

MATRYCA LOGICZNA JAKO NARZĘDZIE STRUKTURALIZACJI PROBLEMÓW, CELÓW I ZADAŃ PROJEKTU „SYSTEM PRZECIWDZIAŁANIA POWSTAWANIU BEZROBOCIA NA TERENACH SŁABO ZURBANIZOWANYCH”

Piotr Cieślak

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie procedury definiowania i planowania projektu realizowanego w temacie F w ramach PIW EQUAL „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”. Metoda którą wykorzystano w omawianym etapie bazuje na metodologii Project Cycle Management (PCM) odnoszącej się do opracowania uniwersalnego narzędzia projektowego za pomocą którego możliwa byłaby ocena wykonalności i realizacji zdefiniowanych w projekcie priorytetów. Narzędziem tym jest matryca logiczna rozumiana jako pewien schemat pozwalający w sposób zrozumiały, czytelny oraz logiczny planować projekt a następnie ułatwiać realizację konkretnych działań operacyjnych na etapie wdrażania i ewaluacji. Niewątpliwą zaletą matrycy logicznej jest fakt, że odzwierciedla ona relacje przyczynowe między różnymi poziomami problemów i celów co ogranicza ryzyko zaplanowania zadań rozbieżnych z przyjętymi priorytetami w ramach następnie realizowanego projektu. Zaprezentowane podejście umożliwia także (ze względu na konieczność zdefiniowania rezultatów projektu i ich mierników) przeprowadzenie procesu weryfikacji stopnia osiągalności postawionych celów.

Proces strukturalizacji działań omawianego Partnerstwa przebiegał wieloetapowo i obejmował zgodnie z przyjętą metodologią następujące obszary analizy:

1. Ustalenie istoty projektu
2. Analiza interesariuszy
3. Analiza problemów (rzeczywistości)
4. Analiza celów
5. Analiza strategii (wybór priorytetów)

Istota projektu

Główny zamysł, który przyświecał Wnioskodawcy przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do działań związanych z realizacją projektu wynikał bezpośrednio

z trudnej i wciąż pogarszającej się sytuacji jaka występuje na rynku pracy – zwłaszcza w wymiarze regionalnym na terenach województw podkarpackiego i lubelskiego. Wysoka stopa bezrobocia¹, zdominowanie regionów przez mikro i małe przedsiębiorstwa² jako najbardziej odczuwających fluktuacje gospodarcze, niedostateczny stopień informatyzacji społeczeństwa oraz fakt, że oba województwa należą do najsłabiej rozwiniętych regionów w Polsce ostatecznie spowodowały, że Inicjatorzy projektu zdecydowali się na uczestnictwo w PIW EQUAL. Uznano, że program ze względu na swój innowacyjny charakter jest szansą na przetestowanie zaproponowanego, nowatorskiego podejścia (polegającego na restrukturyzacji a nie tworzeniu nowych miejsc pracy³) umożliwiającego przynajmniej w części rozwiązywanie problemu bezrobocia zwłaszcza wśród pracowników sektora MSP jak również pozostałych osób niekorzystnie usytuowanych na rynku pracy. Zidentyfikowane problemy doskonale wkomponowują się w obszar tematyczny „F” Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „**Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii**” w ramach którego został złożony wniosek aplikacyjny.

Analiza interesariuszy

Zgodnie z definicją przyjętą przez Komisję Europejską, interesariusze to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą (pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie) wpływać na projekt lub program bądź podlegać ich wpływowi. Interesariusze zatem to grupy osób, jednostek, instytucji, przedsiębiorstw lub agend rządowych, które mogą być związane z Partnerstwem na Rzecz Rozwoju⁴.

Właściwa identyfikacja grupy interesariuszy a następnie uwzględnienie ich oczekiwań stanowi ważny etap planowania i niejednokrotnie jest gwarantem osiągnięcia postawionych celów i priorytetów. Dlatego też dobór partnerów odbywał się według kryteriów zgodnych z przyjętymi założeniami oraz istotą projektu. Obejmowały one m.in.:

- udział w działaniach związanych realizacją aktywnej polityki na rynku pracy,
- dysponowanie potencjałem umożliwiającym prowadzenie działalności badawczej, szkoleniowej i doradczej,

¹ Podstawowym wyznacznikiem rynku pracy badanych województw jest znaczna redukcja miejsc pracy i szybki wzrost liczby zarejestrowanych bezrobotnych. W latach 1999 – 2004, a więc od chwili wejścia w życie reformy administracyjnej w sektorze przedsiębiorstw tych województw ubyłoby łącznie 91,5 tysiąca t.j. 20,5% miejsc pracy, w tym w województwie lubelskim 48,4 tysięcy a podkarpackim 43,1 tysięcy. Jednocześnie liczba zarejestrowanych bezrobotnych wzrosła w tym czasie o 22,2% (Załącznik nr 1: Strategia i opis projektu)

² Przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 50 osób stanowią tutaj 99,1% wszystkich firm i to one mają znaczący wpływ na obecną jak też przyszłą sytuację gospodarczą, a także rynek pracy regionu. (Załącznik nr 1: Strategia i opis projektu)

³ Praktyka w Polsce i w innych krajach dowodzi, że mniejsze koszty ekonomiczne i społeczne występują przy restrukturyzacji istniejących miejsc pracy niż tworzeniu nowych (Załącznik nr 1: Strategia i opis projektu)

⁴ F.Spreckley: Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, s. 17, BKKK Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2004

- doświadczenie w obszarze wdrażania i wykorzystywania nowoczesnych technologii informatycznych,
- dysponowanie dostępem do szczegółowych informacji statystycznych planowanych do wykorzystania na etapie badawczym projektu,
- dysponowanie dostępem do bazy danych przedsiębiorstw sektora MSP w województwach lubelskim i podkarpackim.

Ostatecznie Inicjatorzy (Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, CASE Doradcy Sp. z o.o.) do współpracy zaprosili instytucje, które ze względu na profil swej działalności będą w stanie dostarczyć informacji niezbędnych na etapie zarówno formułowania jak i rozwiązywania problemów docelowych beneficjentów ostatecznych (pracodawców i pracowników MSP) zawiązanego Partnerstwa. Ze względu na odmienne sposoby wspierania działań docelowych Partnerstwa zostali oni pogrupowani w następujące kategorie:

- instytucje działające w obszarze rynku pracy (Wojewódzkie Urzędy Pracy w Rzeszowie i Lublinie, MUP Lublin, PUP Zamość, PUP Mielec),
- organizacje pracodawców i pracowników (Unia Szełków Firm Zamojszczyzny, WKTiR w Zamościu, NSZZ Solidarność – Region Rzeszowski, NOT Zamość),
- organizacje szkoleniowe oraz wspierające działania w zakresie przedsiębiorczości (SPP w Rzeszowie, KIG w Warszawie, BCC w Rzeszowie, IPH w Rzeszowie),
- instytucje działające w obszarze wdrażania nowoczesnych technologii IT (e-service, r-BIT).

Należy nadmienić, że mimo zgodnego z metodologią PCM sposobu doboru grupy interesariuszy nie do końca udało się w pełni zrealizować tego etapu planowania. Część instytucji z którymi jeszcze na etapie formułowania wstępnej koncepcji projektu podpisano stosowne listy intencyjne wycofała się ze współpracy. Zaważyły o tym względy proceduralne oraz niejasność przepisów w zakresie przekazywania im środków na finansowanie planowanych działań.

Natomiast o skuteczności zastosowanego podejścia świadczy fakt, że wykorzystanie matrycy logicznej jako narzędzia strukturalizacji umożliwiło rozwiązanie zidentyfikowanych już na etapie analizy interesariuszy problemów w zakresie:

- komunikacji: niesprecyzowany aparat pojęciowy, odmienne rozumienie pojęć – problemy, cele, zadania, produkty, osoby z różnych środowisk mówią innym językiem, niedostateczna umiejętność uzgadniania wspólnego stanowiska,
- rozbieżności interesów: odmienny punkt widzenia na priorytety, cele, metody działania, rozbieżne

oczekiwania, zwłaszcza organizacji pracowników i pracodawców, odmienne poglądy naukowe przedstawicieli partnerów wiodących, reprezentujących różne ośrodki naukowe, mających różne doświadczenia regionalne co do przyczyn zjawisk gospodarczych i społecznych.

Analiza problemów

Zasadniczą część procesu planowania stanowi szczegółowa analiza problemów, których dotyczyć ma projekt. Proces powinien zakończyć się sformułowaniem kluczowego problemu dla projektu oraz pełną analizą wszelkich kwestii z nim związanych. Istotnym elementem jest tu pełne zaangażowanie określonych wcześniej grup interesariuszy celem obiektywnej i pełnowymiarowej oceny zidentyfikowanej sytuacji problemowej.

