



**Ewaluacja *rezultatów miękkich*
projektu systemowego 5.5.1 PO KL
„Poprawa funkcjonowania systemu
dialogu społecznego oraz wzmocnienie
instytucji i uczestników dialogu
społecznego”**

Raport końcowy



Anna Chrościcka

Warszawa, 8 grudnia 2009

Skróty

IDI – indywidualny wywiad pogłębiony

DDP – Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego

DS – dialog społeczny

FGI – zogniskowany wywiad grupowy

MPiPS – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

PE – Panel Ekspertów

PO KL – Program Operacyjny Kapitał Ludzki

PS – partnerzy społeczni

Spis treści

1.	Streszczenie	4
2.	Cele i metodologia ewaluacji	7
2.1.	Przedmiot ewaluacji	7
2.2.	Cele badania	7
2.3.	Pytania badawcze	8
2.4.	Struktura raportu w kontekście pytań badawczych.....	8
2.5.	Kryteria ewaluacji.....	9
2.6.	Metody badawcze i dobór prób	9
2.6.1.	Analiza danych zastanych	9
2.6.2.	Ankiety	10
2.6.3.	Wywiady jakościowe	11
3.	Wyniki badania.....	11
3.1.	Logika Projektu	11
3.1.1.	Mankamenty logiki Projektu we Wniosku	11
3.1.2.	Wysoka trafność Projektu wobec potrzeb PS	13
3.1.3.	Rekonstrukcja logiki Projektu	13
3.2.	Dobór uczestników	15
3.3.	Osiągnięcie <i>rezultatów miękkich</i> według respondentów.....	21
3.4.	Inne wskaźniki osiągnięcia <i>rezultatów miękkich</i>	23
3.5.	Ocena efektów prac w ramach Projektu	25
3.6.	Rozwiązania przyczyniające się do osiągania <i>rezultatów miękkich</i>	27
3.7.	Bariery utrudniające osiągnięcie <i>rezultatów miękkich</i>	29
3.8.	Ocena konferencji.....	31
3.9.	Ocena szkoleń.....	39
4.	Wnioski i rekomendacje.....	40
4.1.	Wnioski dotyczące rezultatów miękkich	40
4.2.	Rekomendacje dotyczące rezultatów miękkich.....	41
4.3.	Rekomendacje dotyczące zarządzania przyszłymi projektami systemowymi	42

1. Streszczenie

Zakres ewaluacji

Przeprowadzona ewaluacja dotyczyła *rezultatów miękkich* projektu „Poprawa funkcjonowania dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”, realizowanego przez DDP MPiPS przy wsparciu ze środków PO KL. W skład Projektu, oprócz zadań związanych z jego koordynacją i promocją, wchodziły trzy zadania merytoryczne:

- przeprowadzenie analizy (badań) stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian,
- opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego,
- stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego uczestników dialogu społecznego.

Rezultaty miękkie oznaczają efekty projektu, polegające na zmianie świadomości, wiedzy lub kompetencji osób, do których jest skierowany. W przypadku pierwszego projektu systemowego realizowanego przez DDP rezultaty miękkie określono jako:

- upowszechnienie informacji na temat stanu dialogu społecznego,
- zwiększenie zainteresowania dialogiem społecznym,
- wzrost świadomości konieczności prowadzenia dialogu społecznego i jego roli wśród uczestników dialogu społecznego.

Zgodnie ze zrekonstruowaną w ramach badania ewaluacyjnego logiką projektu (która we wniosku nie została przedstawiona w wystarczająco jasny sposób) do osiągnięcia rezultatów miękkich przyczyniały się przede wszystkim:

- szkolenia pilotażowe, przeprowadzone w związku z pracami nad koncepcją kształcenia uczestników dialogu społecznego,
- organizowane w ramach Projektu konferencje tematyczne,
- utworzona w ramach Projektu strona internetowa www.dialog.gov.pl.

Stopień osiągnięcia *rezultatów miękkich*

Opinie wyrażone przez respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ewaluacyjnym, pozwalają uznać, że zakładane *rezultaty miękkie* Projektu zostały osiągnięte:

- wśród uczestników szkoleń pilotażowych – w zdecydowanie wysokim stopniu,
- wśród uczestników konferencji – w raczej wysokim stopniu,
- wśród użytkowników strony internetowej www.dialog.gov.pl – w średnim stopniu.

O stopniu, w jakim zostały osiągnięte rezultaty miękkie, można wnioskować nie tylko na podstawie ocen sformułowanych przez uczestników Projektu, lecz również na podstawie informacji na temat ich zachowań.

Wysoką wartość informacji przekazywanych podczas konferencji tematycznych oraz szkoleń potwierdza fakt, że siedmiu na dziesięciu uczestników przekazało uzyskane informacje więcej niż jednej osobie zajmującej się dialogiem społecznym, która w konferencji lub szkoleniu nie uczestniczyła.

O bardzo wysokiej użyteczności szkoleń, a także odpowiednim doborze uczestników, świadczy fakt, że w ciągu około dwóch miesięcy od zakończenia cyklu szkoleniowego aż 78% spośród osób, które wzięły udział w szkoleniach, zdążyło wykorzystać uzyskaną wiedzę w praktyce (94% przewiduje wykorzystywanie jej w przyszłości).

Za wnioskiem o atrakcyjności informacji przekazywanych podczas konferencji tematycznych, ich znaczącej roli w zwiększaniu zainteresowania dialogiem społecznym, a także trafności Projektu wobec potrzeb uczestników dialogu społecznego przemawia deklarowana przez 96% uczestników konferencji chęć zapoznania się z publikacjami prezentującymi przedstawiane podczas konferencji wyniki badań i analiz. Przy tym aż trzy czwarte uczestników konferencji wyraziło taką chęć zdecydowanie.

Czynniki sprzyjające osiągnięciu *rezultatów miękkich*

Na podstawie przeprowadzonego badania do rozwiązań, które sprzyjały skutecznej realizacji Projektu, należy zaliczyć dobrą współpracę beneficjenta systemowego oraz wykonawców większości zadań merytorycznych z przedstawicielami reprezentatywnych związków zawodowych i organizacji pracodawców. Udział partnerów społecznych odegrał podwójną, korzystną rolę. Z jednej strony, sprzyjał zapewnieniu adekwatności Projektu wobec ich potrzeb. Z drugiej natomiast, zwiększył gotowość partnerów społecznych do wykorzystywania wyników prac, które zostały zrealizowane w ramach Projektu.

Na etapie opracowywania koncepcji Projektu *„Poprawa funkcjonowania dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”* pozytywną rolę odegrała również duża wiedza pracowników DDP MPiPS, zaangażowanych w jej tworzenie, w zakresie dialogu społecznego oraz zaangażowanie w tę tematykę.

Korzystny wpływ na przebieg i rezultaty Projektu miał także dobór większości Wykonawców, którym powierzona została realizacja poszczególnych zadań merytorycznych. Pozytywną ocenę efektów doboru wykonawców większości zadań należy jednak stonować zastrzeżeniem, że sposób ich wyłonienia nie gwarantował w dostatecznym stopniu zachowania swobody konkurencji.

