założenia własnej firmy. Jak wynika z ankiet, główną przyczyną takiej sytuacji jest zbyt duże ryzyko z tym związane. Ankietowani obawiają się nadmiernego ryzyka finansowego w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia. Natomiast problem płynności finansowej w pierwszym okresie po rozpoczęciu działalności stanowi 17% odpowiedzi na pytanie o przyczynę rezygnacji z zakładania własnej firmy przez osoby bezrobotne. 40% ankietowanych, planując założenie własnej firmy obawia się braku funduszy na start jak i braku płynności finansowej.



Rys 1. Przesłanki dla rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne



Rys. 2. Czynniki stanowiące barierę w prowadzeniu działalności gospodarczej dla osób bezrobotnych

Instytucjami zajmującymi się wspieraniem procesów podejmowania działalności gospodarczej są inkubatory. Należy podkreślić, że terminem tym określa się różne rodzaje wsparcia oferowane dla bardzo różnych grup docelowych. Formy i metody stosowane przez funkcjonujące w Polsce, w tym w woj. śląskim, inkubatory przedsiębiorczości zazwyczaj nie odpowiadają jednak sytuacji i potrzebom osób bezrobotnych oraz innych, znajdujących się w trudnej sytuacji. Oferta inkubatorów obejmuje z reguły:

- korzystanie z powierzchni użytkowej oraz infrastruktury biurowej,
- organizowanie szkoleń o tematyce gospodarczej,

- dostęp do Internetu oraz możliwość zamieszczania własnych informacji na stronach www,
- podstawowe doradztwo biznesowe.

Taki zakres wsparcia, choć bardzo przydatny do celów rozwoju przedsiębiorczości, nie zapewnia obniżenia ryzyka związanego z podejmowaniem inicjatyw biznesowych przez osoby bezrobotne na etapie poprzedzającym decyzję o rozpoczęciu działalności. Wsparcie „klasycznego” inkubatora może jednak stanowić wartościowe uzupełnienie proponowanej innowacji, jako forma wsparcia w pierwszym okresie po zarejestrowaniu działalności i wejściu na rynek.

Analogią może być tutaj znacznie szerszy zakres wsparcia, niezbędnego dla uczestników projektów finansowanych z działania 7.2.1 czy 7.2.2 PO KL (czyli grup szczególnie defaworyzowanych na rynku pracy i zagrożonych wykluceniem społecznym) w porównaniu do bardziej standardowych, klasycznych form wsparcia przewidzianych w projektach finansowanych z ramach działania 6.2 PO KL. Podobnie jak powyżej, działania skierowane do osób bezrobotnych (jak i z innych grup problemowych) wymagają dla swej skuteczności wsparcia o bardziej kompleksowym i zindywidualizowanym charakterze.

Oprócz wspomnianych form wsparcia jakim są inkubatory, na terenie woj. śląskiego istnieje jeszcze kilka innych rodzajów podmiotów wspierających zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczych. Wśród takich instytucji wyróżnić należy:

- **Krajowy System Usług** – ośrodki KSU świadczą usługi zarówno dla przyszłych jak i obecnych przedsiębiorców. W ramach swojej działalności prowadzą one doradztwo i opiekę merytoryczną nad procesem zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Zakres tematyczny usług obejmuje kwestie formalno-prawne, finansowe i organizacyjne. Ośrodki KSU świadczą również doradztwo bardzo specjalistyczne m. in. dotyczące systemów jakości, wymogów ochrony środowiska. Ponadto do zakresu usług należy również tzw. asysta w rozpoczynaniu, a później w prowadzeniu działalności gospodarczej, która obejmuje m. in. analizę rentowności, pomoc w przygotowaniu niezbędnych dokumentów oraz diagnozę potrzeb klienta przyszłego przedsiębiorstwa. Krajowy System Usług tworzy 51 ośrodków, zlokalizowanych na terenie całego kraju (30 w woj. śląskim), w których klienci mogą korzystać z udzielanego wsparcia. Klientami wsparcia mogą być bezrobotne, w tym długotrwale bezrobotne. **Należy jednakże podkreślić, że korzystanie z usług ośrodka jest odpłatne, co znacznie ogranicza możliwości wsparcia osób znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej.**

- **Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości** – podmioty działające zwykle przy uczelniach wyższych i mające na celu wspieranie przedsiębiorczości wśród studentów i absolwentów. Usługi świadczone w ramach inkubatora są nieodpłatne. Dodatkowym atutem jest fakt, iż klienci inkubatora nie mają obowiązku rejestracji firmy oraz opłacania składek ZUS, ponieważ inkubator pozwala korzystać powstałym podmiotom ze swojej osobowości prawnej. Zwrot środków wypracowanych przez klienta inkubatora następuje poprzez zawarcie umowy cywilno-prawnej. Należy zwrócić uwagę na ryzyko uznania omawianego rozwiązania za działanie pozorne, stanowiące próbę obejścia prawa, w szczególności związanego z obowiązkami podatkowymi bądź dotyczącymi ubezpieczeń społecznych. **Zastosowanie tego rozwiązania w stosunku do osób bezrobotnych nie jest zatem możliwe, przede wszystkim ze względu na fakt, że zawarcie z osobą bezrobotną jakiegokolwiek umowy cywilno-prawnej (jest to typowe rozwiązanie w AIP), niezależnie od**

jej wartości, oznacza dla niej utratę statusu osoby bezrobotnej, a tym samym wszystkim związanym z nim świadczeń.

- **Urzędy Pracy** – osoby bezrobotne mogą skorzystać ze wsparcia oferowanego przez Urzędy Pracy. Do udzielanego wsparcia zalicza się przyznanie środków finansowych (sześciokrotność średniego wynagrodzenia) a także pomoc prawną i doradztwo z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Urzędy Pracy dysponują jednak ograniczoną pulą pieniędzy do przekazania przyszłym przedsiębiorcom, więc nie wszystkie pomysły będą mogły być zrealizowane. Jednocześnie – co bardziej istotne – wątpliwa jest efektywność i skuteczność przynajmniej **części** działań prowadzonych przez PUP, jak wspomniano wcześniej w oparciu o artykuł Tygodnika Polityki pt.: „Jednoroczni leworęczni”.

- **organizacje pozarządowe** - dzięki dotacjom z Unii Europejskiej (Program Operacyjny Kapitał Ludzki) realizują projekty, które mają na celu tworzenie nowych miejsc pracy, zwykle w formie spółdzielni socjalnych. W ramach wsparcia udzielanego przyszłym spółdzielcom prowadzone są szkolenia i doradztwo z zakresu prawnego – finansowo – organizacyjnego. Należy jednak zauważyć, że działalność i struktura organizacyjna spółdzielni socjalnej jest dość specyficzna, co powoduje, że prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej to jedna z najtrudniejszych form prawnych, związanych z bardzo dużym ryzykiem gospodarczym, w tym generowanym przez samych członków spółdzielni, którzy z reguły nie mają wystarczających kompetencji menedżerskich, a często nawet kwalifikacji zawodowych.

- informacje i poradniki na temat rozpoczynania działalności gospodarczej, rejestracji firmy czy prowadzenia jej w późniejszym okresie dostępne są dla przyszłych przedsiębiorców poprzez szereg serwisów internetowych (np.: www.ceidg.gov.pl; www.firma.gov.pl; www.mala-firma.pl/dla-poczatkujacych/zakladanie-firmy/139-zakladanie-firmy-krok-po-kroku; <http://zakladaniefirmy.net.pl>; <http://sbart.pl/zakladanie-firmy-przez-internet/>). Niemniej jednak należy zdawać sobie sprawę z ograniczonego zakresu ww. informacji, skupiających się przede wszystkim na wymogach formalnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

W/w formy wsparcia potencjalnych przyszłych przedsiębiorców oferują szeroki wachlarz różnorodnych usług, jednakże nie są one kompletne i nie wszyscy zainteresowani mogą z ich pomocy skorzystać. Żadna z nich nie oferuje możliwości przetestowania przez osobę bezrobotną swojego pomysłu na biznes w warunkach rynkowych, przy jednoczesnym ograniczeniu związanego z nim ryzyka finansowego. Oferta CouveusePL stanowić będzie zatem istotne uzupełnienie form wsparcia już istniejących na aktualnym rynku, przy czym należy zaznaczyć, że rozwiązanie proponowane jako CouveusePL może zostać również skutecznie włączone przez już istniejące podmioty wspierające rozpoczynanie działalności gospodarczej.