W przypadku Partnerstwa „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” proces identyfikacji problemu generalnego bazował przede wszystkim na wynikach regularnie prowadzonych przez WSZiA w Zamościu oraz WSiIZ w Rzeszowie badań koniunktury gospodarczej w województwie podkarpackim i lubelskim („Barometr nastrojów gospodarczych”). Źródłem dodatkowych informacji były przygotowywane przez instytucje działające na rynku pracy raporty dotyczące kształtowania się stopy bezrobocia i barier przed którymi stają osoby bezrobotne. Problemy dotyczące bezpośrednio pracowników i pracodawców przedsiębiorstw sektora MSP były reprezentowane za pośrednictwem pozostałych partnerów – głównie stowarzyszeń i organizacji promujących przedsiębiorczość. Przy ich zaangażowaniu udało się dodatkowo przeprowadzić w formie ankietyzacji analizę potrzeb szkoleniowych i doradczych wśród beneficjentów ostatecznych projektu. Na podstawie w ten sposób zgromadzonych informacji przeprowadzono następnie proces porządkowania i hierarchizacji – ustalono relacje oraz przygotowano strukturę przyczynowo – skutkową między poszczególnymi problemami przybierającą postać „drzewa celów”.

Poniżej przedstawiono podstawowe zidentyfikowane w Działaniu 1 problemy związane z funkcjonowaniem na rynku pracy, których dotyczą działania Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”⁵:

Analiza celów

Naturalną konsekwencją przeprowadzonego wcześniej działania jest następnie przekształcenie zidentyfikowanych problemów na pożądane sytuacje w przyszłości – rozumiane jako cele projektu. Poprawne zdefiniowanie celów wymaga jedynie odwrócenia sytuacji problemowych występujących na każdym poziomie „drzewa problemów”⁶. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest uzyskanie kolejnej struktury hierarchicznej - „drzewa celów”

⁵ Załącznik nr 1: Strategia i opis projektu

⁶ F.Spreckley: Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, s.24, BKKK Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2004

| | |
|---------------------------|---|
| Problem generalny: | Pracownicy i pracodawcy nie posiadają przygotowanej w porę diagnozy prospektywnej stanu przedsiębiorstwa w wyniku czego dochodzi do pogłębiania się stanu zagrożenia upadłością a w konsekwencji do zwolnień bez uprzedzenia pracowników, co wiąże się z ich kompletnym nieprzygotowaniem do sytuacji zmiany pracy, zmiany zawodu, zmiany środowiska oraz zamieszkania. |
| Problem 1 | Pracodawcy w regionach nie mają narzędzi wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami gospodarczymi. |
| Podproblem 1 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednio przygotowanych informacji dotyczących procesów makroekonomicznych mających wpływ na działalność gospodarczą oraz nie posiadają umiejętności szacowania ryzyka działalności gospodarczej uwarunkowanego procesami makroekonomicznymi. |
| Podproblem 2 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednio przygotowanych informacji dotyczących procesów zachodzących w gospodarce regionalnej (sektor MŚP głównie działa na rynkach lokalnych), nie posiadają umiejętności szacowania ryzyka działalności gospodarczej uwarunkowanego sytuacją gospodarczą w regionie. |
| Podproblem 3 | Pracownicy, związki zawodowe, pracodawcy nie posiadają analiz rynku pracy w aspekcie konkretnego zapotrzebowania. |
| Podproblem 4 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednich analiz dotyczących zjawisk koniunkturalnych w sektorach i regionach. |
| Podproblem 5 | Pracodawcy nie posiadają narzędzi do przygotowania diagnozy prospektywnej dotyczącej działalności przedsiębiorstwa. |
| Problem 2 | Beneficjenci ostateczni projektu nie posiadają systemu zapobiegania przed skutkami upadłości przedsiębiorstwa. |
| Podproblem 1 | Brak nowoczesnego systemu szkoleń i doradztwa. |
| Podproblem 2 | Brak dostępności do nowoczesnych technik i programów kształcenia. |
| Problem 3 | Zbyt mała wiedza beneficjentów ostatecznych na temat modeli i wzorców przeciwdziałania bezrobociu. |
| Podproblem 1 | Brak wzorców dla pracodawców w zakresie aktywnej polityki wspierania zatrudnienia. |
| Podproblem 2 | Niedostateczna wiedza o doświadczeniach zagranicznych w realizacji systemu przeciwdziałania powstawania bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych. |
| Podproblem 3 | Zbyt mała integracja przedsiębiorstw i instytucji przeciwdziałających bezrobociu. |
| Podproblem 4 | Brak systemu upowszechniania dobrych doświadczeń w zakresie skutecznych form przeciwdziałania bezrobociu walki z bezrobociem. |

Tab. 1. Struktura problemów projektu.

wykorzystywanego następnie w konstrukcji matrycy logicznej dla całego projektu.