Czynniki utrudniające osiągnięcie *rezultatów miękkich*

W pierwszym etapie realizacji obecnego Projektu funkcjonowały trzy szczeble zarządzania (koordynator Projektu - kierownik Projektu - dyrektor DDP MPiPS), których kompetencje nie były wystarczająco czytelnie podzielone. W efekcie zdarzało się, że w tych samych kwestiach na różnych szczeblach podejmowano różne decyzje. Sytuacja ta nie miała istotnych konsekwencji merytorycznych, jednak zmniejszała efektywność prowadzonych działań i nie sprzyjała dobrej współpracy pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie Projektem. W kolejnych projektach systemowych wskazane wydaje się uproszczenie struktury decyzyjnej.

Beneficjent systemowy napotkał także trudności w uzyskaniu dostatecznego wsparcia ze strony komórek organizacyjnych MPiPS, które nie były bezpośrednio zaangażowane w realizację Projektu. Wydaje się, że źródłem tych trudności był niewystarczający poziom dostosowania sposobu działania tych komórek do potrzeb wynikających z realizacji projektu w ramach PO KL.

Podczas odbierania produktów prac przeprowadzonych w ramach poszczególnych Zadań, odczuwalny był brak udziału, po stronie beneficjenta systemowego, dostatecznej liczby osób dysponujących specjalistyczną wiedzą na temat dialogu społecznego, która pozwalałaby na zaopiniowanie, w krótkim czasie, przedłożonych opracowań i publikacji oraz - ewentualnie - zgłoszenia merytorycznych uwag.

Szybkie tempo odbioru przedłożonych opracowań było wymuszone napięciem harmonogramu Projektu, do którego doszło przede wszystkim w wyniku kilkumiesięcznego opóźnienia rozpoczęcia projektu. Ograniczony czas realizacji Projektu sprawił również, że sekwencja niektórych działań budziła zastrzeżenia. W szczególności konieczne było jednoczesne realizowanie wszystkich trzech zadań merytorycznych, przez co niemożliwe było wykorzystanie ostatecznych wyników diagnozy stanu dialogu społecznego przy opracowywaniu koncepcji systemu kształcenia oraz koncepcji wsparcia instytucjonalnego.

Rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonej ewaluacji sformułowano szereg rekomendacji dotyczących dalszego rozpowszechniania wyników prac przeprowadzonych w ramach Projektu oraz przewyższania w kolejnych projektach barier, które ograniczały jego skuteczność (porównaj: rozdział 4.2 oraz rozdział 4.3).

2. Cele i metodologia ewaluacji

2.1. Przedmiot ewaluacji

Projekt „*Poprawa funkcjonowania dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego*” jest realizowany w ramach Poddziałania 5.5.1 „*Wsparcie systemowe dla dialogu społecznego*”, Działania 5.5 „*Rozwój dialogu społecznego*”, Priorytetu V „*Dobre rządzenie*” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). Realizacja projektu rozpoczęła się we wrześniu 2008 a jego zakończenie jest planowane na grudzień 2009. Beneficjentem systemowym, który prowadzi Projekt, jest Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (DDP MPiPS).

W ramach projektu realizowanych jest pięć zadań, spośród których zadania 3-5 mają charakter merytoryczny:

- 1) zarządzanie i koordynacja realizacji Projektu,
- 2) promocja Projektu,
- 3) przeprowadzenie analizy stanu DS oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian,
- 4) opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie DS,
- 5) stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników DS.

Realizacja Zadania 3, Zadania 4 oraz Zadania 5 została powierzona - odpowiednio: Szkole Głównej Handlowej, Instytutowi Spraw Publicznych oraz Centrum Partnerstwa Społecznego "Dialog".

2.2. Cele badania

Głównym celem badania ewaluacyjnego było ustalenie, w jakim stopniu wśród osób oraz instytucji objętych działaniami realizowanymi w ramach projektu *Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego* osiągnięte zostały zakładane rezultaty miękkie, które we wniosku o dofinansowanie Projektu zostały określone jako:

- 1) upowszechnienie informacji nt. stanu dialogu społecznego,
- 2) zwiększenie zainteresowania dialogiem społecznym,
- 3) wzrost świadomości konieczności prowadzenia dialogu społecznego i jego roli wśród uczestników dialogu społecznego.

2.3. Pytania badawcze

Na etapie opracowywania koncepcji ewaluacji sformułowano następujące pytania badawcze¹:

- 1) W jakim stopniu zwiększyło się zainteresowanie dialogiem społecznym wśród uczestników dialogu społecznego, objętych działaniami prowadzonymi w ramach Projektu?
- 2) W jakim stopniu zwiększyła się świadomość konieczności prowadzenia dialogu społecznego i jego roli wśród uczestników dialogu społecznego, objętych działaniami prowadzonymi w ramach Projektu?
- 3) W jakim stopniu zwiększyło się upowszechnienie informacji nt. stanu dialogu społecznego wśród uczestników dialogu społecznego, objętych działaniami prowadzonymi w ramach Projektu?
- 4) Czy w ramach Projektu wystąpiły rozwiązania, które w szczególny sposób przyczyniły się do osiągnięcia założonych rezultatów miękkich, a jeżeli tak, to jakie to były elementy i na czym polegał ich pozytywny wpływ?
- 5) Czy wystąpiły bariery, które utrudniały osiągnięcie założonych rezultatów miękkich lub zmniejszały efektywność ich osiągnięcia, a jeżeli tak, to jakie to były bariery i na czym polegał ich negatywny wpływ?
- 6) Czy zastosowany sposób doboru uczestników działań realizowanych w ramach Projektu zapewniał dostateczną dostępność Projektu (z perspektywy zakładanych celów)?
- 7) Czy założone w Projekcie rezultaty miękkie są zgodne z oczekiwaniami przedstawicieli organizacji partnerów społecznych?

2.4. Struktura raportu w kontekście pytań badawczych

Prezentacja wyników badania została poprzedzona opisem celów oraz metodologii przeprowadzonej ewaluacji. Wyniki odnoszące się do poszczególnych pytań badawczych przedstawiono w rozdziałach zamieszczonych w trzeciej części raportu. Trzem pierwszym pytaniom badawczym poświęcony zostały rozdział "3.3 Osiągnięcie *rezultatów miękkich* według respondentów" oraz rozdział "3.4 Inne wskaźniki osiągnięcia *rezultatów*

¹ Trzy pierwsze pytania badawcze zostały sformułowane przez Zamawiającego, a cztery kolejne, dodatkowe - przez Wykonawcę.

miękkich", trzeciego pytania badawczego dotyczy również rozdział "3.5 Ocena efektów prac w ramach Projektu". Czwartemu i piątemu pytaniu badawczemu zostały poświęcone - odpowiednio - rozdział "3.6 Rozwiązania przyczyniające się do osiągnięcia *rezultatów miękkich*" oraz rozdział "3.7 Bariery utrudniające osiągnięcie *rezultatów miękkich*". Rozdziały "3.8 Ocena konferencji" oraz "3.9 Ocena szkoleń" mają charakter uzupełniający. W czwartej części raportu sformułowano najważniejsze wnioski, oparte na całokształcie zebranego materiału badawczego.