Należy również podkreślić, iż model CouveusePL pozwala na rozpoczęcie w legalny sposób działalności gospodarczej bez jej formalnej rejestracji, a co ważniejsze osoba, która zdecyduje się przystąpić do inkubatora CouveusePL nadal będzie posiadać status osoby bezrobotnej i będzie uprawniona do dotychczasowych świadczeń (np. zasiłków dla osób bezrobotnych), czego nie zapewnia żaden inny rodzaj inkubatora występującego w Polsce, nawet AIP. Możliwość przetestowania działalności gospodarczej sprawi, iż nowi przedsiębiorcy będą czuli się pewniej na rynku pracy, zdobędą doświadczenie oraz obycie biznesowe. Wszystko to zwiększy szanse na przeżywalność ich firm.

II. Cel wprowadzenia innowacji

Celem wprowadzenia innowacji jest zwiększenie skuteczności i efektywności wspierania osób bezrobotnych w zakresie podejmowania przez nie działalności gospodarczej, co przekłada się na następujące cele projektu (określone we wniosku):

- *Cel główny:* poprawa jakości wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym w zakresie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej poprzez adaptację i dostosowanie modelu Couveuse do polskich realiów prawnych, gosp. i społ. oraz włączenie go do polityki poprzez prowadzenie w woj. śl. inkubatora CouveusePL do 05.2014. Cel główny projektu związany jest zatem z wprowadzeniem **możliwości** korzystania z **dodatkowego, sprawdzonego** rozwiązania, jakim jest model couveuse, w działaniach związanych ze wspieraniem inicjatyw gospodarczych osób bezrobotnych. Niezależnie od tego czy model couveuse będzie wykorzystywany w odrębnej strukturze czy też jako jedno z szerszego spektrum narzędzi dostępnych w ramach już działających podmiotów, pozwoli on na przełamanie głównej bariery zniechęcającej osoby bezrobotne do zakładania własnych firm, jaką jest obawa przed podjęciem ryzyka gospodarczego, w szczególności finansowego. Zapewnienie przez Couveuse możliwości przetestowania pomysłu na firmę i upewnienia się, że jest on w stanie wygenerować przychody w wysokości zapewniającej osiągnięcie zysku, pozwoli na złagodzenie problemu zbyt niskiej efektywności i skuteczności pomocy udzielanej osobom bezrobotnym. Wskaźniki: liczba osób, które dzięki CouveusePL podejmą samodzielną działalność gospodarczą: 4, w tym 2K i 2M oraz 1 działający inkubator CouveusePL, który prowadzony będzie z udziałem 4 JST lub ich jednostek organizacyjnych z terenu woj. śląskiego.
- *Cele szczegółowe:*
 - aktywizacja zawodowa 7 osób bezrobotnych (w tym min. 60% kobiet) poprzez wsparcie ich w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej (w formie inkubatora Couveuse) w okresie od XI.2012 do IX.2013; wskaźnik: liczba osób, które uzyskały środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej: 7, w tym 5K i 2M
 - opracowanie – **przy wykorzystaniu doświadczeń zagranicznych partnerów** - modelu prowadzenia inkubatora CouveusePL możliwego do zastosowania przez instytucje rynku pracy wspierające rozpoczynanie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne do I.2014; wskaźnik: Szczegółowy opis modelu wraz z warunkami jego zastosowania i zaleceniami wynikającymi z fazy testowania (1 szt.)
 - wzrost potencjału 308 użytkowników w zakresie działań na rzecz rozpoczynania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne poprzez opracowanie i dostarczenie metodologii i procedur prowadzenia inkubatora Couveuse, konsultacje i seminaria. Cel związany jest z dostarczeniem informacji o produkcie finalnym wszystkim potencjalnie zainteresowanym (działania upowszechniające) oraz z działaniami służącymi zapewnieniu, że produkt w przyszłości będzie

szerzej stosowany (działania włączające). Biorąc pod uwagę specyfikę produktu finalnego, jak i ograniczenia wynikające z założeń projektowych, zakłada się, że spora część (aczkolwiek nie całość) działań upowszechniających i włączających będzie się pokrywać. Działania upowszechniające będą zatem wspierać działania włączające, aczkolwiek te ostatnie koncentrować się będą wokół rekomendacji zmian regulacji prawnych. Wskaźniki działań upowszechniających: Liczba publikacji z zakresu prowadzenia inkubatora CouveusePL w Polsce, wartość wskaźnika: 2.000; liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych warsztatami / seminariami nt. modelu CouveusePL, wartość wskaźnika: 308. Wskaźnik działań włączających: liczba decydentów (posłowie, senatorowie, dyrektorzy odpowiednich departamentów w MRR i MPiPS) którym przedstawione zostaną rekomendacje dotyczące zmian w regulacjach prawnych; wartość wskaźnika: 10 osób.

Weryfikacja realizacji celu nastąpi poprzez uruchomienie CouveusePL w strukturze organizacyjnej SWR (źródło weryfikacji – dokumentacja inkubatora, raporty okresowe z jego działalności) i przyjęcie doń 7 osób bezrobotnych (źródło weryfikacji – umowy zawarte z tymi osobami), z których 4 osoby zgłoszą po wyjściu z CouveusePL działalność gospodarczą (źródło weryfikacji – wydruki z Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej 4 usamodzielnionych firm). W testowaniu CouveusePL udział wezmą przedstawiciele min. 4 śląskich PUP/JST, zainteresowanych jego wdrożeniem w przyszłości.

Weryfikacja realizacji celu szczegółowego „Aktywizacja 7 osób bezrobotnych. (...)” odbędzie się poprzez wydruki z Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej założonych działalności gospodarczych, ankiety ex-ante i ex-post oraz dokumenty potwierdzające otrzymane wsparcie. Cel „Opracowanie modelu inkubatora CouveusePL” odbędzie się poprzez dokumentację projektu (z fazy przygotowania i testowania) oraz opis produktu finalnego. Cel „Wzrost potencjału 308 użytkowników w zakresie wspierania działalności gospodarczej (...)” weryfikowany będzie poprzez karty doradcze, listy obecności oraz materiały dla uczestników seminariów i innych spotkań (np. z decydentami) oraz ankiety, przeprowadzone z reprezentatywną grupą uczestników projektu.

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1 Na czym polega innowacja

Główną innowacją wynikającą z realizacji projektu PI-PWP CouveusePL będzie **wprowadzenie nowego standardu w organizacji działań związanych ze wspieraniem inicjatyw gospodarczych osób bezrobotnych (w formie inkubatora opartego na modelu CouveusePL) w regionie, a następnie jego upowszechnienie na obszarze całego kraju.**

Bazując na skutecznych, sprawdzonych w kilkuletniej praktyce rozwiązaniach stosowanych przez francuskie inkubatory typu couveuse, polegających na zapewnieniu beneficjentom możliwości podjęcia próby prowadzenia działalności gospodarczej przy wsparciu i pod nadzorem indywidualnego doradcy – trenera, opracowano model funkcjonowania takiego inkubatora w Polsce (CouveusePL)

Dodatkowo, w trakcie prac nad modelem inkubatora CouveusePL powstała idea, by poprzez zaprojektowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, zapewnić ciągłe doskonalenie metod i form działalności inkubatora. Uznano, że jest to szczególnie ważne ze względu na przewidywane finansowanie działalności inkubatora ze środków publicznych i wynikającą z tego konieczność zagwarantowania przejrzystości podejmowanych decyzji i działań oraz możliwie najwyższej ich efektywności. Ta innowacja, nieplanowana na etapie koncepcji projektu i składania wniosku o dofinansowanie, została wprowadzona do modelu inkubatora CouveusePL. Uwzględniono w nim rozwiązania zapewniające ciągłe doskonalenie metod i form działalności poprzez zaplanowanie procesów systematycznej autoewaluacji i standaryzacji oraz upowszechniania tak wypracowanych rezultatów (wzorcowych rozwiązań organizacyjnych i metodycznych).