Analiza strategii

Ostatnim elementem procesu definiowania problemów i celów było ustalenie opcji priorytetowych z uwzględnieniem takich elementów warunkujących powodzenie projektu jak:

- zachowanie priorytetów interesariuszy,
- zakres zaangażowania interesariuszy,
- prawdopodobieństwo sukcesu projektu,
- ograniczenia czasowe,
- ograniczenia budżetowe.

W końcowej fazie procesu analizy podjęto decyzję o celach, które będą realizowane oraz dokonano wyboru strategii dla projektu. Ze względu na problemy wynikające ze znacznych rozmiarów Partnerstwa (17 partnerów) oraz uwzględniając zalecenia metodologiczne i przyjętą formułę zarządzania projektem (model parasolowy) ostateczne decyzje w zakresie wyboru strategii podjęło Prezydium Projektu w składzie kierowników in-

stytucji, które zainicjowały realizację programu: Rektor WSZiA w Zamościu, Rektor WSiLiZ w Rzeszowie, Prezes CASE Doradcy Sp. z o.o.

Naturalną konsekwencją opisanych wyżej analiz było następnie przygotowanie matrycy logicznej dla projektu „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” bazującej na opracowanym „drzewie celów” i przyjętej strategii działania. Przeprowadzone spotkania między przedstawicielami Grupy Inicjującej umożliwiły rozwinięcie zdefiniowanych wcześniej priorytetów oraz określenie przewidywanych do osiągnięcia rezultatów i ich mierników. Proces budowy matrycy logicznej bazował na technice odpowiedzi na pytania typu:

- Dlaczego projekt jest realizowany? (logika aktywności),
- Co ma osiągnąć projekt? (logika aktywności, wskaźniki realizacji),
- Jak projekt ma to osiągnąć? (działania, środki),
- Jakie czynniki zewnętrzne są istotne dla powodzenia projektu? (założenia).

W ostatniej kolejności zdefiniowane zostały konkretne działania projektu. Dzięki takiemu podejściu (zgodnemu z metodologią) udało się ukierunkować aktywność Partnerstwa na osiąganie celów a nie na realizację zadań oraz zachować fundamentalną zasadę, że działania powinny być podporządkowane względem celów i zawsze być opisywane jako sposoby osiągnięcia rezultatów⁷. Wśród najważniejszych zadań zaplanowanych w ramach projektu wymienić należy:

- przygotowanie koncepcji oraz prowadzenie regularnych badań sytuacji makroekonomicznej w Polsce i UE. Przygotowywanie prognoz i ewentualnych ostrzeżeń,
- realizacja badań w zakresie nastrojów gospodarczych i koniunktury konsumenckiej na Podkarpaciu i Lubelszczyźnie,
- realizacja badań i analiz rynku pracy Podkarpacia i Lubelszczyzny,
- realizacja badań w zakresie wskaźników wyprzedzających regionalnych i sektorowych,
- opracowanie modeli prognostycznych i branżowych podsystemów benchmarkingu,
- monitoring potrzeb szkoleniowych i doradczych,
- przeprowadzenie szkoleń dla pracodawców i pracowników,
- doradztwo oraz wdrożenia programów naprawczych w firmach sektora MSP,
- przygotowanie i przeprowadzenie kursów Distance Learning,
- prospektyna diagnoza stanu przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie i ich zdolności do generowania zatrudnienia,
- zorganizowanie misji gospodarczych dla firm uczestniczących w projekcie,
- uruchomienie biur karier,
- zorganizowanie seminariów i konferencji upowszechniających uzyskane rezultaty.

Ostatnim etapem procesu budowy matrycy logicznej było przeprowadzenie analizy ryzyka podejmowanych

działań oraz przedstawienie sposobów elastycznego reagowania na mogące się pojawić w przyszłości czynniki zagrażające powodzeniu projektu. Wśród podstawowych czynników ryzyka wymieniono:

- ryzyko załamania koniunktury gospodarczej,
- ryzyko niezrozumienia przez zarządzających firmami wpływu parametrów makroekonomicznych na wyniki działalności przedsiębiorstw,
- ryzyko zbyt małej liczby respondentów badań ankietowych,
- słabe zainteresowanie pracowników zmianami na lokalnym rynku pracy,
- ryzyko niskiej jakości danych statystycznych,
- ryzyko braku zainteresowania działalnością szkoleniową pracowników i doradcą pracodawców,
- ryzyko związane ze słabą dostępnością do infrastruktury telekomunikacyjnej w regionach słabo zurbanizowanych,
- ryzyko nieefektywnego wykorzystania poznanych wzorców zagranicznych w zakresie aktywnego wspierania zatrudnienia,
- ryzyko nie wywiązywania się przez partnerów z postanowień zawartych w umowie partnerstwa ponadnarodowego,
- ryzyko braku porozumienia między partnerami i nie wywiązywania się z postanowień umowy Partnerstwa na Rzecz Rozwoju,
- niezrozumienie przez media celów projektu.