2.5. Kryteria ewaluacji

Ewaluacja została przeprowadzona przy zastosowaniu kryteriów skuteczności oraz użyteczności. Zastosowanie kryterium skuteczności oznaczało ocenę, w jakiej mierze osiągnięte zostały rezultaty miękkie Projektu, z uwzględnieniem czynników, które przyczyniały się do uzyskania założonych rezultatów, lub przeciwnie - utrudniały ich osiągnięcie². Z kolei kryterium użyteczności odnosiło się do stopnia zaspokojenia przez Projekt potrzeb występujących w obszarze, do którego odnosiły się założone rezultaty miękkie.

2.6. Metody badawcze i dobór prób

W ramach badania zastosowano trzy podstawowe metody badawcze:

- analizę danych zastanych,
- ankiety (telefoniczne oraz internetowe),
- wywiady jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione oraz zogniskowany wywiad grupowy).

Różnorodność zastosowanych metod (analiza danych zastanych oraz danych uzyskanych od respondentów, zarówno ilościowych, jak i jakościowych) pozwoliła przezwyciężyć ograniczenia i wykorzystać zalety każdej z nich.

2.6.1. Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych, przekazanych przez Zamawiającego, objęła przede wszystkim:

- dokumentację Projektu, w szczególności:
 - wniosek projektowy,
 - protokoły z posiedzeń Komitetu Sterującego i Panelu Ekspertów,

² Porównaj: Katarzyna Ekiert: *Ewaluacja w administracji publicznej. Funkcje, standardy i warunki stosowania*, s. 11 oraz wytyczne Komisji Europejskiej: *Indicative guidelines on evaluation methods: Evaluation during the programming period* - s. 10.

- wytworzone w ramach Projektu "produkty":
 - raporty i publikacje prezentujące wyniki przeprowadzonych badań i analiz,
 - materiały konferencyjne,
 - informacje dostępne na stronie www.dialog.gov.pl,
- dane i wyniki przeprowadzonych w ramach Projektu badań dotyczących odbioru realizowanych działań przez uczestników:
 - *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, przeprowadzonej przez Pozarządową Agencję Ewaluacji i Rozwoju,
 - dane z ankiet dotyczących oceny konferencji, wypełnianych przez uczestników trzech konferencji tematycznej (spośród czterech zorganizowanych w ramach Projektu),
 - dane dotyczące użytkowania strony internetowej www.dialog.gov.pl,
- listę osób odpowiedzialnych za realizację Projektu i poszczególnych zadań oraz osób objętych działaniami prowadzonymi w ramach Projektu:
 - uczestników organizowanych w ramach Projektu konferencji tematycznych,
 - uczestników przeprowadzonych w ramach Projektu szkoleń,
 - członków Panelu Ekspertów oraz Komitetu Sterującego,
 - uczestników wizyt studyjnych.

2.6.2. Ankiety

- Ankiety telefoniczne zostały przeprowadzone z:
 - 50 uczestnikami organizowanych w ramach Projektu konferencji tematycznych (do udziału w badaniu kwalifikowano osoby, które uczestniczyły w co najmniej dwóch konferencjach),
 - 50 uczestnikami przeprowadzonych w ramach Projektu szkoleń pilotażowych.

Ankiety telefoniczne zostały przeprowadzone na próbach kwotowych, których struktura odzwierciedlała strukturę populacji pod względem reprezentowanej strony i poziomu dialogu społecznego. W celu uniknięcia dwukrotnego przeprowadzania podobnej ankiety z tymi samymi osobami, przed doбором próby uczestników szkoleń z operatu wykluczono osoby, które uczestniczyły również w konferencjach.

- Ankiety internetowe (on-line) z 41 użytkownikami utworzonej w ramach Projektu strony www.dialog.gov.pl - link do ankiety, wraz z prośbą o jej wypełnienie, został zamieszczony na tej stronie, a także rozesłany pocztą elektroniczną wraz z zaproszeniami na konferencję podsumowującą Projekt.
- Ankiety internetowe (wysyłane pocztą elektroniczną) z dyrekcją DDP (odbiorcami produktów uzyskiwanych w ramach poszczególnych Zadań realizowanych w ramach Projektu) oraz ze wszystkimi przedstawicielami Partnerów Społecznych, uczestniczącymi w pracach Panelu Ekspertów, powołanego w ramach Projektu.

2.6.3. Wywiady jakościowe

W ramach badania przeprowadzonych zostało 6 indywidualnych wywiadów pogłębionych:

- 3 wywiady z obecnymi lub byłymi pracownikami DDP MPiPS, kierującymi Projektem w różnych okresach jego realizacji
- 3 wywiady z przedstawicielami Partnerów Społecznych, aktywnie uczestniczącymi w pracach Panelu Ekspertów - wśród respondentów reprezentowana była zarówno strona związkowa, jak i strona pracodawców.

Ponadto, przeprowadzono 1 zogniskowany wywiad grupowy z pięcioma członkiniami zespołu realizującego Projekt.

3. Wyniki badania

3.1. Logika Projektu

3.1.1. Mankamenty logiki Projektu we Wniosku

Główny cel Projektu, zdefiniowany jako „stworzenie rekomendacji dla rozwoju DS, w tym dla jego instytucji i uczestników”, w części *Wniosku o dofinansowanie projektu* poświęconej zakładanym rezultatom został odzwierciedlony wyłącznie poprzez produkty³ (*rezultaty twarde*). Tym samym we *Wniosku* przewidziano możliwość stwierdzenia w jakim stopniu Projekt osiągnął zamierzone efekty jedynie na najbardziej podstawowym poziomie (na przykład poprzez porównanie założonej i uzyskanej liczby publikacji).

³ "Produkty odnoszą się do sposobów realizacji projektu – określają co będzie zrobione (na przykład liczba godzin szkoleniowych, liczba edycji szkoleń (...))" - *Przewodnik po kryteriach wyboru projektów (udzielania dofinansowania) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*".

Jedynymi przewidzianymi we *Wniosku o dofinansowanie* rezultatami wykraczającymi ponad poziom produktów były *rezultaty miękkie*, których osiągnięcie zależało od działań informacyjno-promocyjnych, podczas gdy Projekt miał przede wszystkim charakter badawczo-koncepcyjny.

Mankamenty logiki Projektu dotyczą nie tylko relacji pomiędzy celami a rezultatami, lecz również powiązania pomiędzy działaniami a zakładanymi *rezultatami miękkimi*. We wniosku nie wskazano wprost, jakie działania będą służyły osiągnięciu rezultatów miękkich. Jako źródła weryfikacji osiągania *rezultatów miękkich* przewidziano wyłącznie liczbę wejść na utworzoną w ramach Projektu stronę internetową oraz liczbę pytań, kierowanych do Projektodawcy w formie tradycyjnej i elektronicznej⁴. We wniosku projektowym nie wskazano powiązania pomiędzy planowanymi w ramach Projektu konferencjami i szkoleniami a *rezultatami miękkimi*, nie określono również wystarczająco precyzyjnie grup, w których miały wystąpić rezultaty miękkie.

