

## **Załącznik 2 – Lista sprawdzająca oceny strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego**

Temat innowacyjny

**Działania służące wydłużaniu aktywności zawodowej.**

Nazwa projektodawcy

**EURPERSPEKTYWA Beata Romejko**

Tytuł projektu

**Obudź w sobie olbrzyma – Innowacyjne metody wydłużania aktywności zawodowej**

Numer umowy: **POKL.06.02.00-06-102/10-00**

Ekspert (imię i nazwisko)

**Marcin Dygoń**

Data wypełnienia listy

**23 maja 2011 r.**

1. Czy uzasadnienie realizacji projektu zostało poparte wynikami analiz i badań, zrealizowanych w I etapie? Czy wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie potwierdzają potrzebę realizacji projektu?

TAK/NIE

W uzasadnieniu realizacji projektu Beneficjent zdefiniował problem w brzmieniu: brak metod, które w wystarczający sposób rozwiązują problemy w obszarze związanym z wydłużeniem aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia w województwie lubelskim. Pomijając fakt dosyć niejasno zdefiniowanego problemu (co oznacza wystarczający sposób, dla kogo, według jakich kryteriów itp.?) poniżej Beneficjent stwierdza, że „dotychczas, nieliczne podejmowane na działania na rzecz aktywizacji osób w wieku 50+ okazały się nieskuteczne”, np. „Program 50+”. Stawia to problem trochę w innym świetle. W uzasadnieniu brakuje rzetelnej analizy przyczyn nieskuteczności dotychczas podejmowanych działań (np. w kontekście form wsparcia świadczonych w publicznych służbach zatrudnienia na rzecz osób pozostających w szczególnie niekorzystnej sytuacji na rynku pracy). Analiza skuteczności powinna się odnosić do zrealizowanych działań. Również w diagnozie pogłębionej nie uwzględniono badania przyczyn takiego stanu rzeczy.

Zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych w ramach pierwszego etapu wdrażania projektu innowacyjnego generalnie potwierdzają przyjęte przez Beneficjenta we wniosku o dofinansowanie realizacji projektu założenia odnośnie kierunków wsparcia. Wyniki diagnozy pogłębionej, szczególnie te dotyczące przyczyn rezygnacji z aktywności zawodowej pracowników 50+ powinny być jednak w pełni zaprezentowane. Diagnoza pogłębiona służy m.in. odpowiedniemu profilowaniu wsparcia, jest podstawą opracowania wstępnej wersji produktu innowacyjnego. Trzeba również zwrócić uwagę, że podane przykłady przyczyn jak najszybszego przechodzenia na emeryturę nie dotyczą nawet połowy przebadanych

pracowników 50+, a Beneficjent na tej podstawie formułuje tezę o potwierdzeniu założeń z wniosku o dofinansowanie. Dowodzą, że kondycja psychofizyczna, aczkolwiek jest ważnym aspektem funkcjonowania osób starszych w pracy, nie dla wszystkich stanowi barierę lub powód do rezygnacji z pracy w perspektywie wieku emerytalnego, czy możliwości przejścia na wcześniejszą (lub pełną) emeryturę w zależności od rozwiązań prawnych stosowanych dla konkretnych grup zawodowych.

Analizując wyniki badań przeprowadzonych przez Beneficjenta oraz uzasadnienie oparte o zapisy wniosku o dofinansowanie, zauważa się rozpoznanie potrzeb tylko tej części respondentów, którzy deklarują chęć pracy na poziomie minimum wieku aktywności zawodowej (niespełna 1/3 badanych złożyła taką deklarację). Niewątpliwie warunki psychofizyczne osób starszych, ale również aktualna wiedza są istotnym czynnikiem realizacji zadań zawodowych, a niekiedy (w zawodach wymagających sprawności fizycznej) wręcz uniemożliwiają skuteczne wykonywanie pracy, zmuszają do skorzystania ze świadczeń emerytalnych lub rentowych przy ogólnej niechęci, niewiedzy i braku wiary we własne możliwości w związku ze zmianą kierunku aktywności zawodowej – tego aspektu funkcjonowania osób 50+ na rynku pracy nie przeanalizowano. W tym kontekście wsparcie uzasadnione jest tylko do tak zdefiniowanej grupy docelowej

W zrealizowanych badaniach nie ma potwierdzenia założenie organizacji szkoleń komputerowych. Jedynie 18,3% badanych wskazało tego rodzaju szkolenia, jako rozwiązanie, które mogłoby wpłynąć na sytuację respondentów. W tej sytuacji Wnioskodawca przedstawił wywód odnoszący się do wyników badań uzasadniając realizację zajęć komputerowych brakiem umiejętności w tym zakresie (a nie potrzebami osób 50+). Nie wynika z badania, by umiejętności obsługi komputera były związane z pracą zawodową, co więcej nie ma pewności, czy potencjalni uczestnicy będą mogli się doskonalić z wykorzystaniem własnego sprzętu. Należy się zastanowić, czy szkolenia komputerowe powinny stanowić stały element pakietu wspierającego osoby 50+? W oparciu o wyniki badania powinno być to szkolenie organizowane na zasadach podobnych do szkoleń zawodowych, czyli w zależności od potrzeb potencjalnych uczestników, a nie jak to w tej chwili jest zaproponowane. Może to być przykładowo dodatkowy moduł doskonalący umiejętności obsługi aplikacji komputerowych zgodnie z posiadanym lub przyszłym stanowiskiem pracy (nowym zawodem / nowymi zadaniami zawodowymi).

2. Czy cel projektu jest taki sam, jak zadeklarowane przez beneficjenta w strategii brzmienie celu cytowanego z wniosku o dofinansowanie?