Propozycje sposobów elastycznego reagowania zostały przedstawione w załączonej na końcu opracowania ostatecznej postaci omawianego narzędzia planistycznego.

Należy nadmienić, że wypełnioną matrycę logiczną stosuje się dodatkowo jako podstawę do określenia zakresu wymaganych obowiązków dla stanowisk pracy w ramach projektu, do monitorowania planowanych i wykonywanych działań, wprowadzania zmian do zatwierdzonych i realizowanych projektów, ale również - do działań ewaluacyjnych⁸.

⁷ F.Spreckley: Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, s.32, BKKK Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2004

⁸ F.Spreckley: Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny dla Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, s.30, BKKK Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2004

| Problemy | Cele | Mierniki celów | Wartości | Rezultaty | Mierniki rezultatów | Wartości | Zadania | Analiza ryzyka | Opis sposobów elastycznego reagowania |
|---------------------|--|--|---------------|--|---|--------------------------------------|---|--|--|
| | CEL NADRZĘDNY: WSPIERANIE KRAJOWEJ POLITYKI PRZECIWDZIAŁANIA BEZROBOCIU W SEKTORZE MSP | Liczba regionów, które wykorzystują opracowane w ramach projektu narzędzia | co najmniej 2 | | | | | | |
| Problem generalny: | Pracownicy i pracodawcy nie posiadają przygotowanej w porę diagnozy perspektywnej stanu przedsiębiorstwa w wyniku czego dochodzi do pogłębiania się stanu zagrożenia upadłością a w konsekwencji do zwolnień bez uprzedzenia pracowników, co wiąże się z ich kompletnym nieprzygotowaniem do sytuacji zmiany pracy, zmiany zawodu, zmiany środowiska oraz zamieszkania | Udział przedsiębiorstw w których zanotowano poprawę wskaźnika zagrożenia upadłością | od 10-20% | 1.Sieć pracodawców zagrożonych upadłością 2.Sieć pracowników zagrożonych zwolnieniami 3.Partnerstwo międzynarodowe 4.Partnerstwo krajowe 5.Biura karier 6.Strona WWW E-barometr. 7.strona WWW (informacyjna) | Liczba firm wchodzących w skład sieci Liczba pracowników objętych działaniami sieci Liczba nawiązanych partnerstw ponadnarodowych Liczba partnerów partnerstwa krajowego Liczba uruchomionych biur karier Liczba uruchomionych portali Liczba uruchomionych portali | 210 800 4 20 2 1 1 | Załamanie koniunktury gospodarczej | | |
| Problem 1 | Pracodawcy w regionach nie mają narzędzi wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami gospodarczymi | Opracowanie i wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami gospodarczymi, w tym w szczególności przed zagrożeniem upadłością | | | | | | | |
| Podproblem 1 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednio przygotowanych informacji dotyczących procesów makroekonomicznych mających wpływ na działalność gospodarczą oraz nie posiadają umiejętności szacowania ryzyka działalności gospodarczej uwarunkowanego procesami makroekonomicznymi | Stworzenie podsystemu informowania pracodawców o zagrożeniach funkcjonowania firm | Licznik | 8.Kwartalne raporty makroekonomiczne | Liczba przygotowanych raportów makroekonomicznych | 10 | Przygotowanie koncepcji oraz prowadzenie regularnych, kwartalnych badań sytuacji makroekonomicznej w POLSCE I UE. Przygotowanie prognoz i ewentualnych ostrzeżeń. | Ryzyko niezrozumienia przez zarządzających firmami wpływu parametrów makroekonomicznych na wyniki działalności przedsiębiorstw | Na zakończenie pilotażu przeprowadzona zostanie ankieta ankietowe mające na celu sprawdzenie przydatności informacji makroekonomicznych w procesie podejmowania decyzji przez przedsiębiorców. Pozwoli to na ewentualną weryfikację stosowanych metod i większego dopasowania do zaistniałej sytuacji. |
| Podproblem 2 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednio przygotowanych informacji dotyczących procesów zachodzących w gospodarce regionalnej (sektor MSP głównie działa na rynkach lokalnych, nie posiadają umiejętności szacowania ryzyka działalności gospodarczej uwarunkowanego sytuacją gospodarczą w regionie | Stworzenie podsystemu informowania pracodawców o zagrożeniach funkcjonowania firm | Licznik | 9.Kwartalne raporty nastrojów gospodarczych w województwach podkarpackim i lubelskim | Liczba raportów nastrojów gospodarczych | 10-10 (2 województwa) | Realizacją badań nastrojów gospodarczych na podkarpacku i lubelszczyźnie | Ryzyko zbyt małej liczby respondentów badań ankietowych | Rozszerzenie zakresu i metod promocji badań. Zwiększenie liczby kontaktów bezpośrednich z przedsiębiorcami i ich korporacjami |
| | | Wskaźnik trafności prognoz rynku pracy | 60-80% | | | | | | |