Opisane ograniczenia wynikały przede wszystkim z niewielkiego doświadczenia Projektodawcy w realizowaniu projektów. W efekcie podczas opracowywania Wniosku *rezultaty miękkie* postrzegano przede wszystkim jako połączenie pomiędzy Projektem a Programem, wymagane ze względów formalnych, ale nie mające większego znaczenia z perspektywy istotnych celów Projektu. Koncepcja przeprowadzenia ewaluacji *rezultatów miękkich*, pozwalającej na rozpatrywanie efektów Projektu z uwzględnieniem skutków przeprowadzonych działań, a nie tylko uzyskanych produktów, pojawiła się natomiast podczas realizacji Projektu, wraz ze wzrostem kompetencji Projektodawcy.

Prawidłowemu określeniu rezultatów projektu nie sprzyjała również funkcjonująca na poziomie PO KL nazwa "rezultaty twarde", odnoszona do uzyskiwanych produktów. Warto także wspomnieć, że ograniczenie, które stwierdzone na poziomie Projektu, wystąpiło również na poziomie Działania 5.5, w ramach którego Projekt jest realizowany⁵.

⁴ O rozdźwięku pomiędzy istotą Projektu a *rezultatami miękkimi* świadczy między innymi fakt, że mechanizm umożliwiający zadawanie pytań na temat dialogu społecznego (stanowiący jedno z dwóch przewidzianych we wniosku źródeł weryfikacji *rezultatów miękkich*) nie został nigdy w pełni uruchomiony (na stronie internetowej zamieszczono adres e-mailowy zespołu realizującego Projekt, jednak bez informacji o możliwości kierowania na ten adres merytorycznych pytań na temat dialogu). Zarazem nie stanowiło to kwestii rzutużącej na opinię realizatorów Projektu na temat jego przebiegu (ten element Wniosku nie został również zmodyfikowany i nie był ujmowany w sprawozdaniach). Podczas realizacji badania przekazanie ewaluatorowi maili, które wpłynęły na utworzony adres, lub dokładnej informacji o ich liczbie, okazało się niemożliwe.

⁵ Porównaj: PSDB: *Raport końcowy z badania "Ocena adekwatności wskaźników założonych dla Działania 5.4 i Działania 5.5 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013"*, Warszawa 2009, zwłaszcza s. 64-88. Na poziomie Działania 5.4 przyjęto wyłącznie wskaźniki produktu, nie zastosowano natomiast wskaźników rezultatów i oddziaływania. Z badania przeprowadzonego przez firmę PSDB wynika, że ograniczenie polegające na pomiarze efektów Działania wyłącznie na poziomie produktów dostrzegają również partnerzy społeczni. W raporcie z tego badania czytamy między innymi: "partnerzy społeczni, mimo iż zasadniczo zgodni co do słuszności koncepcji włączenia Działania do PO KL oraz celu naczelnego, czyli wzmacniania potencjału dialogu, doświadczali trudności w sformułowaniu satysfakcjonujących wskaźników" (s. 73), a także: "(...) przedstawiciele partnerów społecznych wskazywali na brak możliwości uzyskania, przy wykorzystaniu obowiązujących wskaźników, informacji zwrotnej na temat faktycznych zmian, jakie następowałyby w obszarze

3.1.2. Wysoka trafność Projektu wobec potrzeb Partnerów Społecznych

Niezależnie od omówionych w poprzednim rozdziale mankamentów logiki Projektu, jego trafności wobec potrzeb zgłaszanych przez przedstawicieli reprezentatywnych partnerów społecznych należy ocenić zdecydowanie wysoko. Projekt koncentrował się na kompleksowych badaniach dialogu społecznego na różnych poziomach, wszechstronnym kształceniu uczestników dialogu społecznego reprezentujących różne strony i poziomy oraz eksperckim wsparciu partnerów społecznych - a zatem kwestiach uznawanych przez partnerów społecznych za istotne lub wręcz priorytetowe. Swoją wysoką trafność Projekt zawdzięcza przede wszystkim:

- dobrej znajomości zagadnień z zakresu dialogu społecznego wśród pracowników DDP MPiPS, pełniących wiodącą rolę w przygotowaniu koncepcji Projektu,
- dobrej współpracy beneficjenta systemowego z partnerami społecznymi na etapie opracowywania koncepcji projektu,
- zastosowaniu rozwiązań zapewniających udział, również merytoryczny, przedstawicieli partnerów społecznych w realizacji Projektu - takimi rozwiązaniami było powołanie przedstawicieli wszystkich siedmiu reprezentatywnych organizacji partnerów społecznych do Komitetu Sterującego oraz do Panelu Ekspertów.

Również efekty zapisane we *Wniosku o dofinansowanie* jako *rezultaty miękkie*, odnoszące się do zainteresowania dialogiem społecznym, wiedzy na temat dialogu społecznego i świadomości roli dialogu społecznego są zgodne z oczekiwaniami partnerów społecznych.

Opisana w poprzednim rozdziale słaba strona Projektu wynika z niedostatecznego przemyślenia, na etapie opracowywania *Wniosku o dofinansowanie*, relacji pomiędzy planowanymi przedsięwzięciami a ich rezultatami - natomiast jedno i drugie należy uznać za zgodne z potrzebami zgłaszanymi przez partnerów społecznych.

3.1.3. Rekonstrukcja logiki Projektu

Wobec opisanych trudności, we wstępnym etapie ewaluacji konieczne było zrekonstruowanie logiki Projektu. Rekonstrukcję przeprowadzono na podstawie analizy *Wniosku* oraz rozmów z przedstawicielami Projektodawcy oraz partnerów społecznych zaangażowanych w realizację Projektu.

poszczególnych zasobów poddanych oddziaływaniu w ramach realizowanych projektów. Tym samym nie tylko nie można w oparciu o same wskaźniki wyrokować, co do skuteczności wydatkowania środków finansowych, ale także nie sposób ocenić czy i w jakim stopniu podejmowane działania istotnie prowadzą do osiągnięcia zakładanych celów" (s. 78).

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów ustalono, że jakkolwiek logika Projektu nie została wystarczająco czytelnie przedstawiona w jego dokumentacji, przedstawiciele zaangażowanych instytucji podzielali wyobrażenie o powiązaniach pomiędzy prowadzonymi działaniami a rezultatami miękkimi. Jako działania, które miały w istotny sposób przyczynić się do osiągania rezultatów miękkich, respondenci, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe, zgodnie wskazywali:

- 1) konferencje - w szczególności konferencje tematyczne,
- 2) szkolenia pilotażowe, zrealizowane w ramach Zadania 4,
- 3) stronę internetową www.dialog.gov.pl,
- 4) publikacje prezentujące wyniki prac przeprowadzonych w ramach poszczególnych zadań merytorycznych, wchodzących w skład Projektu.

W konsekwencji, grupami, w odniesieniu do których miały zostać osiągnięte rezultaty miękkie, byli uczestnicy dialogu społecznego⁶, reprezentujący różne strony i poziomy, uczestniczący w konferencjach i szkoleniach, odwiedzający stronę internetową oraz zapoznający się z publikacjami. Biorąc pod uwagę zarówno rezultaty miękkie, jak i cele Projektu, za kluczowe należy uznać opracowane w jego wyniku publikacje.