Innowacyjność modelowego rozwiązania obejmuje:

1. Poszerzenie zakresu wsparcia udzielanego osobom poszukującym rozwiązania problemu niskiego statusu materialnego i społecznego (wynikającego z braku pracy i/lub niewystarczających dochodów), przez przygotowanie i przetestowanie prowadzenia własnej działalności gospodarczej („trening w prowadzeniu działalności”) pod nadzorem doradcy-trenera w inkubatorze CouveusePL oraz rozpoczęcie samodzielnej działalności gospodarczej w przypadku pozytywnego wyniku testowania; (*W ramach projektu – tylko osobom bezrobotnym, zarejestrowanym w PUP*),
2. Indywidualizacja wsparcia – indywidualny plan wsparcia oraz indywidualny doradca-trener prowadzący podopiecznego w drodze do samodzielnego funkcjonowania na rynku,
3. Zastosowanie procesowego podejścia w organizacji działalności inkubatora,
4. Uwzględnienie w systemie organizacyjnym inkubatora procesów ciągłego doskonalenia,
5. Włączenie do zakresu działalności tworzenia i utrzymywania powiązań z interesariuszami inkubatora (m.in. z instytucjami rynku pracy i pomocy społecznej).

3.2 Grupa docelowa

Innowacja przyczyni się do rozwiązania problemów dotyczących grup docelowych, które w opisie modelu zostały zdefiniowane jako klienci inkubatora:

- 1. Klienci–podopieczni inkubatora.** *Podopieczni* inkubatora to osoby, do których adresowana jest zasadnicza działalność CouveusePL, które w wyniku procesu rekrutacji zostają objęte wsparciem na podstawie zawartej umowy (*w projekcie – 7 osób bezrobotnych - 2 mężczyzn i 5 kobiet - odbiorcy*)
- 2. Klienci–użytkownicy wypracowanych metodyk, modeli organizacyjnych, wzorcowych narzędzi itp.** *Użytkownicy* to grupa klientów CouveusePL, którą tworzą organy administracji samorządowej i państwowej, instytucje, organizacje społeczne i gospodarcze (w szczególności podmioty gospodarki społecznej), zainteresowane obniżaniem bezrobocia, aktywizacją zawodową i rozwiązywaniem problemów społecznych wynikających z niedostatku materialnego (*w projekcie – 308 osób*)

3.3 Warunki niezbędne do prawidłowego działania innowacji.

Utworzenie i zapewnienie prawidłowego funkcjonowania inkubatora CouveusePL wymaga:

- Dokonania adaptacji modelu inkubatora „CouveusePL” według instrukcji adaptacji, zawartej w opisie produktu finalnego, do uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych użytkownika (*w projekcie – SWR zamiast uprzednio planowanego utworzenia odrębnego podmiotu w formie prawnej spółdzielni socjalnej*).
- Pozyskanie (udostępnienie) i zorganizowanie zasobów i infrastruktury niezbędnej do sprawnego działania inkubatora.
- Zapewnienia stabilnego i ciągłego finansowania bieżącej działalności operacyjnej inkubatora.
- Zapewnienia wysokich kompetencji członków zespołu inkubatora (w szczególności kierownika i doradców – trenerów) przez zastosowanie odpowiednich kryteriów kwalifikacyjnych (jak np. wykształcenie kierunkowe, doświadczenie zawodowe) w procesie rekrutacji pracowników oraz cyklu szkoleń z metodyki działania CouveusePL, narzędzi, instruktaży stanowiskowych oraz ciągłego lub cyklicznego doskazywania zawodowego personelu.
- Nawiązania i utrzymywania obustronnie korzystnej współpracy z interesariuszami inkubatora, w szczególności z samorządem lokalnym oraz instytucjami rynku pracy i funduszami pożyczkowymi dla MSP.
- Wysokiego zaangażowania członków zespołu w realizację misji i celów inkubatora.
- Intensywnej promocji oferty inkubatora poprzedzającej rozpoczęcie działalności dla zapewnienia wysokiej skali zainteresowania ze strony potencjalnych klientów (podopiecznych i użytkowników) oraz akceptacji i zaufania do inkubatora CouveusePL ze strony potencjalnych klientów

Należy również przewidzieć, że w związku z inkubowanymi działalnościami gospodarczymi niezbędne będzie sfinansowanie związanych z nimi wydatków w ramach inkubatora, dotyczących promocji, zakupu materiałów, narzędzi, a także wydatków związanych z ubezpieczeniem od odpowiedzialności cywilnej. Wymaga to wprowadzenia odpowiednich zmian w budżecie projektu.

Powyższe warunki zostaną spełnione **w ramach projektu** po uwzględnieniu zmiany polegającej na zaniechaniu utworzenia inkubatora, jako odrębnego podmiotu w formie spółdzielni socjalnej. Zmiana podyktowana jest dążeniem do usprawnienia procesu testowania innowacji przy zachowaniu pełnej zdolności do spełnienia wymagań związanych z umową o dofinansowanie projektu, wytycznych dotyczących kwalifikowalności kosztów oraz regulacji dotyczących pomocy publicznej.

3.4 Możliwe efekty zastosowania innowacji.

Zakłada się, że wdrożenie innowacji w istotnym stopniu zwiększy skuteczność i efektywność wspierania inicjatyw gospodarczych osób bezrobotnych podobnie, jak stało się to we Francji. Według danych inkubatora Couveuse Interface za 2011 rok w wyniku wsparcia 61% podopiecznych stworzyło własne przedsiębiorstwa i skutecznie realizuje swoje biznes-plany, 15% znalazło inne zatrudnienie, w 19% przypadków przerwano proces wsparcia po stwierdzeniu braku realnych szans na sukces, a 5% podopiecznych skierowano do innych organizacji, których oferta bardziej odpowiadała ich potrzebom.

W ramach projektu zaplanowano, że spośród 7 osób bezrobotnych objętych wsparciem 4 osoby podejmą działalność gospodarczą, której efektywność zostanie wcześniej sprawdzona.

Rozpowszechnienie modelu inkubatora CouveusePL wśród potencjalnych użytkowników przyczyni się do poprawy jakości wsparcia i jego skuteczności. Pozytywne wyniki użyteczności modelu i trafności rozwiązania, potwierdzone badaniami opinii użytkowników i odbiorców fazy testowania, (co najmniej 80% spośród 308 osób), pozwolą na popularyzację innowacji w regionie, a następnie na terenie całego kraju.

Dzięki włączeniu autoewaluacji i standaryzacji w procesowy model organizacji działania inkubatora przedmiotem upowszechniania będą rozwiązania wypracowane i sprawdzone w praktyce, systematycznie doskonalone w oparciu o zdobywane doświadczenia.

Proponowana innowacja stanowi **aktywne** narzędzie rynku pracy, a tym samym wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu warunków (o których mowa w pkt. 3.3), w tym formalna możliwość prowadzenia działalności gospodarczej (tego warunku nie spełniają np. PUP). W związku z powyższym możliwość pełnego korzystania z wypracowanego modelu upatrujemy w rozwiązaniach opartych o **ściśłą współpracę** publicznych instytucji rynku pracy z podmiotami spoza sektora finansów publicznych. Potencjalnym rozwiązaniem mógłby tutaj być inkubator typu CouveusePL oparty na przykład o agencję zatrudnienia bądź biznesowy inkubator, współfinansowany ze środków EFS, a jednocześnie – co niezwykle istotne – ściśle współpracujący z lokalnym urzędem pracy i świadczący

usługi dla osób w nim zarejestrowanych. W taki sposób prowadzona jest zresztą działalność francuskich Couveuse.

Niemniej jednak model CouveusePL z pewnością może stanowić interesujące rozwiązanie dla powiatowych urzędów pracy, w szczególności w kontekście planowanych głębokich zmian w funkcjonowaniu publicznych instytucji rynku pracy jak segmentacja bezrobotnych (od 2013 r.) czy reforma działania PUP (od 2014 r.).