| Problemy | Cele | Mierniki celów | Wartości | Rezultaty | Mierniki rezultatów | Wartości | Zadania | Analiza ryzyka | Opis sposobów elastycznego reagowania |
|---------------------|--|--|---|---|---|--|--|--|---|
| | | | | 10. Raporty dotyczące koniunktury konsumenckiej | Liczba raportów koniunktury konsumenckiej | 3+3 | Realizacja badań w zakresie koniunktury konsumenckiej na terenie podkarpacia i lubelszczyzny | | |
| Podproblem 3 | Pracownicy, związki zawodowe, pracodawcy nie posiadają analiz rynku pracy w aspekcie konkretnego zapotrzebowania | Przekazywanie informacji pracownikom i związkom zawodowym o zapotrzebowaniu na pracę | Liczba pracowników korzystających z informacji o zmianach na lokalnym rynku pracy | 11. Raporty z badań dotyczące rynku pracy | Liczba raportów dotyczących badań rynku pracy | 10+10 | Realizacja badań i analiz rynku pracy Podkarpacia i Lubelszczyzny | Slabe zainteresowanie pracowników znaniami na lokalnym rynku pracy | Rozszerzenie zakresu i metod promocji wyników badań. Zwiększenie liczby kontaktów bezpośrednich z przedsiębiorstwami związkami pracowniczymi i urzędami pracy |
| Podproblem 4 | Pracodawcy nie posiadają odpowiednich analiz dotyczących zjawisk koniunkturalnych w sektorach i regionach | Przekazywanie pracodawcom informacji o zjawiskach koniunkturalnych | Liczba pracodawców którzy skorzystali z wyników badań | 12. Raporty z badań wskaźników wyprzedzających | Liczba raportów z badań wskaźników wyprzedzających | 10 | Realizacja badań w zakresie wskaźników wyprzedzających regionalnych i sektorowych | | |
| Podproblem 5 | Pracodawcy nie posiadają narzędzi do przygotowania diagnozy prospektywnej dotyczącej działalności przedsiębiorstwa | Przekazywanie pracodawcom narzędzi do prognozowania zagrożeń upadłością | Wskaźnik trafności prognoz Wskaźniki prognoz mikroekonomicznych | 13. Modele prognostyczne 14. Podsystem benchmarkingu 15. Zorganizowanie konferencji 16. Wydawnictwo konferencyjne (płyta CD) 17. Oceny przeprowadzone przez przedstawicieli MSP 18. Eksploatowane aplikacje komputerowe 19. Kwartalne raporty z badań | Liczba modeli (ogółem) Liczba raportów Liczba benchmarków branżowych Liczba uczestników konferencji Nakład Odsątek pozytywnych ocen modeli Liczba zakupionych aplikacji | 7 metod x 2 województwa x 8 branż 10 2 województwa x 10 branż około 100 osób 500 egzemplarzy 80% 5 | Opracowanie modeli prognostycznych Opracowanie raportów Opracowanie branżowych podsystemów benchmarkingu Przygotowanie konferencji międzynarodowej: metody badań zagrożenia upadłością przedsiębiorstw, prezentacja doświadczeń. Wydanie materiałów konferencyjnych Ocena modeli przez przedsiębiorców MSP Zakup aplikacji komputerowych | Ryzyko niskiej jakości danych statystycznych | Zastosowanie specjalnych metod weryfikacji i analizy statystycznej |
| Problem 2 | Beneficjenci ostateczni projektu nie posiadają systemu zapobiegania przed skutkami upadłości przedsiębiorstwa | Wsparcie firm zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych wykluczeniem zawodowym poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności przedsiębiorstw | | | | | | | |