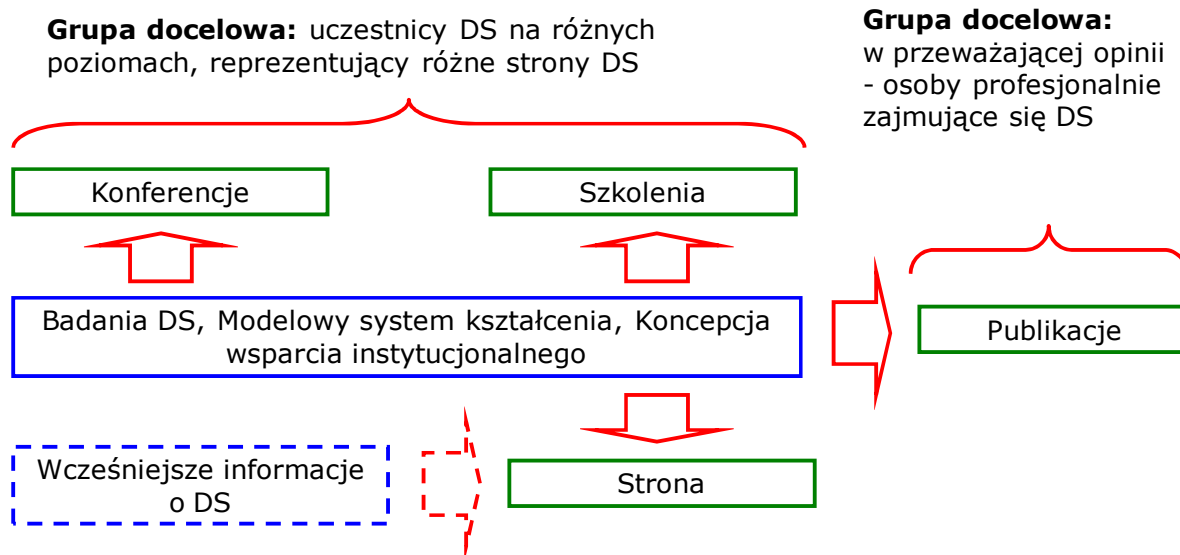
Ponieważ podczas prowadzenie ewaluacji publikacje te nie zostały jeszcze rozpowszechnione (nie były jeszcze wydane w formie papierowej), możliwości ustalenia ich wpływu na osiągnięcie *rezultatów miękkich* były ograniczone. W celu przeprowadzenia oceny publikacji, udostępniono je (w formie elektronicznej) partnerom społecznym wchodzącym w skład Panelu Ekspertów, jednak biorąc pod uwagę krótki czas na zapoznanie się z publikacjami, a także ograniczone grono odbiorców, uzyskane wyniki należy uznać za wstępne.

Niektórzy respondenci wskazywali ponadto, że na wiedzę, zainteresowanie i świadomość roli dialogu społecznego mógł wpływać również udział w prowadzonych w ramach Projektu badaniach.

Zrekonstruowaną logikę projektu przedstawia poniższy schemat.

⁶ Grono uczestników konferencji, użytkowników strony i czytelników publikacji nie ogranicza się do uczestników dialogu społecznego, jednak uczestnicy dialogu społecznego zdecydowanie przeważali. Zgodnie z celami Projektu, realizowane w jego ramach przedsięwzięcia były promowane przede wszystkim wśród uczestników dialogu społecznego.

Schemat 1: Logika osiągnięcia rezultatów miękkich



3.2. Dobór uczestników

Po sprecyzowaniu grup, w odniesieniu do których Projekt miał szansę osiągnąć zakładane rezultaty miękkie, możliwe jest udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące doboru uczestników realizowanych w ramach Projektu przedsięwzięć.

Na podstawie baz danych osób, które wzięły udział w konferencjach tematycznych lub szkoleniach pilotażowych, ustalono, że grono uczestników przeprowadzonych w ramach Projektu konferencji tematycznych liczy 155 osób (przy czym większość z nich uczestniczyła w więcej niż jednej konferencji), natomiast grono uczestników szkoleń - 350 osób. Statystyki odwiedzin strony internetowej wskazują, że liczba jej niepowtarzalnych użytkowników, w skali miesiąca, zawierała się w przedziale od 1854 (w kwietniu) do 4754 (w listopadzie), a w sumie w ciągu ośmiu miesięcy od uruchomienia strony osiągnęła wartość 27318.

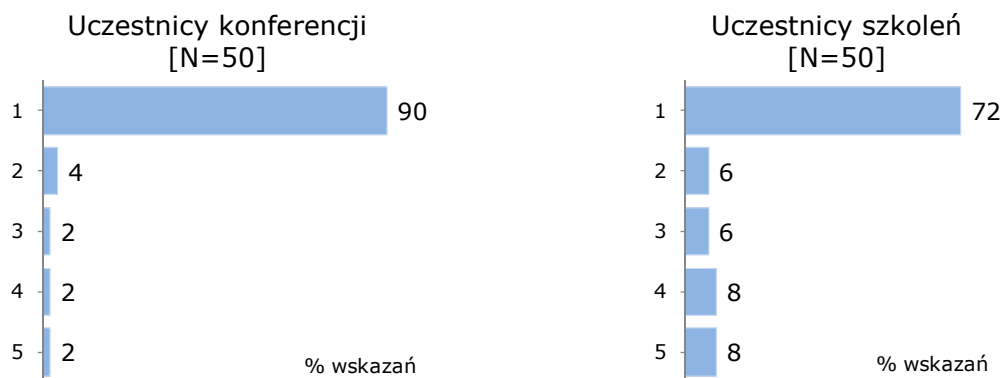
Szkolenia pilotażowe cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem (wpłynęło około 550 zgłoszeń), w związku z czym zwiększono zakładaną początkowo liczbę uczestników (pierwotnie planowano objęcie szkoleniami 270 osób). Zainteresowanie konferencjami tematycznymi było stosunkowo wysokie. Umożliwiając udział wszystkim osobom, które się zgłosiły, za każdym razem osiągano (a niekiedy nieznacznie przekraczano) zakładaną liczbę 70 uczestników. Statystyki dotyczące użytkowania strony internetowej wskazują na jej umiarkowaną popularność, biorąc jednak pod uwagę jej specyfikę (stosunkowo

wąski zakres tematyczny, stanowiący przedmiot zainteresowania ograniczonego grona odbiorców) oraz brak szerokiej promocji, również ten wynik należy uznać za satysfakcjonujący.

Wyniki badania przeprowadzonego z uczestnikami konferencji i szkoleń wskazują na skuteczną promocję strony internetowej w tych grupach: stronę odwiedziło dziewięciu na dziesięciu uczestników konferencji oraz przeszło siedmiu na dziesięciu uczestników szkoleń.

Wykres 1: "Czy kiedykolwiek odwiedził(a) Pan/Pani stronę internetową www.dialog.gov.pl, utworzoną w ramach projektu "Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego?" oraz "Z jakiego powodu dotychczas nie odwiedzał(a) Pan/Pani strony internetowej www.dialog.gov.pl, poświęconej dialogowi społecznemu?"