~~TAK/NIE~~

Cele wskazane w uzasadnieniu Strategii są tożsame z celami wskazanymi we wniosku o dofinansowanie realizacji projektu. Cel wprowadzenia innowacji nie odnosi się do bardzo ważnego aspektu działań realizowanych do tej pory, o którym Projektodawca napisał w uzasadnieniu – skuteczności działań. Cel pomimo deklaracji Beneficjenta niestety nie odnosi się do problemu, który akcentuje, iż brakuje metod (ale nie w ogóle), które by w wystarczający stopniu rozwiązywały kwestię wydłużenia aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia. Beneficjent poprzez taką konstrukcję celu nie zakłada badania, na ile zwiększy się skuteczność realizowanego na rzecz tej grupy osób wsparcia, a tym bardziej, czy problemy osób pracujących w tej grupie wiekowej będą rozwiązane, zniwelowane kompleksowo.

3. Czy wskaźniki są właściwie zdefiniowane?

~~TAK/NIE~~

Niektóre wskaźniki są skonstruowane jako zadania do wykonania (np. objęcie wsparciem, przeprowadzenie 2 badań, przeprowadzenie 1 konferencji). Opisują raczej zestaw koniecznych do podjęcia działań, koniecznych do osiągnięcia celu, niż widoczne ich efekty świadczące o tym, że cel został osiągnięty. Większość z nich ma również charakter produktowy. Wynika to ze sposobu zdefiniowania celu ogólnego i celów szczegółowych projektu, które kładą nacisk na zadania do wykonania, a nie na ich efekty (np. diagnoza sytuacji i potrzeb osób 50+ pracujących oznacza nie wiedzę na temat tych potrzeb, a dokumenty opracowane w trakcie tej fazy projektu).

4. Czy wartości docelowe wskaźników celu i sposób ich pomiaru oraz źródła weryfikacji zostały określone prawidłowo (odpowiednio do celu)?

TAK/NIE

Wskaźniki celu ogólnego projektu – dokumentują podręcznik, a nie jego zawartość. Wprawdzie wskaźnik wskazuje na to, że podręcznik ma zawierać metodologię, jednak nie podano takich cech podręcznika i sposobu ich badania, które będą świadczyły o tym, że metodologia (chodzi tu raczej o metodykę lub metodę, gdyż metodologia jest nauką o metodach badań naukowych) została opracowana, że ma ona charakter innowacyjny. Przede wszystkim chodzi również o zbadanie, czy treści zebrane w podręczniku – metody działania zostały przedstawione w sposób pełny, w odniesieniu do wszystkich działań do wykonania, w zakresie wszystkich planowanych form wsparcia i zadań związanych z zarządzaniem wiekiem. Być może kwestie te będą weryfikowane podczas sporządzania protokołu odbioru, nie ma jednak pewności, czy będą badane. Objęcie testowaniem odpowiedniej liczby zakładów pracy oraz odbiorców wsparcia nie oznacza, że cały zaplanowany proces testowania (z wszystkimi jego elementami) został w tych zakładach pracy i dla tych odbiorców przeprowadzony. Gdyby nawet uznać te dwa wskaźniki za odpowiednie do celu (cel odnosi się do przetestowania), to w dalszym ciągu nie wiadomo, na podstawie jakich dokumentów (źródła) będzie ten wskaźnik badany i co będzie świadczyło o jego osiągnięciu.

Wskaźniki celów szczegółowych:

- W przypadku celu szczegółowego dotyczącego analizy aktywności zawodowej i.... nie wiadomo, czy celem jest powstanie konkretnej rzeczy czy chodzi raczej o przeprowadzenie czynności analizy. Dlatego trudno się odnieść do poprawności wskaźnika i jego adekwatności do pomiaru tak wskazanego celu.
- Oparcie metodologii o dobre praktyki – samo to, że w metodologii autorzy powołają się na włoskie, czy polskie dobre praktyki dot. zarządzania wiekiem oraz wyniki badań nie jest adekwatnym, obiektywnym stwierdzeniem realizacji celu. Wypracowany materiał powinien zostać poddany szczegółowej analizie, dzięki której możliwe będzie faktyczne stwierdzenie i potwierdzenie wykorzystania w planowanych formach wsparcia, sposobie ich organizacji i realizacji zadań w ramach produktu innowacyjnego z wykorzystaniem dobrych praktyk włoskich, polskich i wyników badań z tej tematyki.
- Uświadczenie kadrze menedżerskiej wybranych 3 firm na temat korzyści... - pojęcie kadry menedżerskiej w celu nie zostało dookreślone. Jednak, jeżeli przyjąć, że są to osoby sprawujące funkcje zarządcze i kierownicze w przedsiębiorstwie (których cechą jest podległość pracowników), to wskaźnik ten jest nieadekwatny do celu. Z tak skonstruowanego wskaźnika wiadomo jedynie, że 15 menedżerów będzie uczestniczyło w szkoleniach, po których uzyskają certyfikaty. Nie wiadomo natomiast, czy kadra menedżerska (w całości) została uświadomiona oraz ilu firm

dotyczy to „uświadomienie”. Źródło pomiaru wskaźnika nie zostało dookreślone. Sposób pomiaru wskaźnika jest dosyć ogólny, gdyż odnosi się do odpowiednich (czyli jakich?) certyfikatów. Nie ma mowy natomiast o badaniu, na ile menedżerowie ci rzeczywiście są świadomi tych korzyści.