Inkubator CouveusePL w formie przejściowej (w której będzie tworzony i testowany w ramach projektu) zakłada przekazanie odbiorcom wsparcia finansowanego w formie dotacji. Niemniej jednak, taka forma bezzwrotnego wsparcia finansowego **nie będzie konieczna**, ani zasadna w sytuacji prowadzenia inkubatora CouveusePL postaci docelowej, kiedy możliwe będzie przekazanie podopiecznemu środków wypracowanych przez niego w fazie prowadzenia działalności gospodarczej na próbę.

3.5 Elementy składowe (sposób rozwiązania dotychczas nie rozwiązanego problemu) i produkt finalny innowacji.

Zasadniczym elementem innowacyjnego rozwiązania w formie inkubatora CouveusePL jest poszerzenie zakresu wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym w związku z podejmowaniem działalności gospodarczej o „trening w prowadzeniu działalności” poprzedzający decyzję o zarejestrowaniu działalności i faktyczne jej rozpoczęcie przez osobę bezrobotną. Stworzenie możliwości sprawdzenia pomysłu na biznes w praktyce pod opieką i nadzorem inkubatora i przy intensywnym, zindywidualizowanym wsparciu szkoleniowo-doradczym pozwoli zminimalizować ryzyko niepowodzenia, zwiększyć skuteczność wsparcia oraz efektywność ponoszonych nakładów.

Ponadto, innowacyjnym jest proponowane rozwiązanie organizacji działania inkubatora – zastosowanie procesowego podejścia oraz uwzględnienie w systemie organizacyjnym procesów ciągłego doskonalenia - autoewaluacji i standaryzacji działania. Ten element innowacji nie był planowany na etapie wniosku o dofinansowanie projektu i jest wynikiem pracy grupy roboczej.

Pełny i szczegółowy opis innowacyjnego rozwiązania przedstawia tzw. „produkt finalny” projektu PI-PWP CouveusePL, który składa się z następujących elementów:

1. Opisu modelu inkubatora CouveusePL przedstawiającego podstawowe informacje o organizacji oraz metodologię działania inkubatora, a w szczególności: misję i cele, zakres działalności, definicje klientów i kluczowych interesariuszy, informacje dotyczące form organizacyjno-prawnych, w jakich może działać inkubator, organizację działalności (strukturę procesów i strukturę jednostek organizacyjnych), kluczowe zasoby, infrastrukturę, nakłady początkowe, koszty i finansowanie działalności, informacje o możliwych źródłach finansowania, analizę efektywność działalności inkubatora, oraz analizę kluczowych czynników

sukcesu i kluczowych zagrożeń (ryzyka) wraz z wytycznymi dotyczącymi zarządzania ryzykiem w CouveusePL.

2. Załączników do opisu modelu: wzoru umowy o wsparcie / szkolenie, wzorcowego regulaminu wsparcia CouveusePL, planów procesów, procedur ustalonych dla procesów o kluczowym znaczeniu dla skuteczności i efektywności wsparcia (dotyczących rekrutacji, planowania i przygotowania wsparcia oraz procesu inkubacji) wraz z załączonymi, wzorcowymi formularzami zapisów służących dokumentowaniu procesów, kart stanowisk pracy przewidzianych w strukturze organizacyjnej inkubatora, wzorcowego regulaminu organizacyjnego CouveusePL.
3. Instrukcji adaptacji modelu inkubatora CouvesusePL do uwarunkowań organizacyjnych użytkownika.

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego.

4.1 Dobór grup użytkowników i odbiorców (struktura, liczebność, pozyskanie, gwarancja udziału w wymaganym czasie).

Jak opisano powyżej – testowanie modelu inkubatora typu CouveusePL - przede wszystkim z uwagi na założenia i ograniczenia projektowe - zostanie przeprowadzone w strukturze SWR. Niemniej jednak dla zapewnienia jak największej skuteczności tego procesu, a tym samym dopracowania optymalnego modelu CouveusePL, w fazę testowania zostaną zaangażowani przedstawiciele użytkowników. Zakłada się, że w działania testujące zostaną włączeni przedstawiciele JST / PUP / OPS z Rudy Śląskiej, Katowic i Zabrze, a wybór ww. instytucji został uzgodniony z partnerem projektu – PUP Zabrze. Niewielka liczebność grupy użytkowników zaangażowanych na tym etapie pozwoli na zapewnienie warunków umożliwiających rzetelną i wnikliwą obserwację działania produktu, a projektodawca będzie miał możliwość zindywidualizowanej współpracy. Zakres zadań ww. grupy użytkowników na etapie testowania obejmować będzie:

- aktywny udział w pracach Grupy Roboczej, która odpowiedzialna jest w projekcie za dopracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego,
- udział w rekrutacji odbiorców, biorących udział w projekcie,
- wspólne z SWR prowadzenie lokalnych filii CouveusePL (doradcy inkubatora typu CouveusePL będą świadczyć usługi w lokalizacjach użytkowników).

Jeśli chodzi o odbiorców projektu, to wstępny wybór nastąpi przez ww. użytkowników , które zwrócą się w pierwszej kolejności do tych osób bezrobotnych, które są zainteresowane rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej lub które już aplikowały o dotacje na podjęcie działalności gospodarczej, zostały pozytywnie ocenione, ale z braku środków ich nie otrzymały. Następnie kandydaci odbędą rozmowy z ekspertami Grupy Roboczej i CouveusePL, którzy ocenią przede wszystkim motywację kandydatów, ale też możliwość realizacji ich pomysłu na biznes i szanse na utrzymanie tej działalności

na rynku. Działania te zostaną przeprowadzone w oparciu o procedury stanowiące załączniki do Opisu produktu finalnego. Projektodawca już dzisiaj może stwierdzić duże zainteresowanie projektem, zgłaszane mailowo i telefonicznie przez potencjalnych odbiorców. W związku z powyższym zasadne jest założenie, że proces rekrutacji zostanie przeprowadzony na grupie kandydatów wystarczająco dużej aby można było rzetelnie przetestować opracowaną dla CouveusePL procedurę.

We francuskich couveuse doradca opiekuje się średnio ok. 20 klientami. We wniosku o dofinansowanie założono, iż w inkubatorze na stanowiskach doradców-trenerów zostaną zatrudnieni absolwenci wyższych uczelni, którzy w ramach projektu opanują swoje rzemiosło. W fazie testowania będziemy mieli jednak do czynienia z niesprawdzonym w polskich realiach modelem inkubacji. Członkowie Grupy Roboczej doszli zatem do wniosku, iż jednym z kluczowych czynników sukcesu będzie profesjonalne wsparcie dla osób inkubowanych. W związku z powyższym planujemy zatrudnienie doświadczonych doradców-trenerów, posiadających wieloletnie doświadczenie w doradztwie gospodarczym czy finansowaniu przedsiębiorstw. Jednocześnie praca doradców-trenerów będzie na bieżąco wspierana przez ekspertów Grupy Roboczej.

Należy podkreślić, iż celem fazy testowej nie jest maksymalizacja liczby odbiorców a jedynie rzetelne przetestowanie innowacyjnego rozwiązania. Z tych powodów zdecydowaliśmy się przetestować model CouveusePL na grupie 7 osób - 5 kobiet i 2 mężczyzn.

4.2 Przebieg testowania (kolejne kroki, przygotowanie użytkowników).

Pierwszym etapem fazy testowania będzie adaptacja modelu CouveusePL do prawnych i organizacyjnych uwarunkowań działalności Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej zgodnym z Systemem Zarządzania Jakością ISO9001:2009 obowiązującym w SWR oraz specyfiki projektu PI-PWP CoveusePL. W wyniku adaptacji, przeprowadzonej według instrukcji załączonej do opisu modelu, powstanie szczegółowa dokumentacja inkubatora, działającego w ramach struktury organizacyjnej SWR, jako nadrzędnej. W szczególności:

- określony w modelu zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych przypisany w modelu do stanowiska kierownika inkubatora zostanie rozdzielony pomiędzy managera grupy roboczej, managera projektu, specjalistę ds. upowszechniania, specjalistę ds. współpracy ponadnarodowej oraz prezesa zarządu SWR – odpowiednio do obowiązujących przepisów, regulaminu organizacyjnego SWR oraz zapisów projektu,
- określony w modelu zakres obowiązków i odpowiedzialności specjalisty ds. administracyjnych i rozliczeń zostanie rozdzielony pomiędzy eksperta ds. rozliczeń i sprawozdawczości oraz asystenta managera grupy roboczej.