1. tak, odwiedziłem(am)
2. nie, ponieważ nie wiedziałem(am), że taka strona powstała
3. nie, ponieważ nie pamiętałem(am) adresu tej strony
4. nie, ponieważ nie spodziewałem(am) się interesujących informacji
5. nie, z innego powodu



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

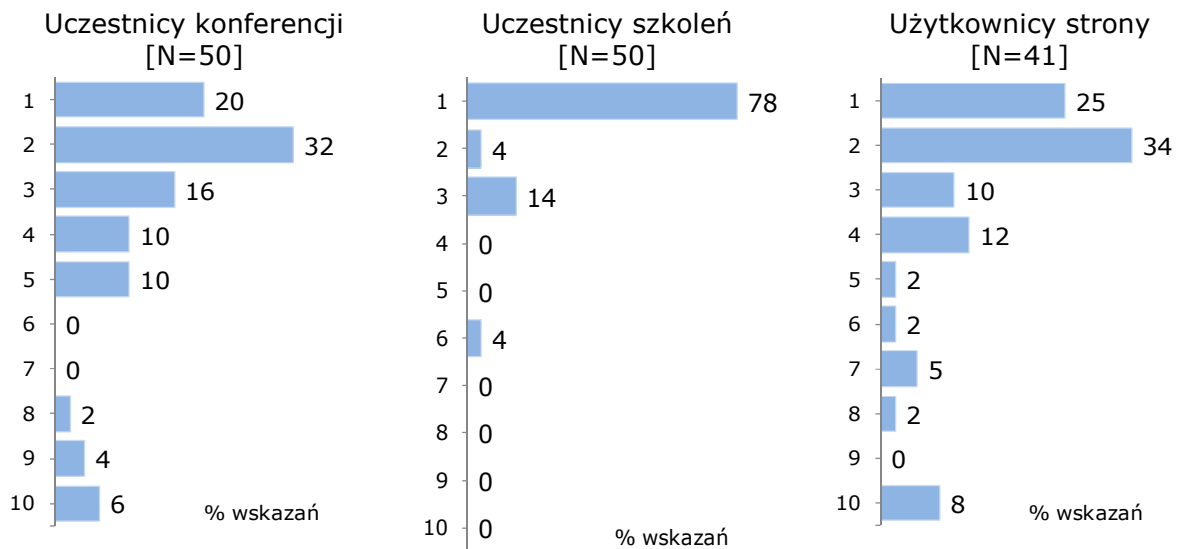
Najliczniejszymi grupami uczestniczącymi w konferencjach tematycznych byli pracownicy instytucji rządowych (około jedna trzecia badanych) oraz przedstawiciele strony związkowej (jedna piąta); na trzecim miejscu znaleźli się przedstawiciele strony pracodawców (16%), a na kolejnym badacze i naukowcy oraz przedstawiciele instytucji samorządowych (po 10%).

Grupa uczestników szkoleń była mniej zróżnicowana - liczebnie dominowali w niej przedstawiciele strony związkowej (78%), na drugim miejscu znalazła się przeszło pięciokrotnie mniej liczna grupa przedstawicieli pracodawców (14%), a liczebność pozostałych grup nie przekraczała 5%. Niewielki udział wśród uczestników szkoleń przedstawicieli stron innych, niż związkowa, stanowił ich słabą stronę.

W ramach przeprowadzonego badania nie było możliwe wiarygodne ustalenie struktury populacji użytkowników strony www.dialog.gov.pl. Można jedynie wskazać, że wśród osób, które wypełniły internetową ankietę dotyczącą tej strony, około jedną trzecią stanowili przedstawiciele instytucji rządowych, jedną czwartą - związków zawodowych, 12% badacze i naukowcy, natomiast co dziesiąty respondent reprezentował stronę pracodawców⁷.

Wykres 2: "Proszę wskazać pełnioną przez Pana/Panią rolę:"

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. przedstawiciel strony związkowej | 4. badacz, naukowiec | 7. student |
| 2. pracownik instytucji rządowej | 5. pracownik instytucji samorządowej | 8. mediator |
| 3. przedstawiciel strony pracodawców | 6. negocjator | 9. dziennikarz |
| | | 10. osoba pełniąca inną rolę |



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

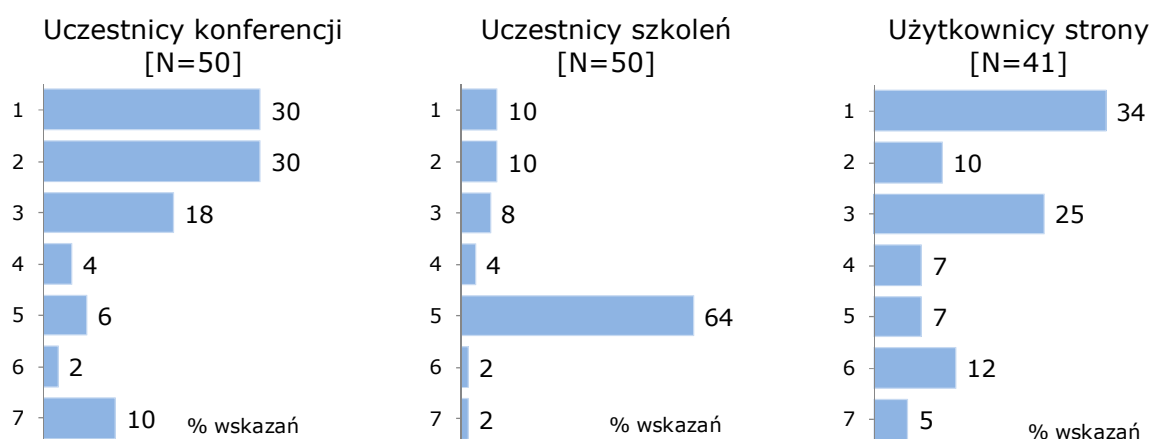
Pod względem poziomu dialogu społecznego wśród uczestników konferencji przeważali uczestnicy dialogu na poziomie centralnym oraz branżowym (po 30%), a na kolejnych miejscach znaleźli się uczestnicy dialogu regionalnego (18%) oraz osoby nie zajmujące się dialogiem społecznym (10%). Wśród uczestników szkoleń przeważali uczestnicy dialogu społecznego na poziomie zakładowym (grupa ta stanowiła blisko dwie trzecie uczestników szkoleń). Co dziesiąty uczestnik szkolenia reprezentował poziom centralny, również co dziesiąty - poziom wojewódzki, a nieznacznie mniejsza grupa (8%) - poziom branżowy.

⁷ Można zakładać, że na skład grupy użytkowników strony, którzy wypełnili ankietę, wpłynęło skierowanie zaproszenia do jej wypełnienia do uczestników dialogu społecznego, wraz z zaproszeniem na konferencję podsumowującą Projekt.

Około jedna trzecia spośród użytkowników strony internetowej, którzy wypełnili ankietę na jej temat, zajmowała się dialogiem społecznym na poziomie centralnym, jedna czwarta - na poziomie wojewódzkim, a co dziesiąty - na poziomie branżowym.

Wykres 3: "Proszę wskazać poziom dialogu społecznego, którym się Pan/Pani zajmuje."