- Ostatni cel szczegółowy koncentruje się na upowszechnieniu i wprowadzeniu do głównego nurtu – wskazuje na sytuację, w której produkt finalny jest powszechny i praktycznie wykorzystywany. Wskaźniki tego celu koncentrują się natomiast na działaniach do tego prowadzących, a nie na ich efektach. To, że zorganizowana (raczej przeprowadzona) zostanie jedna konferencja, 5 seminariów i jakaś (nie wiadomo jaka) liczba uczestników tych wydarzeń wpisze się na listę obecności, a artykuły sponsorowane i materiał filmowy będą emitowane nie świadczy o tym, że nowa metodologia stała się powszechna, stosowana w praktyce.

Warto zwrócić uwagę przy opisie celów i wskaźników projektu na kryteria „sukcesu” projektu w odniesieniu do odbiorców wsparcia. Dwa aspekty tego „sukcesu”:

- a) projekt ma wpłynąć na chęć wydłużenia swojej aktywności zawodowej,
- b) nastąpi podniesienie motywacji 30 odbiorców do dalszej pracy, podniesienie ich samooceny i umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Opis grupy docelowej jest na tyle nieprecyzyjny, że do projektu (a także do korzystania z wypracowanego produktu) mają być zaproszeni wszyscy pracownicy 50+ bez względu na to, czy posiadają, czy nie, cechy na które Beneficjent nowym narzędziem będzie oddziaływał (poziom stresu i umiejętności radzenia sobie z nim, czy poziom motywacji do dalszej pracy, albo raczej trzeba to ująć inaczej (w kontekście problemu) - poziom motywacji do przedwczesnego zakończenia kariery zawodowej np. poprzez skorzystanie z prawnie możliwych instrumentów typu wcześniejsze emerytury, zasiłki przedemerytalne. Te dwa warunki sukcesu są również niejasne w zestawieniu z warunkami właściwego funkcjonowania innowacji, a dokładniej odpowiednią rekrutacją osób wysoko zmotywowanych do udziału w projekcie. Nie wiadomo o jaki poziom motywacji chodzi, według jakiej skali, jakich kryteriów? Osoby, które nie chcą wydłużać swojej aktywności zawodowej, a wręcz przeciwnie, chcą ją skrócić w maksymalnie możliwy sposób, nie będą zmotywowane do udziału w projekcie. Przy czym nie chodzi tutaj o to, by nie obejmować wsparciem wszystkich osób tzw. „wcześniej urodzonych”, ale by odpowiednio profilować, maksymalnie je indywidualizować i dobierać instrumenty w sposób umożliwiający uzyskanie maksymalnych korzyści. Temu powinien służyć właśnie opracowany przez Beneficjenta podręcznik, który ma być aktywnym narzędziem menedżerów w zakresie zarządzania wiekiem (i różnorodnością).

5. Czy przedstawiona innowacja została opisana kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych elementów?

TAK/NIE

Opis zawiera uzasadnienie innowacyjności w trzech wymiarach – problemu, grupy docelowej i formy wsparcia. O ile koncepcja jest w miarę przejrzysta w odniesieniu do grupy odbiorców produktu innowacyjnego, o tyle kwestie związane ze wsparciem zarządzania w przedsiębiorstwach nie są jasne. Na podstawie przedstawionego uzasadnienia nie wynika potrzeba wsparcia tego elementu wdrożenia projektu. Co więcej Beneficjent nie przeanalizował żadnych rozwiązań stosowanych w różnych zakładach pracy. Nie przewidziano również sytuacji, w której osoby 50+ są zmuszone warunkami pracy do zmiany

zawodu lub specjalności zawodowej. Zakłada się jedynie aktualizację kwalifikacji zawodowych (przy diagnozie o ich niskim poziomie).

Opis grupy docelowej odbiorców jest ogólny – w wymiarze docelowym to po prostu ogół osób zatrudnionych w wieku powyżej 50 lat. Nie wiadomo ile takich osób funkcjonuje na rynku. Wymiar testowania odbiorców jest także niesprecyzowany. Nie wiadomo jak liczne będą grupy pracowników umysłowych i fizycznych oraz w jaki sposób będzie zapewniona różnorodność zawodowa uczestników. Pracownicy mają pochodzić z trzech zakładów pracy działających w 5 sekcjach PKD. Nie wiadomo na jakiej podstawie zostały wybrane te sekcje. Oczywiście pracodawcy mogą prowadzić działalność w ramach kilku sekcji PKD, jednak wśród wybranych są takie, które trudno będzie połączyć z innymi, np.: edukacja, administracja publiczna, opieka zdrowotna i pomoc społeczna. Wyjaśnienia wymaga, powód wybrania sekcji PKD oraz sposób zapewnienia udziału pracodawców z tych sekcji w testowaniu produktu finalnego.

Grupa docelowa użytkowników w wymiarze docelowym została wskazana również ogólnie, nie wiadomo dlaczego znajdują się w niej instytucje rynku pracy (nie występują jako pracodawcy). Z opisu innowacji nie wynika, by narzędzia miały służyć właśnie tej grupie docelowej. Nie uczestniczy ona również w testowaniu produktu finalnego. Wymiar upowszechniania i włączenia także podany ogólnie – pracodawcy łączeni są z instytucjami rynku pracy, nie przedstawiono liczby reprezentacji obu tych grup, decydenci nie zostali zidentyfikowani, brakuje stowarzyszeń i organizacji zrzeszających pracodawców i pracowników. Definicja instytucji rynku pracy jest bardzo szeroka, Beneficjent również nie sprecyzował, jakie dokładnie instytucje będą reprezentowane. Wymiar testowania – kadra menedżerska nie została doprecyzowana, wynika z tego, że nie ma wpływu stanowisko menedżerów. Dodatkowe 15 osób, które wezmą udział w 2 seminariach konsultacyjnych nie zostało zidentyfikowanych (czy to mają być przedstawiciele pracodawców, czy przedstawiciele instytucji rynku pracy, jeżeli tak to jakich?).