Po zakończeniu procesu rekrutacji zostaną podpisane umowy z uczestnikami oraz zostaną im przypisani doradcy. W czasie co najwyżej półrocznego szkolenia zostaną dopracowane modele biznesowe uczestników, a oni sami zostaną wszechstronnie doszkoleni w tych obszarach, które są

niezbędne do prowadzenia ich działalności, a w których stwierdzone zostaną deficyty wiedzy czy umiejętności. Następnie CouveusePL zacznie sprzedawać produkty i usługi oferowane przez uczestników. W wypadku wzrostu sprzedaży do poziomu, uzasadniającego rozpoczęcie samodzielnej działalności gospodarczej przez uczestnika, zgłosi on swoją działalność gospodarczą. Zgodnie z umową otrzyma on także dotację na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

W czasie fazy testowania Grupa Robocza (w zmniejszonym składzie niż w fazie przygotowania, ale wsparta przez przedstawicieli użytkowników) będzie monitorować działalność uczestników i personelu inkubatora. Członkowie Grupy Roboczej będą mieli na bieżąco dostęp do dokumentacji CouveusePL oraz będą przeprowadzali cykliczne spotkania i wywiady zarówno z użytkownikami, jak i personelem CouveusePL. Raz w miesiącu personel CouveusePL spotka się z członkami Grupy Roboczej w celu omówienia postępu procesu testowania, realizacji zaleceń itp. Grupa Robocza co miesiąc dostarczy sprawozdanie z realizacji testowania członkom Komitetu Sterującego, jak i menedżerowi projektu. Ponadto menedżer i eksperci Grupy Roboczej będą wspierali merytorycznie doradców-trenerów CouveusePL.

4.3 Charakterystyka materiałów przeznaczonych dla uczestników.

Materiały dostarczane odbiorcom będą zindywidualizowane, w zależności od ich zdiagnozowanych potrzeb, przy czym należy podkreślić, że definiowanie tych potrzeb odbywać się będzie progresywnie, a miarę postępującego procesu indywidualnego wsparcia i doradztwa gospodarczego.

W przypadku odbiorców będą to m. in.:

- materiały szkoleniowe, indywidualnie dostosowane do potrzeb danego odbiorcy i branży, w jakiej chce testować swoją działalność gospodarczą,
- sprawdzone modele biznesowe z danej branży, interesującej odbiorcę oraz opisy dobrych praktyk,
- materiały dotyczące marketingu partyzanckiego, wirusowego, e-marketingu czyli metod niskokosztowych, dostosowanych do potrzeb i możliwości małych firm,
- materiały dotyczące przygotowywania i oceny biznes-planów,
- materiały dotyczące możliwości finansowania małych firm (jak fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe dedykowane sektorowi mikro- i małych przedsiębiorstw) oraz montażu finansowych dla ich inwestycji.

Jeśli chodzi o użytkowników zaangażowanych na etapie testowania, to na bieżąco przekazywane im będą materiały prezentujące kolejne etapy udoskonalania modelu CouveusePL. Obejmować one będą m. in.:

- ankiety, kwestionariusze służące ocenie działania poszczególnych elementów modelu CouveusePL przez doradców-trenerów inkubatora oraz zarząd SWR,

- ankiety pozwalające na ocenę przeprowadzenia procesów rekrutacyjnych w ramach inkubatora przez osoby uczestniczące w tym procesie (zarówno kandydatów, jak i przedstawicieli użytkowników oraz doradców-trenerów),
- ankiety, kwestionariusze obserwacji uczestniczącej, kwestionariusze wywiadów pogłębianych pozwalające na ocenę działania pozostałych procesów inkubatora,
- wyniki poszczególnych badań, opisanych powyżej,
- ostateczny kompletny opis produktu finalnego, który zostanie przekazany do walidacji.

4.4 Monitorowanie przebiegu testowania (podmiot odpowiedzialny, forma monitoringu, tryb weryfikacji realizacji, sposób korekty).

Głównym sposobem monitorowania przebiegu testowania będzie obserwacja uczestnicząca oraz wywiady, przeprowadzane z uczestnikami i personelem CouveusePL. Raz na kwartał przeprowadzane będzie standardowe badanie zadowolenia uczestników z udziału w projekcie. Weryfikację prawidłowości testów przeprowadzać będzie Komitet Sterujący, poszerzony o koordynatora Grupy Roboczej oraz menedżera projektu. Ta sama grupa będzie podejmować decyzje o wprowadzeniu korekt do modelu.

W fazie przygotowawczej zmieniono sposób testowania produktu. Grupa Robocza zrezygnowała z testowania metodyki w CouveusePL w formie spółdzielni socjalnej. Przyczyną tej decyzji były duże trudności w prawidłowej realizacji i rozliczeniu projektu, po uwzględnieniu szczegółowych regulacji związanych z pomocą publiczną i przepisami dotyczącymi realizacji projektów w PO KL. Utworzenie CouveusePL w strukturze organizacyjnej Stowarzyszenia, będącego liderem projektu, znacznie uprości procedury i działania oraz dokumentację rozliczeniową. Dodatkowo zaplanowana w projekcie dotacja dla uczestników na rozpoczęcie działalności gospodarczej staje się dodatkowym czynnikiem motywującym, zostanie bowiem przyznana dopiero po (pozytywnym) zakończeniu fazy testowania. Zarząd SWR zaakceptował dodatkowe ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej przez uczestników oraz związane z koniecznością pozyskania dodatkowych środków finansowych.

V Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa.

5.1 Sposób oceny wyników testowania.

Zakłada się, że dla zachowania obiektywizmu oceny, przeprowadzona zostanie ewaluacja projektu innowacyjnego jak i ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego. Oba rodzaje ewaluacji zostaną powierzone ewaluatorowi zewnętrznemu (zespółowi ewaluatorów zewnętrznych). Wybór ewaluatora (zespołu ewaluatorów) odbędzie się zgodnie z obowiązującymi zasadami w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, czyli z zachowaniem zasady konkurencyjności. W przypadku ewaluacji projektu innowacyjnego kluczowym dla jej jakości i przydatności dla realizatorów projektu będzie przygotowanie merytoryczne ewaluatora w zakresie zarządzania projektami innowacyjnymi i znajomość zasad realizacji projektów w ramach PO KL.

Z kolei dla ewaluacji produktu finalnego – niezwykle istotnym będzie specyficzna wiedza ekspercka z zakresu wspierania rozwoju przedsiębiorczości, w tym podmiotów ekonomii społecznej. Stąd też, w obu przypadkach dla zapewnienia jak najwyższej jakości świadczonych usług planuje się przeprowadzenie wyboru usługodawców nie tylko w oparciu o kryterium cenowe, ale przede wszystkim te związane z kompetencjami merytorycznymi i doświadczeniem. Takie podejście znajdzie swoje odzwierciedlenie w odpowiednich wagach punktacji za poszczególne kryteria oceny ofert.

Jako kryterium dostępu do udziału w postępowaniu o udzielenie przedmiotowego zamówienia ustala się zrealizowanie w ciągu ostatnich 3 lat przynajmniej 2 usług dotyczących badania ewaluacyjnego projektów o charakterze innowacyjnym w obszarze rozwoju przedsiębiorczości i/lub ekonomii społecznej, co potwierdzone zostanie odpowiednimi referencjami.

Kryteria wyboru oferenta (z wagą przynajmniej 50%) obejmować będą:

- doświadczenie zespołu realizującego zamówienie w zarządzaniu projektem innowacyjnym w obszarze problemów społecznych (PIW EQUAL i / lub projekt innowacyjny testujący PO KL),
- praktyczną znajomość zasad i regulacji dotyczących projektów finansowanych ze środków PO KL przez zespół realizujący zamówienie,
- wiedza i doświadczenie zespołu realizującego zamówienie w zakresie doradztwa biznesowego i podejmowania działalności gospodarczej.