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. centralny | 5. zakładowy |
| 2. branżowy | 6. inny |
| 3. wojewódzki (regionalny) | 7. nie zajmuję się żadnym |
| 4. lokalny (powiatu, gminy) | |



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję

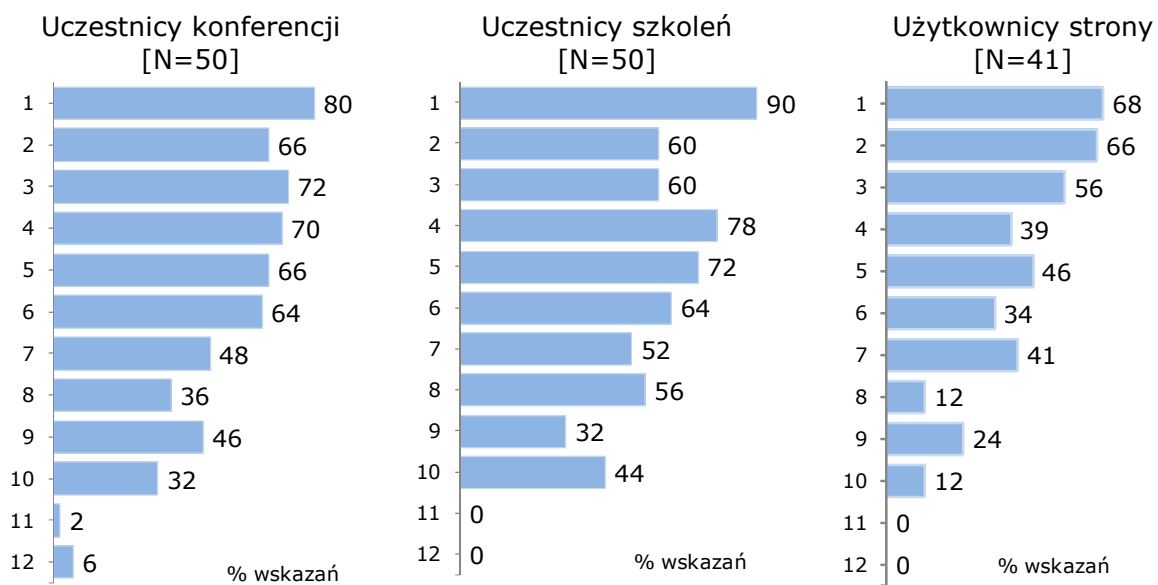
Przedstawioną strukturę uczestników zorganizowanych w ramach Projektu przedsięwzięć warto uzupełnić informacjami o ich opinii na temat grup, których wiedza na temat dialogu społecznego w szczególnie wysokim stopniu wymaga zwiększenia. Do najczęściej wskazywanych należą: opinia publiczna (od 68% do 90% wskazań, w zależności od grupy respondentów), przedstawiciele strony samorządowej (od 60% do 66%), dziennikarze (od 56% do 72%), przedstawiciele strony pracodawców (od 39% do 70%) oraz przedstawiciele strony związkowej (od 46% do 72%). Omówione wyniki zostały przedstawione na Wykresie 4.

Porównanie danych o uczestnikach Projektu z opiniami na temat grup, których wiedza na temat dialogu społecznego wymaga zwiększenia, a także biorąc pod uwagę zakres Projektu, przemawia za wnioskiem, że w Projekcie w zbyt małym stopniu uczestniczyli przedstawiciele strony pracodawców oraz administracji samorządowej. Na potrzebę zapewnienia w przyszłych szkoleniach liczniejszego udziału pracodawców (a także przedstawicieli instytucji administracji publicznej) zwrócili uwagę również autorzy *Raportu z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*⁸.

⁸ Porównaj: Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju: *Raportu z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, s. 5.

Wykres 4: "Na podstawie Pana/Pani własnych doświadczeń i obserwacji proszę wskazać, czy wśród wymienionych grup są takie, których wiedza na temat dialogu społecznego zdecydowanie wymaga zwiększenia⁹."

- | | | |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. opinia publiczna | 5. przedstawiciele strony | 8. negocjatorzy |
| 2. przedstawiciele strony | związkowej | 9. naukowcy |
| 3. dziennikarze | 6. studenci | 10. mediatorzy |
| 4. przedstawiciele strony | 7. przedstawiciele strony | 11. żadna z wymienionych |
| pracodawców | rządowej | 12. trudno powiedzieć |



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Wydaje się, że wskazane ograniczenie miało przede wszystkim charakter zewnętrzny wobec Projektu (mniejsze zainteresowanie udziałem ze strony pracodawców). Procedura przyjmowania zgłoszeń na konferencje i szkolenia nie faworyzowała żadnej strony dialogu społecznego. W przyszłości warto byłoby jednak zintensyfikować promocję konferencji i szkoleń w odniesieniu do grup mniej aktywnych, których udział jest istotny ze względu na cele Projektu.

Kwestią, która wymaga przemyślenia w kolejnych Projektach realizowanych w ramach Poddziałania 5.5.1, jest również udział uczestników dialogu społecznego nie należących do organizacji uznawanych za reprezentatywne, ani do podmiotów członkowskich tych organizacji¹⁰.

⁹ Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ Respondenci mieli możliwość wskazywania kilku odpowiedzi.

¹⁰ W *Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL* jako grupy docelowe wymieniono wprost "reprezentatywne organizacje pracodawców oraz ich podmioty członkowskie", "reprezentatywne związki zawodowe oraz ich podmioty członkowskie" oraz "administrację publiczną", jednak (biorąc pod uwagę zastosowane w SzOP POKL sformułowanie "między innymi", którym poprzedzono cytowane definicje grup docelowych) nie ma konieczności wykluczenia z grona uczestników realizowanych przedsięwzięć (na przykład szkoleń) przedstawicieli innych organizacji, uczestniczących w dialogu społecznym (na przykład w zakładach pracy).

Przedstawione informacje na temat liczebności i struktury uczestników konferencji i szkoleń oraz użytkowników strony internetowej warto uzupełnić prezentacją danych, które wskazują na wysoki poziom ich aktywności w poszukiwaniu i korzystaniu z informacji dotyczących dialogu społecznego. Do najpopularniejszych źródeł informacji na temat dialogu społecznego należały strony internetowe (od 66% do 82% wskazań w poszczególnych grupach respondentów), publikacje książkowe (od 48% do 72%), czasopisma poświęcone dialogowi społecznemu (od 44% do 68%), konferencje (od 44% do 68%) oraz szkolenia (od 49% do 60%).

Wykres 5: "Czy przed pierwszą konferencją/szkoleniem/wizytą na stronie www.dialog.gov.pl co najmniej raz uzyskiwał(a) Pan/Pani informacje na temat dialogu społecznego¹¹?"

- | | |
|---|--|
| 1. czytając informacje zamieszczone na stronie internetowej | 6. uczestnicząc w zajęciach na studiach |
| 2. czytając publikację książkową | 7. wymiana wiedzy i doświadczeń z innymi osobami |
| 3. czytając czasopismo poświęcone dialogowi społecznemu | 8. ogólnopolska prasa, radio, telewizja |
| 4. uczestnicząc w konferencji | 9. inne odpowiedzi |
| 5. uczestnicząc w szkoleniu | 10. w żadnej formie |



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Fakt, że znaczną część uczestników konferencji stanowiły osoby wykazujące wysoką aktywność w pozyskiwaniu informacji na temat dialogu społecznego (i w związku z tym, jak można przypuszczać, posiadające relatywnie wysokie kompetencje w zakresie dialogu społecznego), należy uznać za sprzyjający, biorąc pod uwagę tematykę konferencji. Udział takich osób można uznać za przydatny również w przypadku szkoleń pilotażowych (pod warunkiem, że brały w nich również udział osoby o niższych kompetencjach).