#### Warunki funkcjonowania innowacji

Warunek pierwszy właściwego działania innowacji nie jest spójny z wcześniejszymi opisami problemów grupy docelowej, jak wykazano to wyżej. Nieprecyzyjny jest drugi warunek – nie wiadomo co to znaczy odpowiednie przygotowanie trenerów i psychologów. Powstaje również pytanie, czy w kontekście wdrożenia innowacji do praktyki konieczne zatem będzie przeszkolenie trenerów i doradców z pracy z osobami 50+? Beneficjent w tym punkcie powinien podać warunki funkcjonowania innowacji jako takiej, a nie samego projektu. Wydaje się, że dwa ostatnie warunki nie odnoszą się do innowacji ale do osiągnięcia celów, czy zamierzeń Projektodawcy. Warunek dot. współpracy jest bardzo ogólnie postawiony – nie wiadomo kto ma współpracować z zakładami pracy oraz o czego ta współpraca ma dotyczyć? Warunek ostatni dotyczy nie samej innowacji ale jej włączenia do głównego nurtu polityki.

Opis produktu finalnego jest kompletny. Wiadomo, jaką formę przyjmie oraz jakie konkretne treści będą zawarte w publikacji.

6. Czy przedstawiony sposób testowania gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego i odpowiada specyfice projektów innowacyjnych w odniesieniu do liczebności grup docelowych?

~~TAK~~/NIE

Potencjalnymi użytkownikami produktu innowacyjnego wskazanymi w opisie innowacji są wszyscy pracodawcy województwa. W przypadku testowania Beneficjent uwzględni tylko i wyłącznie przedsiębiorstwa, brakuje reprezentantów sektora publicznego, dla którego to narzędzie również jest dedykowane, a może być przydatne z tego względu, że spory odsetek pracowników administracji publicznej kwalifikuje się do wsparcia przy pomocy tego narzędzia. Jest to istotne. Produkt finalny powinien być przetestowany w warunkach zbliżonych do faktycznego funkcjonowania innowacji. Konieczny jest zatem reprezentatywny udział pracodawców, którzy potencjalnie mają z niego korzystać w przyszłości.

Zwrócić należy uwagę również na fakt wykluczenia z testowania przedsiębiorstw małych (należy rozumieć to pojęcie – choć nie zostało sprecyzowane – jako firmy zatrudniające do 49 pracowników). Beneficjent wyraża bowiem obawę, iż w tej grupie firm udział w projekcie będzie na tyle absorbujący, że mogą być problemy z zastępowalnością pracowników na stanowiskach. Jeżeli, to ryzyko jest prawdopodobne, grupa docelowa upowszechniania i włączenia produktu powinna również zostać zdefiniowana. Wygląda na to, że potrzeby właśnie małych firm (a one dominują w rynku województwa) nie zostały w pełni uwzględnione przy konstrukcji produktu finalnego. Podkreślić należy, że nie ma podstaw merytorycznych, by tego rodzaju firmy wykluczać z kręgu użytkowników narzędzia. Wnioskuję by w procesie testowania uwzględnić wszystkie rodzaje firm i dostosować narzędzie do ich potrzeb. W przyszłości, bez względu na rodzaj firmy, uczestnictwo w formach wsparcia nie powinno stawiać odbiorców – pracowników „dojrzałych” w gorszej sytuacji niż osoby młode (a spora absencja w pracy będzie tego przyczyną). Działania w ramach innowacji powinny służyć między innymi temu, by tej absencji – powodowanej np. częstymi dolegliwościami fizycznymi, czy chorobami – uniknąć). Udział w schematach związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej osób starszych nie powinien też powodować negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa (pracodawcy), bo może to być przyczyną rezygnacji firm z wprowadzania zarządzania wiekiem w praktyce.

W dalszym ciągu nie jest jasna rola przedstawicieli instytucji rynku pracy (nie dookreślono, o jakich przedstawicieli i jakich instytucji rynku pracy chodzi) w testowaniu narzędzia. Organizacja seminariów konsultacyjnych, w których brać udział będą przedstawiciele instytucji rynku pracy jest niejasna, i nie oznacza, że stają się oni automatycznie użytkownikami narzędzia. Kwestie te wymagają wyjaśnienia.

Istotnym elementem testowania narzędzia jest zaangażowanie przedsiębiorstw publicznych i prywatnych po stronie kosztów, a przede wszystkim chodzi tutaj o kwestie dotyczące zasad udzielania pomocy publicznej dla przedsiębiorstw. Beneficjent w diagnozie podkreśla na podstawie wyników badań, że przedsiębiorstwa są zainteresowane tego typu wsparciem dla ich pracowników o ile będzie ono miało charakter bezpłatny. W związku z tym, że poprzez wspieranie pracowników (użytkownicy), ale również i kadry menedżerskiej (odbiorcy) w zakresie szkoleń, wprowadzenie zarządzania wiekiem w oparciu o podręcznik przyczynia się do uzyskania korzyści dla przedsiębiorcy, działania będą najprawdopodobniej podlegały regułom udzielania pomocy publicznej dla przedsiębiorstw. Udział finansowy firm w przedsięwzięciu może skutecznie blokować firmy w stosowaniu narzędzia w praktyce. Należy przeprowadzić szczegółową analizę prawną zastosowania narzędzia (w zależności od źródeł finansowania) w odniesieniu do regulacji dotyczących pomocy publicznej.