Ogólny zakres ewaluacji projektu dotyczyć będzie:

- wybranych aspektów zarządzania projektem (przykładowe pytania badawcze: czy sposób zarządzania projektem na poziomie Partnerstwa pozwala na terminową i efektywną realizację projektu; czy wszystkie zadania zostały zrealizowane a założone cele osiągnięte; czy wystąpiły odchylenia w harmonogramie, kosztorysie, zakresie merytorycznym projektu, a jeśli tak to jakie były ich przyczyny i skutki; czy skład Partnerstwa zapewnił skuteczną realizację projektu czyli czy wykorzystane zostały wszystkie kompetencje Partnerów, czy projekt mógłby zostać zrealizowany w mniejszym Partnerstwie),

- analizy i oceny rzeczywistych efektów testowania w odniesieniu do grup docelowych projektu, oceny potencjału wdrożeniowego modelu CouveusePL (przykładowe pytania badawcze znajdują się w kolejnym rozdziale).

Przed rozpoczęciem badania, Beneficjent doprecyzuje z ewaluatorem szczegółowy zakres zaplanowanej ewaluacji. Zakres zadań ewaluatorów obejmować będzie: opracowanie założeń metodologicznych ewaluacji (odpowiednio: projektu bądź produktu finalnego), przygotowanie narzędzi ewaluacyjnych, przeprowadzenie badań, zebranie i analiza danych pierwotnych i zastanych, opracowanie raportów (częstkowych, końcowego – zgodnie z ustaleniami z Beneficjentem).

Ewaluacja projektu innowacyjnego realizowana koncentrować się będzie na badaniu stopnia osiągnięcia założonych rezultatów projektu oraz identyfikacji tzw. dobrych praktyk czy czynników sukcesu w realizacji projektu. Dla zapewnienia możliwości wprowadzania stosownych korekt w sposobie realizacji projektu innowacyjnego planują się wykorzystanie ewaluacji bieżącej (on-going), na bieżąco zasilanej danymi gromadzonymi w ramach działań monitoringowych. Usprawni to realizację poszczególnych faz projektu.

5.2 Forma zewnętrznej ewaluacji produktu finalnego.

Ewaluacja produktu finalnego będzie miała na celu zbadanie jego rzeczywistej efektywności i ewentualne wprowadzenie niezbędnych modyfikacji. Zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego będzie wspierać procesy autoewaluacji oraz standaryzacji i promocji, prowadzone przez kierownika inkubatora i pozostałych członków jego zespołu.

Ewaluacja produktu finalnego będzie prowadzona etapami zgodnie z kolejnymi fazami testowania. Ewaluacja produktu finalnego odpowiadać będzie na następujące pytania badawcze (odnoszące się do poniższych kryteriów ewaluacji):

- *kryterium: trafność* – pytanie: czy produkt finalny odpowiada na rzeczywiste potrzeby grup docelowych (użytkowników i odbiorców)?
- *kryterium: efektywność* – pytanie: czy produkt finalny jest bardziej efektywny, wydajny finansowo od dotychczas stosowanych rozwiązań?
- *kryterium: skuteczność* – pytania: czy produkt finalny jest skuteczny? jakie czynniki decydują o jego skuteczności? czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych rozwiązań? Jeśli tak – to pod jakimi warunkami?
- *kryterium: użyteczność* – pytanie: czy istnieje możliwość praktycznego zastosowania produktu finalnego?
- *kryterium: trwałość* – pytanie: w jakim stopniu prawdopodobne jest funkcjonowanie produktu po zakończeniu projektu? Pod jakimi warunkami?

Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego wykorzystywać będzie takie techniki badawcze jak m. in. wywiady, ankietowanie oraz analizę dokumentacji (desk research). Realizatorzy projektu zakładają że potwierdzeniem funkcjonowania produktu finalnego będzie:

- usamodzielnienie 4 uczestników projektu (na 7 osób przyjętych do inkubatora),
- przedstawienie decydentom rekomendacji w zakresie zmian prawnych, niezbędnych do sprawnego wdrażania produktu finalnego po realizacji projektu,
- pozytywna opinia 80% użytkowników i odbiorców fazy testowania w odniesieniu do kryterium użyteczności (możliwość praktycznego zastosowania produktu finalnego) oraz trafności (odpowiedź na realne potrzeby).

VI Strategia upowszechniania

6.1 Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest jak najszersze rozpropagowanie informacji o projekcie, produkcie i efekcie finalnym projektu wśród szeroko rozumianej społeczności lokalnej, a także lokalnych decydentów. Za upowszechnianie projektu odpowiedzialny będzie Specjalista ds. upowszechniania projektu CouveusePL.

6.2 Grupa docelowa (analiza interesariuszy, liczebność)

Adresatami działań upowszechniających są:

- potencjalni podopieczni inkubatorów (30 osób) - osoby jeszcze nie poddane procesowi rekrutacji w projekcie; to osoby nie posiadające stałego źródła dochodu, które są aktywne i pragną podjąć ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej; działania upowszechniające kierowane do tej grupy wspierać będą proces doboru odbiorców do fazy testowania
- użytkownicy - przedstawiciele organów administracji samorządowej i państwowej, instytucji, organizacji społecznych i gospodarczych, zainteresowanych i powołanych do rozwiązywania problemów społecznych w zakresie obniżania wskaźników bezrobocia (230 osób); przedstawiciele środowisk akademickich (40 studentów) - udział tych środowisk w seminariach czy warsztatach podniesie poziom wiedzy przyszłych interesariuszy na temat możliwości prowadzenia działalności gospodarczej; przedstawiciele mediów (8 osób) - promocja CouveusePL.

Podkreślić należy, że działania upowszechniające kierowane są przede wszystkim do grupy użytkowników, na co wskazuje charakter produktu. To użytkownicy (a nie odbiorcy) będą w przyszłości **aktywnie korzystać** z model CouveusePL. Udział odbiorców w tej fazie realizacji projektu

nie jest niezbędny, gdyż będą oni jedynie beneficjentami wsparcia prowadzonego w bardziej efektywny, kompleksowy sposób, w większym stopniu odpowiadającym ich potrzebom.

Planuje się następującą liczebność uczestników poszczególnych działań upowszechniających (z założeniem, że w części działań uczestnicy będą się powtarzać):

- Seminaria – 168 osób
- Konferencje – 80 osób
- Wizyty studialne i warsztaty - 60 osób
- Osoby, które otrzymają opis produktu finalnego w formie podręcznika – 1900 osób (oraz osoby, które pobiorą podręcznik ze stron internetowych).

6.3 Plan i charakterystyka działań

Plan działań upowszechniających w pierwszym etapie trwania projektu obejmie głównie działania o charakterze informacyjno - promocyjnym, których celem będzie informowanie odbiorców o realizowanym projekcie CouveusePL. Upowszechnianie wśród potencjalnych odbiorców i użytkowników odbędzie się za pomocą:

- utworzenia i aktualizacji strony internetowej www.couveuse.pl, www.swr.pl oraz profilu projektu na Facebooku;
- publikacji min. 2 artykułów sponsorowanych w prasie regionalnej i krajowej;
- wydania ogłoszeń w mediach elektronicznych (prowadzenie bezpłatnych działań promocyjnych przy użyciu darmowych portali np. ngo.pl, ekonomiaspoleczna.pl itp.);
- filmu o dobrych praktykach we Francji w TV regionalnej;
- rozmów promocyjnych bezpośrednich lub telefonicznych.