| Problemy | Cele | Mierniki celów | Wartości | Rezultaty | Mierniki rezultatów | Wartości | Zadania | Analiza ryzyka | Opis sposobów elastycznego reagowania |
|---------------------|---|--|----------|--|---|----------------------------|---|---|--|
| Podproblem 1 | Przygotowanie systemu doradztwa dla przedsiębiorców | 1. Liczba firm objętych doradztwem w pilotażu | 50 | 20. Oceny potrzeb szkoleniowych i doradczych | Liczba przeprowadzonych analiz potrzeb szkoleniowych i doradczych | 10 kwartałów X 7 partnerów | Monitoring potrzeb szkoleniowych i doradczych. Dobór firm do projektu | Ryzyko braku zainteresowania działalnością szkoleniową pracowników i doradcą | Rozszerzenie zakresu i metod promocji szkoleń i doradztwa. Zwiększenie liczby kontaktów z przedsiębiorcami i ich korporacjami. Wnikliwe badania ankietowe i analizy przyczyn zbyt małego zainteresowania szkoleniami i doradztwem. |
| | | 2. Liczba firm objętych doradztwem w etapie zasadniczym | 160 | 21. Cykle szkoleniowe pracowników | Liczba modułów szkoleniowych | 23 | Przeprowadzenie szkoleń dla pracodawcy i pracowników | | |
| | Przygotowanie systemu szkoleń dla przedsiębiorców i pracowników | 1. Liczba pracodawców objętych szkoleniami | 400 | 22. Raporty z ewaluacji | Liczba przygotowanych raportów z ewaluacji | 210 | Ewaluacja stanu przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie | Diagnoza perspektywna stanu przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie i ich zdolności do generowania zatrudnienia | |
| | | 2. Liczba pracowników objętych szkoleniami | 800 | 23. Raporty z diagnozy | Liczba przygotowanych raportów z diagnozy | 210 | Dobór i szkolenie trenerów do działalności szkoleniowej | | |
| | Doradztwo oraz wdrożenia programów naprawczych | 1. Liczba firm objętych programem naprawczym | 210 | 24. Przygotowana kadra trenerów | Liczba ekspertów objętych szkoleniem | 20 | Dobór i szkolenie ekspertów do działalności doradczej | Doradztwo oraz wdrożenia programów naprawczych (standardowych i trudnych) | |
| | | 2. Stopień wdrożenia programów naprawczych | 60% | 25. Przygotowana kadra ekspertów | Liczba komputerów przenośnych | 12 | Zakup wyposażenia ekspertów | | |
| | Stworzenie biur kształcących i monitorujących ścieżki zawodowe pracowników zagrożonych zwolnieniami | Udział pracowników objętych monitoringiem w ogólnej liczbie pracowników objętych działaniami projektu | 50% | 26. Programy naprawcze | Liczba programów naprawczych | 210 | Uruchomienie dwóch biur karier | Koordynacja działalności doradczej i szkoleniowej | |
| | | 2. Stopień wdrożenia programów naprawczych | 60% | 27. Wyposażenie ekspertów | Liczba przedsięwzięć w których wdrożono programy naprawcze | ok. 400 | | | |
| | Wdrożenie platformy e-learning do prowadzenia działalności szkoleniowej i doradczej dla przedsiębiorstw w celu zwiększenia dostępności sektora MSP do systemu | 1. Liczba uczestników kursów e-learning | 800 | 28. Wdrożenie programów naprawczych | Liczba utworzonych rekordów | 20 | Przygotowanie i przeprowadzenie kursów Distance Learning | Ryzyko związane ze słabą dostępnością do infrastruktury telekomunikacyjnej w regionach słabo zurbanizowanych | Promocja możliwości jakie daje internet i techniki Distance Learning |
| | | 2. Ilość wejść na stronę WWW Platformy | Licznik | 29. Dynamiczna baza pracowników | Liczba przygotowanych kursów e-learning | | | | |
| Podproblem 2 | Brak dostępności do nowoczesnych technik i programów kształcenia | 3. Ilość przedsięwzięć uczestniczących w projekcie które skorzystały z oferty doradczej i szkoleniowej platformy | Licznik | 30. Kursy w systemie Distance Learning | Liczba przygotowanych kursów e-learning | | | | |
| | | 4. Ilość pozytywnych/negatywnych opinii o platformie | Licznik | | | | | | |