Nie bardzo wiadomo, jaką rolę w testowaniu, a następnie zastosowaniu narzędzia (PODRĘCZNIKA) będą odgrywali użytkownicy. Jaka jest relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem 50+ oraz rola Beneficjenta w tym procesie, jakie działania podejmą menedżerowie i w jakim zakresie będą korzystać z narzędzia? Wiadomo jest tylko, że będą przeszkoleni, a pracownicy podpiszą umowę uczestnictwa z Beneficjentem (dlatego, skoro część zajęć odbywać się będzie w godzinach pracy, tak przynajmniej można wnioskować

z opisu innowacji?) i będą objęci pakietem różnego rodzaju form wsparcia. Nie wiadomo na jakiej zasadzie (w oparciu o jakie kryteria) będą przyjmowani do projektu i kto będzie decydował o konkretnym rodzaju wsparcia dla poszczególnych pracowników oraz kiedy dokładnie będzie ono realizowane (jaki jest na to pomysł?). Przy czym nie można się zgodzić z kryterium wysokiej motywacji (o tym już wcześniej napisano). Niewyjaśnione i nieuzasadnione jest również przeszkolenie personelu szkolącego i doradczego, nie wiadomo również dlaczego przeszkolono tylko trzech trenerów szkoleń zawodowych (w szkolenia dla 30 osób pracujących na różnych stanowiskach pracy i posiadających różny poziom wykształcenia). Nie wiadomo, na jakiej zasadzie dobierane będą szkolenia zawodowe.

Opisu przebiegu realizacji poszczególnych zajęć, koncepcji wyboru form wsparcia, ich wzajemnego przenikania i organizacji w czasie właściwie nie ma.

7. Czy planowane podejście do monitoringu w fazie testowania i ewaluacji skuteczności produktu gwarantuje rzetelność oceny produktu finalnego?

~~TAK~~/NIE

Monitorowaniu podlegają tylko i wyłącznie odbiorcy. Nie planuje się monitorowania użytkowników. Użytkownicy to również grupa docelowa i dotyczy ich zasada empowermentu (uczestniczenia w opracowywaniu rozwiązań projektu na każdym etapie jego wdrożenia). Beneficjent jakby o tym zapomina. Nie wiadomo, w jaki sposób do monitorowania przebiegu testowania zostaną zaangażowani eksperci (jacy?). Należy zwrócić również uwagę, że źródła informacji o przebiegu testowania podane przez Beneficjenta świadczyć będą o technicznym przebiegu – listy obecności, dzienniki zajęć, protokoły ze spotkań, listy potwierdzające odbiór podręcznika, certyfikatów świadczyć będą o wypracowanych produktach, a nie o postępie testowania i występujących problemach. Podane kryterium ewaluacji odnosi się do sytuacji odbiorców, a to przecież chodzi o to, by wypracować narzędzie o określonych cechach wskazanych w celu wdrożenia innowacji. Tego Beneficjent nie bada. W mojej opinii nie jest wystarczające do stwierdzenia skuteczności i kompleksowości całego narzędzia oraz jego adekwatności do potrzeb przebadanie opinii odbiorców. Nie mogę się również zgodzić z kryterium skuteczności narzędzia, jako różnicy w ocenach korzyści produktu finalnego przed rozpoczęciem wsparcia i po zakończeniu. To postawy, nastawienie wobec projektu i narzędzia, a nie faktyczna jego skuteczność. Dalej w opisie ewaluacji Beneficjent wskazuje na zebrane dane w trakcie monitoringu odbiorców i użytkowników, jedna opis monitoringu nie odnosi się do tych grup osób.

Ewaluacja zewnętrzna –

Pytania powinny mieć charakter pytań badawczych, a nie konkretnych pytań, które zostaną zamieszczone w kwestionariuszu (mylące jest tutaj założenie odpowiedzi w oparciu o 5-stopniową skalę). Istotna jest tutaj kwestia czasokresu przeprowadzenia ewaluacji. Zgodnie z harmonogramem ma być prowadzona dwuetapowo, jednak ważne jest by pierwszy jej etap był przeprowadzony już w fazie testowania (harmonogram określa ten termin na kwiecień). Wymaga to wyjaśnienia ze strony Beneficjenta.

8. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii upowszechniania?

~~TAK~~/NIE

Zaplanowano szerokie upowszechnianie produktu finalnego projektu. Skierowanie działań do wymienionych przez Beneficjenta odbiorców nie budzi wątpliwości (w dalszym ciągu nie jest jasne, w jakim zakresie użytkownikami produktu – podręcznika – są przedstawiciele

instytucji rynku pracy). Upowszechnianie należy rozpatrywać pod kątem działań włączających (jako fazę przygotowania).

Zaplanowano różnorodność działań upowszechniających. Przy czym szeroka i liczna grupa odbiorców wymaga większej liczby działań w postaci spotkań bezpośrednich. 100 osób na konferencji (jedyne tego typu działanie) upowszechniającej, to zdecydowanie za mało.

9. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii włączania do głównego nurtu?

TAK/~~NIE~~

Nie wiadomo tak naprawdę, jaka jest wizja włączenia produktu finalnego do bieżącej polityki. W ramach, jakich regulacji prawnych oraz środków finansowych mają być finansowane działania wchodzące w skład produktu innowacyjnego. Wcześniej Beneficjent wskazuje na podjęcie takich działań, które umożliwią włączenie wypracowanego rodzaju wsparcia do konkursów PO KL. Nawet jeżeli wypracowane w projekcie schematy postępowania będą upowszechnione wśród beneficjentów PO KL, nie będzie to oznaczało włączenia produktu do głównego nurtu, gdyż PO KL jest przedsięwzięciem incydentalnym. Niejasna jest intencja wskazana przez Wnioskodawcę dotycząca zmian w przepisach prawnych dot. zatrudnienia – nie wiadomo, o jakie przepisy prawne chodzi.