Plan działań upowszechniających w drugim etapie trwania projektu będzie zintensyfikowany i obejmie następujące działania:

- prowadzenie i aktualizację strony internetowej www.couveuse.pl, www.swr.pl oraz profilu projektu na Facebooku; prowadzenie bezpłatnych działań promocyjnych przy użyciu darmowych portali np. ngo.pl, ekonomiaspoleczna.pl, www.zpps.pl itp.;
- publikację min. 10 artykułów sponsorowanych w prasie regionalnej i krajowej oraz publikacja 3 kolorowych wkładek w gazecie regionalnej;
- promocję w mediach elektronicznych - publikacja artykułów sponsorowanych oraz banerów w portalach internetowych;
- comiesięczną dystrybucja newsletterów (rozsyłanych do min. 200 instytucji);
- zorganizowanie 2 konferencji (40-50 uczestników) i 14 seminariów informacyjnych w regionach (min. 12 osób każde);
- realizację spotu w TV regionalnej (100 emisji) oraz wyprodukowanie i emisja w TV filmu o dobrych praktykach w Polsce;
- 1 publikacja nt. „CouveusePL” (2000 szt. nakład papierowy i 2500 szt. nakład DVD);

- przeprowadzenie warsztatów z udziałem studentów (min. 40 osób każde).

Wszystkie te działania realizowane będą w ścisłej współpracy z partnerem projektu PUP Zabrze, jak i innymi użytkownikami, zaangażowanymi w etap testowania. Wykorzystają oni swoje kanały informacyjne, w trakcie spotkań, w materiałach prasowych i multimedialnych – zaprezentowane zostaną również ich opinie, doświadczenia i rekomendacje. Wsparcie procesów upowszechniających rzecznictwem przedstawicieli użytkowników, przekonanych do prezentowanego pomysłu – wzmocni wiarygodność przekazu, a tym samym ich skuteczność.

VII Strategia włączania do głównego nurtu polityki

7.1 Cel działań włączających

Celem działań włączających jest stworzenie w Polsce możliwości rozpoczęcia działalności gospodarczej „na próbę”. W tym celu opracowany i przetestowany zostanie model działania inkubatora CouveusePL w dwóch wariantach – przejściowym i docelowym. Wariant przejściowy (testowany w ramach projektu) pozwoli na uruchomienie CouveusePL w ramach istniejących regulacji prawnych, a wariant finalny możliwy będzie do realizacji po takiej **zmianie regulacji prawnych**, które będą podobne do przepisów obowiązujących we Francji. Oba warianty pozwolą na znaczne zmniejszenie ryzyka, związanego z uruchamianiem działalności gospodarczej, które napotykają osoby rozpoczynające własną działalność gospodarczą oraz zapewnią intensywne i kompleksowe wsparcie dla tych osób.

W związku z powyższym działania włączające koncentrować się będą przede wszystkim na przekazywaniu rekomendacji, opinii i stanowisk w zakresie pożądaných rozwiązań prawnych i systemowych. Powyższe działania muszą być oczywiście skorelowane z procesami planowania strategicznego w zakresie rozwoju kraju i jego poszczególnych polityk oraz programowania wykorzystania w Polsce środków z kolejnej perspektywy finansowej Unii Europejskiej, skoro produkt dotyczy obszaru zatrudnienia.

Od początku realizacji projektu SWR podejmuje działania rzecznicze mające na celu wprowadzenie systemowych rozwiązań umożliwiających prowadzenie CouveusePL w formie przejściowej. Dotychczas rekomendowano wprowadzenie odpowiednich zapisów do Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej oraz Wieloletniego regionalnego planu działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim.

7.2 Grupa docelowa (analiza interesariuszy, liczebność).

Grupa docelowa działań mających na celu włączenie opracowanego produktu do głównego nurtu polityki obejmuje:

- adresaci działań mających na celu wprowadzenie zmian w regulacjach prawnych: posłowie, senatorowie (10 osób),
- adresaci działań rzeczniczych dotyczących wprowadzenia rozwiązań systemowych: członkowie Zespołu ds. Zagadnień Systemowych w Obszarze Ekonomii Społecznej, członkowie Komisji Trójstronnej, dyrektorzy odpowiednich departamentów w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (20 osób),
- adresaci działań mających na celu transfer wiedzy i umiejętności czyli przekazywania informacji, doradztwa czy poradnictwa bądź działań instruktażowych (przedstawiciele min. 7 podmiotów zainteresowanych wykorzystaniem modelu CouveusePL po zakończeniu realizacji projektu, którzy dostarczą listy intencyjne wyrażające zainteresowanie utworzenie CouveusePL).

Szereg działań upowszechniających i włączających będzie realizowanych równolegle, a ich efekty będą się wzajemnie przenikać i wzmacniać. Zakłada się również że pewne zmiany w realizacji obu rodzajów tych działań będą mogły wynikać z oceny efektów testowania oraz występować w trakcie prac nad ostatecznym kształtem produktu finalnego.

Należy również wyraźnie podkreślić, że skala i zakres opisanych powyżej działań upowszechniających i włączających uwzględniają ograniczenia narzucone przez warunki wniosku o dofinansowanie, wartość dofinansowania jak i inne warunki umowy o dotację na realizację przedmiotowego projektu. Niemniej jednak projektodawcy są zdania, że zaplanowane działania pozwolą na odpowiednie upowszechnienie opracowanego produktu oraz przekazanie go do stosowania w stopniu adekwatnym do jego charakteru.

7.3 Plan i charakterystyka działań

Plan działań włączających do głównego nurtu polityki oparty jest na doświadczeniach SWR, zdobytych w czasie realizacji projektów innowacyjnych w IW EQUAL oraz związanych z nowelizacją ustawy o spółdzielniach socjalnych, w którą byli zaangażowani pracownicy SWR. Działania związane z mainstreamingiem wertykalnym, ukierunkowanym na wpływ na legislację, składać się z będą z:

- bezpośrednich kontaktów z posłami na Sejm i senatorami oraz przedstawicielami MPiPS oraz MRR (spotkania robocze (16) i wizyta studialna (1)),
- wspartych aktywnością medialną (Internet, TV, radio i prasa o zasięgu centralnym).

Główny nacisk położony zostanie na przekonanie posłów (i innych decydentów na poziomie centralnym) co do zasadności i konieczności wprowadzenia nowoczesnych regulacji prawnych, umożliwiających bycie „przedsiębiorcą na próbę”. W tym celu zidentyfikowaliśmy grupę 10 posłów z Komisji Gospodarki i Komisji Polityki Społecznej, których uchwały niezbędne będą do przeprowadzenia procesu legislacyjnego. Posłowie ci należą do 3 głównych partii politycznych, reprezentowanych w

Sejmie. Z częścią z nich Stowarzyszenie nawiązało już wcześniej kontakty. Posłowie otrzymali materiały nt. CouveusePL i wyrazili zainteresowanie wsparciem projektu.

Jako alternatywną możliwość wzięto pod uwagę wbudowanie modelu CouveusePL do ustawy o przedsiębiorczości społecznej, prace nad którą to ustawą powinny się wkrótce rozpocząć. Przedstawiciele SWR są i nadal będą w ten proces zaangażowani – poprzez udział w Zespole ds. Zagadnień Systemowych w Obszarze Ekonomii Społecznej, działalność Związku Pracodawców Przedsiębiorstw Społecznych (ZPPS), którego SWR jest aktywnym członkiem.

Równocześnie przeprowadzone zostały rozmowy z dyrektorem Departamentu EFS MRR na temat finansowania CouveusePL w nowym okresie finansowania oraz dyrektorem DPP MPiPS na temat zastosowania CouveusePL jako alternatywy rozwiązania dla OWES (OWES+). Wszystkie ww. działania będą intensywnie kontynuowane i promowane równolegle z fazą testowania.

Jeśli chodzi o działania dotyczące mainstreamingu horyzontalnego – to koncentrować się one będą na transferze wiedzy i umiejętności podmiotom zainteresowanym uruchomieniem inkubatora typu CouveusePL bądź włączeniem jego metodyki do prowadzonych już działań. Działania te obejmować wsparcie doradcze twórców produktu finalnego dla personelu zarządzającego i wykonawczego takich podmiotów.

VIII Kamienie milowe II etapu projektu

- Zakończenie prac przygotowawczych i rozpoczęcie działania inkubatora CouveusePL (I kwartał 2013 r.)
- Zakończenie rekrutacji 7 osób – 5 kobiet i 2 mężczyzn (I kwartał 2013 r.)
- Przygotowanie i przedstawienie produktu do walidacji (IV kwartał 2013 r.)
- Walidacja produktu (I kwartał 2014 r.)
- Konferencja upowszechniająca oraz podsumowująca projekt (II kwartał 2014 r.)