| Problemy | Cele | Mierniki celów | Wartości | Rezultaty | Mierniki rezultatów | Wartości | Zadania | Analiza ryzyka | Opis sposobów elastycznego reagowania |
|---------------------|--|--|----------|--|---|-------------------------------------|---|---|--|
| Problem 3 | Krajowa i międzynarodowa integracja organizacji gospodarczych, stowarzyszeń, szkół wyższych działających w partnerstwie w celu przeciwdziałania bezrobociu oraz promocja doświadczeń w tym zakresie. | | | | | | | | |
| Podproblem 1 | Brak wzorców dla pracodawców w zakresie aktywnej polityki wspierania zatrudnienia | Liczba zarządzających przedsiębiorstwami biorących udział w misjach | 70 | 31. Analizowane wzorce aktywnej polityki zatrudnienia | Liczba krajowych wzorców aktywnej polityki zatrudnienia | 4 | Misje gospodarcze dla firm | Ryzyko nieefektywnego wykorzystania poznanych wzorców zagranicznych w zakresie aktywnego wspierania zatrudnienia | Próba uelastycznienia i dostosowania do warunków krajowych poznanych wzorców i rozważań w zakresie aktywnego wspierania zatrudnienia. |
| Podproblem 2 | Niedostateczna wiedza o doświadczeniach zagranicznych w realizacji systemu przeciwdziałania powstawania bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych | Liczba partnerstw wchodzących w skład partnerstwa międzynarodowego | 5 | 32. Dostępne produkty wytworzone w ramach partnerstwa | Liczba produktów: eBusiness, eLearning, barometr, narzędzie planowania strategicznego | 4 | Koordinowanie współpracy międzynarodowej | Ryzyko nie wywiązania się przez partnerów z postanowień zawartych w umowie partnerstwa | Intensyfikacja kontaktów z partnerami zagranicznymi. Podjęcie negocjacji, których celem byłoby wypracowanie rozwiązań korzystnych dla każdej ze stron Partnerstwa |
| | | | | 33. Raporty o postępach prac partnerstwa krajowego opracowane w języku angielskim | Liczba raportów | 10 | Przygotowanie raportów kwartalnych o postępach prac partnerstwa krajowego dla partnerów zagranicznych | | Ponadnarodowego, umożliwiającego realizację postanowień zawartych w umowie |
| | | | | 34. Seminaria dotyczące upowszechnienia dobrych praktyk partnerstwa międzynarodowego dla partnerów krajowych | Liczba przeprowadzonych seminariów | 6 | Zorganizowanie seminariów upowszechniających rezultaty partnerstw zagranicznych | | |
| | | | | 35. Przygotowanie eksperti do działań mainstreamingu | Liczba ekspertów przygotowanych w ramach wyjazdów studyjnych | 26 | Wyjazdy studyjne ekspertów | | |
| Podproblem 3 | Zbyt mała integracja przedsiębiorstw i instytucji przeciwdziałających bezrobociu | Liczba partnerów krajowych, którzy podpisali umowę Partnerstwa na Rzecz rozwoju | 20 | 36. Firmy dodatkowo objęte działaniami partnerstwa | Liczba firm dodatkowo objętych działaniami partnerstwa | 10 % powyżej wartości projektowanej | | Ryzyko braku porozumienia między partnerami i nie wywiązania się z postanowień umowy Partnerstwa na Rzecz Rozwoju | Szczegółowe analizy wniosków z posiedzeń grupy zarządzającej. Wprowadzenie zasady systematycznego zbierania od członków partnerstwa ocen jakości realizacji wszystkich zadań - również anonimowo poprzez portal internetowy. |
| | | | | 37. Kadra zarządzająca dodatkowo objęta działaniami partnerstwa | Liczba zarządzających w firmach dodatkowo objętych działaniami partnerstwa | 10 % powyżej wartości projektowanej | | | |
| | | | | 38. Pracownicy dodatkowo objęci działaniami partnerstwa | Liczba pracowników dodatkowo objętych działaniami partnerstwa | 10 % powyżej wartości projektowanej | | | |
| Podproblem 4 | Brak systemu upowszechniania dobrych doświadczeń w zakresie skutecznych form przeciwdziałania bezrobociu | 1. Liczba przeprowadzonych kwartalnych spotkań informacyjnych 2. Ilość przeprowadzonych konferencji prasowych | 8 8 | 39. Materiały promocyjne 40. Publikacje medialne dotyczące realizowanego projektu | Liczba przygotowanych materiałów promocyjnych Liczba publikacji medialnych | 10000 jednostek 60 | Przygotowanie materiałów promocyjnych Zorganizowanie konferencji prasowych | Niezrozumienie przez media celów projektu | Intensyfikacja kontaktów z mediami |

Uwaga: Wszystkie dane niezbędne do obliczania wskaźników realizacji celów i rezultatów pochodzą z wewnętrznego systemu sprawozdawczości projektu