10. Czy proponowane działania i ich adresaci gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki?

TAK/~~NIE~~

Włączanie poprzez przesłanie rekomendacji budzi wątpliwości. Ich przydatność będzie zależała od poziomu szczegółowości, i na ile da się odpowiedzieć na pytanie (nie tylko) co ma być zmienione, ale jak to zrobić i w jakim kształcie ma funkcjonować w przyszłości. Najistotniejszym elementem włączenia jest tutaj pozyskanie funduszy na wdrażanie (bezpłatnych dla pracodawców) pakietów wsparcia. Wizji funkcjonowania produktu poza funduszami europejskimi Beneficjent nie przedstawił. Nie wiadomo też, czego konkretnie oczekuje się po przesłaniu rekomendacji do poszczególnych adresatów (szczególnie o niewielkim zakresie oddziaływania tj. pup, izby rzemieślnicze itp.).

Mierzenie sukcesu działań włączających świadomością i wiedza adresatów rekomendacji na temat opracowanej metodologii jest dalekie od faktycznej skuteczności. Należy wymagać by tego typu projekty jednak kończyły się podejmowaniem konkretnych inicjatyw. Sukces nie został określony konkretnie, brak również założeń do mierzenia stopnia jego osiągnięcia (ewaluacja nie uwzględnia tych grup).

11. Czy analiza ryzyka pozwala na określenie potencjalnych zagrożeń i zaplanowanie działań w celu zmniejszenia ich negatywnych skutków?

TAK/~~NIE~~

Zidentyfikowano kilka sytuacji ryzyka związanych z etapem testowania i upowszechniania. Na etapie opracowania strategii ryzyko wskazane jako pierwsze już zostało zlikwidowane. Przeprowadzona diagnoza pogłębiona również przeczy określonej przez Beneficjenta sytuacji (ryzyko na poziomie planowania przestało być ryzykiem w fazie testowania – nie jest zasadne jego umieszczanie w strategii). Ryzyko, wskazane jako drugie jeżeli taka sytuacja będzie miała miejsce to najprawdopodobniej nie uda się zaangażować menedżerów do szkolenia (szkolenie jest organizowane już po formalnym przystąpieniu firm do projektu). Sposób zapobiegania nie został więc dobrany właściwie do określonej sytuacji. Ze względu na niski



poziom ryzyka, nie jest wymagane opracowania specjalnej strategii zarządzania tym ryzykiem. Jednak wątpliwe jest by skutki takiej sytuacji można określić na poziomie 1. Nawet jeżeli wystąpienie tego ryzyka jest mało prawdopodobne (ale jednak jest), to skutki jego wystąpienia będą znaczne (nie będzie firm, które chciałyby przetestować produkt). Beneficjent powinien zweryfikować wpływ sytuacji ryzyka na projekt. Obie sytuacje ryzyka wskazane w punkcie 3 powinny zostać rozdzielone. Absencja w zajęciach może wynikać również z pełnienia funkcji zawodowych i pozazawodowych, a tego Beneficjent nie analizuje. Nie wiadomo jak się ma ryzyko niskiej motywacji w odniesieniu do kryteriów rekrutacji, w których wskazano, że odbiorcy będą się charakteryzować wysoką motywacją (zasadność tego kryterium budzi również wątpliwości, jednak tę niespójność logiczną wykazano ze względu na aktualną treść Strategii). O nieistotności ryzyka stanowi sam charakter wsparcia, co też nie jest logiczne. Można to ująć w ten sposób - uczestnicy będą mieli niską motywację do uczestnictwa w atrakcyjnych zajęciach, co zostanie zniwelowane poprzez atrakcyjność tych zajęć. Ryzyko w punkcie 4 jest wskazane bardzo ogólnie, równoważy cechy wszystkich tych grup – społeczeństwa (dlaczego opinia społeczeństwa jako ogółu jest tutaj ważna?; nie wiadomo), pracodawców i decydentów. Każda z tych grup wobec projektu ma inne oczekiwania, inne cele własne ogółem oraz interesy. Nie można więc łączyć wszystkich razem określając dla nich jednakowy poziom ryzyka. Tym bardziej, że również wpływ na realizację projektu i sukces włączenia, czy upowszechniania (to też nie jest dookreślone) ma różny poziom.

12. Czy analiza ryzyka przewiduje właściwe sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń?

TAK/NIE

Punkt ten należy rozpatrywać łącznie z wcześniejszym, w którym również zamieszczono uwagi do sposobów zapobiegania i minimalizacji skutków. W większości skupiono się na zapobieganiu, natomiast nie uwzględniono strategii minimalizacji skutków, czyli działań, które zostaną podjęte w przypadku wystąpienia ryzyka (mimo niskiego jego poziomu).

13. Czy wstępna wersja produktu finalnego jest adekwatna do założeń opisanych w strategii? (weryfikacja na podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

TAK/NIE

Opis zawarty w strategii nie przedstawia koncepcji wykorzystania podręcznika przez kadre menedżerską pracodawców. Również opis fazy testowania nie wyjaśnia, w jaki sposób narzędzie to ma być wykorzystane i jaka jest rola menedżerów w dobieraniu, ustalaniu, komponowaniu wsparcia dla odbiorców.