IX Analiza ryzyka

9.1 Identyfikacja potencjalnych zagrożeń i oszacowanie ryzyka ich wystąpienia

W pierwszym etapie zidentyfikowano potencjalnie zagrożenia i czynniki ryzyka w procesie testowania inkubatora, jego upowszechniania i włączania do polityk innowacji. Następnie zgodnie z minimalnym wzorem strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego oszacowano prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń oraz ich wpływ na realizację projektu. Wyniki analizy zawiera poniższa tabela. Pogrubioną czcionką zaznaczona czynniki istotne, czyli takie, dla których iloczyn oceny prawdopodobieństwa i wpływu na realizację projektu wynosi co najmniej 4 punkty.

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

Lp.	Potencjalne czynniki ryzyka	Ocena prawdopodobieństwo (P) wystąpienia (skala 1 – 3, gdzie 1 = niskie prawdopodobieństwo, 3 = wysokie prawdopodobieństwo)	Wpływ na realizację projektu (skala 1 – 3, gdzie 1 = mały wpływ na realizację projektu, 3 = wpływ duży)	Ranga ryzyka (ocena *wpływ)
1	Trudności w znalezieniu odpowiednich doradców (z uwzględnieniem wynagrodzenia przewidzianego w ramach projektu)	2 (w ocenie P uwzględniono pożądane kwalifikacje doradcy oraz wysokość jego wynagrodzenia w ramach projektu)	3 (jakość pracy doradcy bezpośrednio przełoży się na proces testowania i ocenę skuteczności inkubatora)	6
2	Niski poziom motywacji uczestników	2 (P wynika ze stosunkowo długiego okresu przygotowań i inkubacji)	2 (może zmniejszyć skuteczność i osiągnięte efekty)	4
3	Niski poziom samodzielności / aktywności uczestników	2 (ocena P uwzględnia m.in. specyfikę grupy potencjalnych uczestników oraz dotychczasowe doświadczenia w aktywizowaniu osób bezrobotnych)	2 (niska samodzielność uczestników może sprawić, że jedna osoba będzie angażowała w dużym stopniu doradcę, przez co zmniejszy się możliwość efektywnego wsparcia innych osób; dany czynnik może też prowadzić do wydłużenia okresu inkubacji)	4
4	Niższe niż zakładano zainteresowanie potencjalnych uczestników	2 (średnie P wynika z innowacyjności projektu: niezbędny jest czas by przedstawić potencjalnym uczestnikom korzyści współpracy z inkubatorem; z drugiej strony przeprowadzone ankiety i obserwację poczynione m.in. przez użytkowników potwierdzają zainteresowanie uczestników)	2 (zmusiłoby np. do złagodzenia kryteriów rekrutacji, co mogłoby się przełożyć na zmniejszoną skuteczność działania inkubatora)	4

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

5	Trudna grupa odbiorców działań (w aspekcie kompetencji zawodowych i biznesowych) inkubatora zmniejszająca jego skuteczność	2 (P wynika z założeń działania inkubatora)	2 (może wpłynąć na ocenę efektów działania inkubatora)	4
6	Kłopoty z płynnością finansową inkubatora. (dot. przed wszystkim regulowania zobowiązań uczestników projektu, ale również rozliczeń z instytucją pośredniczącą).	2 (P wynika z planowanej różnorodności działalności uczestników projektu i dotychczasowych doświadczeń procedury rozliczeń środków projektu)	2 (P wynika z planowanej różnorodności działalności uczestników projektu i dotychczasowych doświadczeń procedury rozliczeń środków projektu)	4
11	Działanie pod firmą inkubatora może utrudniać kreowanie marki osoby (firmy) testującej swoją działalność.	1 (większość działań będzie miała charakter usługowy, więc ważniejsze będzie doświadczenie odbiorcy (klienta) działalności gospodarczej i bezpośredni kontakt z osobą testującą pomysł, niż kwestia wystawcy faktury)	2 (może wpłynąć na skuteczność wdrożenia, a przede wszystkim sukces rynkowy w okresie usamodzielnienia, a tym samym i ocenę samego modelu działania inkubatora)	2
12	Trudności we współpracy z urzędami pracy , w tym przede wszystkim opór urzędu przed skierowaniem osoby bezrobotnej na szkolenie do inkubatora i pokrywaniem dodatków szkoleniowych.	2 (formuła inkubatora ma charakter innowacyjny, przekonanie interesariuszy, w tym urzędów pracy będzie wymagało czasu i intensywnych działań)	2 (może wpłynąć na ograniczenie zainteresowania wejściem do inkubatora osób bezrobotnych oraz osłabić ich motywację)	2
13	Trudność we wdrożeniu opracowanych procedur działania inkubatora i procedur wsparcia	1 (ocena P uwzględnia planowane rozwiązania dot. szkolenia doradców, spotkań ewaluacyjnych i bieżącej oceny / poprawy procedur)	2 (zmniejszyłoby skuteczność działania inkubatora)	2

9.2 Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń

Poniżej przedstawione proponowane środki zaradcze dla czynników ryzyka, które uznano za istotne.

Lp.	Czynnik ryzyka uznany za istotny	Sposób ograniczenia ryzyka
1.	Trudności w znalezieniu odpowiednich doradców (z uwzględnieniem wynagrodzenia przewidzianego w ramach projektu)	rozpoczęcie rekrutacji odpowiednio wcześniej, podkreślanie innowacyjności przedsięwzięcia i dalszych możliwości rozwoju, zapewnienie szkolenia dla doradców, przemyślane sformułowanie kryteriów oceny ofert w zapytaniu ofertowym na doradców w inkubatorze, poszukiwanie osób, dla których społeczna misja działalności jest spójna z wartościami i celami, którymi kierują się w życiu
2.	Niski poziom motywacji uczestników	rekrutacja z uwzględnieniem kryterium motywacji, bieżący kontakt z uczestnikiem projektu i dbałość o podtrzymanie motywacji, monitorowanie postępów, ostatecznie w razie braku zaangażowania możliwość zakończenia współpracy
3.	Niski poziom samodzielności / aktywności uczestników	ściśle zdefiniowanie praw i obowiązków uczestnika w umowie lub regulaminie, w tym zdefiniowanie maksymalnego okresu inkubacji, możliwość zakończenia współpracy ze strony inkubatora w przypadku niskiego zaangażowania uczestnika, uwzględnienie w procesie rekrutacji samodzielności i aktywności (np. już podjęte działania związane z planowaną działalnością)
4.	Niższe niż zakładano zainteresowanie potencjalnych uczestników	podkreślanie korzyści wynikających ze współpracy z inkubatorem (np. możliwość przetestowania pomysłu bez obawy o koszty stałe np. składki ZUS), dotarcie do ściśle określonych grup potencjalnych uczestników (np. osób bezrobotnych, których wnioski o dotację z Funduszu Pracy został rozpatrzony negatywnie); zaplanowanie czasu na promocję przed rekrutacją i spotkania z potencjalnymi uczestnikami
5.	Trudna grupa odbiorców działań inkubatora zmniejszająca jego skuteczność.	zapewnienie dobrego przygotowania do okresu testu i rozpoczęcia działalności (szkolenia i doradztwo), opieka i bieżąca, ścisła współpraca z doradcami inkubatora, uwzględnienie w procesie rekrutacji kompetencji zawodowych i (w mniejszym zakresie) biznesowych
6.	Kłopoty z płynnością finansową inkubatora.	planowanie finansowe z uwzględnieniem terminów płatności przez klientów uczestników projektu, analiza możliwości pozyskania przez spółdzielnię finansowania zwrotnego (kredyt obrotowy); weryfikacja harmonogramu projektu i planu płatności – dostosowanie ich do zmienionych założeń projektu (m.in. chodzi o termin wypłaty dotacji)
7.	Trudności we współpracy z urzędami pracy	kampania informacyjna w ramach upowszechniania rezultatów projektu, prowadzenie rozmów i propagowanie rozwiązań inkubatora, w tym również na szczeblu ministerialnym