Podręcznik zawiera mnóstwo ciekawych informacji, opartych o wyniki badań, opracowania, a także doświadczenia z innych przedsięwzięć tego typu. Jest to materiał, w którym zawarto potężną dawkę informacji na temat zarządzania wiekiem. Jego atutem i słabością zarazem jest mocno teoretyczny charakter. Brakuje operacyjnych, praktycznych wskazówek dotyczących stosowania poszczególnych metod, tworzenia spójnej koncepcji zarządzania wiekiem, chociażby w kontekście funkcjonowania w miejscu pracy innych pracowników. Chodzi więc o to, by nie tylko wskazać menedżerom co (może / ma być zrobione) ale i jak (to) wdrożyć. Przykładem mogą być opisy programów warsztatów czy szkoleń ICT, które zawierając wskazówki co do treści (hasła) oraz konkretnych ćwiczeń (też hasła) nie umożliwia menedżerowi nie tyle zorganizowanie takiego warsztatu, ale nawet zlecenie jego przeprowadzenia na zewnątrz.

Po zapoznaniu się z wstępną wersją produktu innowacyjnego jeszcze bardziej niejasne okazuje się wskazanie instytucji rynku pracy, jako potencjalnych użytkowników tego narzędzia.

Podczas lektury podręcznika nie można pominąć kwestii związanych z rekomendacjami wypracowanymi przez jego autorów. Większość z nich ma charakter postulatów. Należałoby oczekiwać jednak czegoś więcej niż postulatów. Chodzi tu o pomysły na ich wdrożenie do bieżącej polityki, wskazania konkretnej ścieżki działania, zmiany aktów prawnych, poszukiwanie źródeł finansowania (fundusz szkoleniowy przedsiębiorstw, Fundusz Pracy), działań które w realny sposób przyczynią się do wykorzystania, jeżeli nie wszystkich, to przynajmniej części zaproponowanych metod oddziaływania na wydłużenie aktywności zawodowej osób powyżej 50 r.ż. Sam pomysł uwzględnienia instrumentarium opracowanego w projekcie w ramach konkursów PO KL jest ciekawy i właściwie na dzień dzisiejszy jest to najszybsza metoda umożliwiająca realizację zarządzania wiekiem w oparciu o przedstawione w podręczniku metody (i spełnia kryterium finansowe, choć w Poddziałaniu 8.1.1 nie uda się uniknąć partycypacji przedsiębiorcy w kosztach realizacji projektu ze względu na pomoc publiczną). Jednak jego cechą jest również krótki horyzont czasowy, szczególnie w obliczu wyczerpywania środków EFS w tej perspektywie finansowania. Firmy, które zdecydują się na realizację tego typu projektów napotkają jednak barierę „jak” – np.: jak identyfikować potrzeby, jak dobierać wsparcie, jak wdrażać strategie w życie, jak przygotować zespół, jak opisać przedmiot zlecenia.... Podręcznik nie stanowi tutaj wystarczającego źródła informacji.

14. Czy wstępna wersja produktu finalnego może zostać poddana testowaniu? (weryfikacja na podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

TAK/~~NIE~~

Podręcznik stanowi spójną całość. Dlatego może być przedmiotem testowania. Trudno sobie jednak wyobrazić na czym ma polegać przetestowanie podręcznika, w którym informacje o sposobie wdrożenia pojawiają się sporadycznie i to na bardzo ogólnym poziomie. Jakie działania użytkowników będą podlegać temu testowaniu? Na to pytanie na podstawie przedstawionej przez Beneficjenta Strategii i wstępnej wersji produktu finalnego nie można w mojej opinii odpowiedzieć. Konieczne jest doprecyzowanie oczekiwań wobec menedżerów w odniesieniu do podręcznika, ich zadań, które mają wykonać w trakcie testowania. Nie wydaje się zasadne by testowaniu podlegały zaprezentowane w podręczniku metody, gdyż to nie one są produktem. Podręcznik nie określa, w jaki sposób przeprowadzić lub zorganizować konkretną wybraną formę wsparcia, jaka jest więc podstawa do tego by w trakcie testowania realizować te formy na rzecz odbiorców? Nie jest to jasne.

Komentarz eksperta do całej oceny<sup>1</sup>:

W oparciu o przedstawioną powyżej analizę ekspercką należy dokonać następujące zmiany:

1. Uzupełnić uzasadnienie o analizę przyczyn nieskuteczności dotychczas stosowanych rozwiązań.
2. W pełni zaprezentować wyniki przeprowadzonych przez Beneficjenta badań dotyczące przyczyn jak najszybszego odchodzenia na emeryturę pracowników 50+.

---

<sup>1</sup> Komentarz eksperta musi:

– w przypadku rekomendowania warunkowej akceptacji strategii – uwzględniać opis obejmujący zakres wymaganych zmian i poprawek,  
– w przypadku rekomendowania odrzucenia strategii - zawierać uzasadnienie odrzucenia strategii z odniesieniem do tych elementów dokumentu, które zaważyły na negatywnej rekomendacji.

3. Zmiana koncepcji organizacji szkoleń ICT z pakietu ogólnego dla każdego uczestnika na pakiet dostosowany do indywidualnych potrzeb każdego z uczestników organizowany tylko w oparciu o zapotrzebowanie.
4. Należy wyjaśnić powód wybrania sekcji PKD pracodawców oraz sposób zapewnienia ich udziału w testowaniu produktu finalnego.
5. Zweryfikować opracowane dla projektu wskaźniki, tak by nie oznaczały zadań lub działań, które są planowane do wykonania. Konieczne jest również określenie wskaźników adekwatnych do poszczególnych celów, pozwalających stwierdzić stopień ich realizacji we wszystkich aspektach. Beneficjent powinien również zweryfikować źródła informacji o osiągnięciu wskaźników.
6. W opisie innowacji przedstawić grupę docelową odbiorców z uwzględnieniem jej cech charakterystycznych oraz wskazać przyczynę zastosowania kryterium motywacji w kontekście wcześniej wykazanego niskiego jej poziomu w odniesieniu do kontynuowania zatrudnienia. Przedstawić również charakterystykę grupy docelowej użytkowników. Wyjaśnić powód uwzględnienia w grupie użytkowników instytucji rynku pracy.
7. Uzasadnić wybór sekcji PKD, w ramach których działać będą przedsiębiorstwa zaproszone do testowania produktu finalnego. Wyjaśnić, w jaki sposób zapewniona będzie pełna reprezentacja pracodawców z wymienionych sekcji PKD (3 pracodawców z 5 sekcji PKD).
8. Uwzględnić w testowaniu pełną reprezentację pracodawców tj. publicznych oraz przedsiębiorstwa małe. Narzędzie powinno zostać dostosowane również do potrzeb tego typu firm.
9. Udział w schematach związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej osób starszych nie powinien powodować negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa (pracodawcy) powodowanych nadmierną absencją pracowników.
10. Uwzględnić w pracach nad wstępną wersją produktu finalnego analizę prawną wdrożenia innowacji pod kątem pomocy publicznej dla przedsiębiorców.
11. Wyjaśnić rolę użytkowników w procesie rekrutacji pracowników i realizacji dla nich wsparcia. Opisać zasady (w oparciu o jakie kryteria) przyjmowania do projektu pracowników a także doprecyzować, kto będzie decydował o konkretnym rodzaju wsparcia dla poszczególnych pracowników i kiedy dokładnie będzie ono realizowane (jaki jest na to pomysł?). Konieczne jest doprecyzowanie oczekiwań wobec menedżerów w odniesieniu do podręcznika, ich zadań, które mają wykonać w trakcie testowania.
12. Niewyjaśnione i nieuzasadnione jest również przeszkolenie personelu szkolącego i doradczego, nie wiadomo również dlaczego przeszkolono tylko trzech trenerów szkoleń zawodowych (w szkolenia dla 30 osób pracujących na różnych stanowiskach pracy i posiadających różny poziom wykształcenia). Nie wiadomo, na jakiej zasadzie dobierane będą szkolenia zawodowe – należy uzupełnić treść Strategii o te elementy.
13. Uzupełnić Strategię o opis przebiegu realizacji poszczególnych zajęć, koncepcji wyboru form wsparcia, ich wzajemnego przenikania i organizacji w czasie.
14. Zweryfikować sposób badania, czy innowacja działa oraz kryterium wykorzystywane do stwierdzenia skuteczności narzędzia. Uwzględnić w monitorowaniu również użytkowników produktu innowacyjnego.
15. Pytania dot. ewaluacji powinny mieć charakter pytań badawczych, a nie konkretnych pytań, które zostaną zamieszczone w kwestionariuszu (mylące jest tutaj założenie odpowiedzi w oparciu o 5-stopniową skalę). Zgodnie z harmonogramem ma być prowadzona dwuetapowo, jednak ważne jest by pierwszy jej etap był przeprowadzony

już w fazie testowania (harmonogram określa ten termin na kwiecień). Należy wyjaśnić czego dotyczyła ewaluacja organizowana przed rozpoczęciem testowania.

16. Wskazać konkretnie instytucje rynku pracy w wymiarze upowszechniania.
17. Nie wiadomo tak naprawdę, jaka jest wizja włączenia produktu finalnego do bieżącej polityki. W ramach, jakich regulacji prawnych oraz środków finansowych mają być finansowane działania wchodzące w skład produktu innowacyjnego. Wskazać należy również, które akty prawne i w jakim zakresie powinny zostać zmienione.
18. Wskazać jakie są oczekiwania dot. przesłania rekomendacji do poszczególnych adresatów (szczególnie o niewielkim zakresie oddziaływania tj. pup, izby rzemieślnicze itp.).
19. Zweryfikować analizę ryzyka i sposoby reakcji na ryzyko w oparciu o uwagi zawarte w ocenie tej części strategii. Uzupełnić sposoby reakcji na ryzyko o strategię minimalizowania skutków wystąpienia sytuacji ryzyka.
20. Kamienie milowe – oznacza punkt w czasie, zazwyczaj o zerowym czasie trwania, który rozpoczyna lub podsumowuje określony zestaw zadań, bądź daną fazę projektu. Oznacza on jednocześnie pewne istotne, jednorazowe zdarzenie, które można w jednoznaczny sposób określić. Kamieniem milowym może być również ważny rezultat lub decyzja. Może to być: podpisanie dokumentu, otrzymanie wyniku, ważne spotkanie, zatwierdzenie pracy i inne<sup>2</sup>. Przedstawione kamienie milowe to po prostu harmonogram najważniejszych działań. Należy zweryfikować ten punkt Strategii w oparciu o powyższą definicję.

### **Rekomendacja eksperta<sup>3</sup>:**

☐ zatwierdzić strategię w kształcie, w którym została złożona

x zatwierdzić warunkowo strategię, pod warunkiem wprowadzenia wyżej wskazanych zmian

☐ odrzucić strategię

---

<sup>2</sup>Źródło: Zarządzanie projektami. Podręcznik, SPMP, Kraków 2009 oraz [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl).

<sup>3</sup> Należy wybrać jedną z opcji poprzez zaznaczenie odpowiedniego pola.