¹¹ Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ Respondenci mieli możliwość wskazywania kilku odpowiedzi.

Natomiast w przyszłych Projektach szkoleniowych istotne wydaje się systematyczne poszerzanie kręgu odbiorców, tak, żeby obejmowały również mniej kompetentnych uczestników dialogu społecznego.

3.3. Osiągnięcie rezultatów miękkich według respondentów

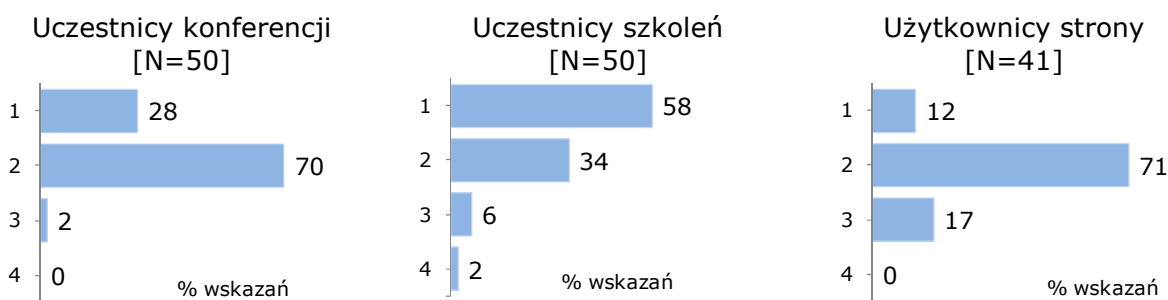
Pierwszym z zastosowanych w ewaluacji sposobów oceny zrealizowanych w ramach Projektu przedsięwzięć pod zakładanych rezultatów miękkich było badanie opinii na ten temat wśród uczestników konferencji i szkoleń oraz użytkowników strony internetowej.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi, poziom zwiększenia zainteresowania dialogiem społecznym należy uznać za:

- zdecydowanie wysoki - wśród uczestników szkoleń (92% ocen pozytywnych, 58% zdecydowanie pozytywnych),
- raczej wysoki - wśród uczestników konferencji (98% ocen pozytywnych, 28% zdecydowanie pozytywnych),
- umiarkowany - wśród użytkowników strony internetowej (73% ocen pozytywnych, 12% zdecydowanie pozytywnych).

Wykres 6: "Czy Pana/Pani zdaniem treść konferencji / szkoleń / strony www była odpowiednia w celu zwiększenia zainteresowania dialogiem społecznym wśród osób, które z nich korzystały?"

1. zdecydowanie odpowiednia
2. raczej odpowiednia
3. raczej nieodpowiednia
4. zdecydowanie nieodpowiednia



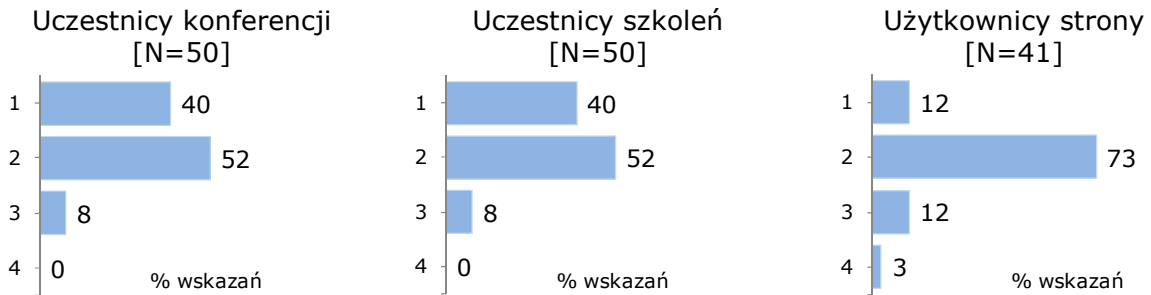
Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Stopień upowszechnienie informacji nt. stanu dialogu społecznego okazał się:

- raczej wysoki - wśród uczestników konferencji oraz szkoleń (w obu przypadkach: 92% ocen pozytywnych i 40% zdecydowanie pozytywnych)
- umiarkowany - wśród użytkowników strony internetowej (85% ocen pozytywnych, 12% zdecydowanie pozytywnych).

Wykres 7: "Czy Pana/Pani zdaniem treść konferencji / szkoleń / strony www była odpowiednia w celu zwiększenia wiedzy na temat stanu dialogu społecznego wśród osób, które z nich korzystały?"

1. zdecydowanie odpowiednia
2. raczej odpowiednia
3. raczej nieodpowiednia
4. zdecydowanie nieodpowiednia



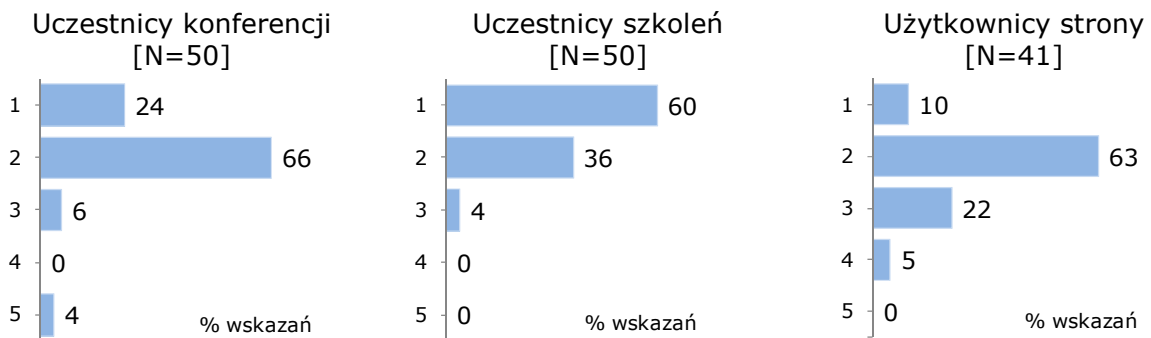
Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Stopień zwiększenia świadomości roli dialogu społecznego należy uznać za:

- zdecydowanie wysoki - wśród uczestników szkoleń (96% ocen pozytywnych, 60% zdecydowanie pozytywnych),
- raczej wysoki - wśród uczestników konferencji (90% ocen pozytywnych, 24% zdecydowanie pozytywnych),
- umiarkowany - wśród użytkowników strony internetowej (73% ocen pozytywnych, 10% zdecydowanie pozytywnych).

Wykres 8: "Czy Pana/Pani zdaniem treść konferencji / szkoleń / strony www była odpowiednia w celu zwiększenia świadomości roli dialogu społecznego wśród osób, które z nich korzystały?"

1. zdecydowanie odpowiednia
2. raczej odpowiednia
3. raczej nieodpowiednia
4. zdecydowanie nieodpowiednia
5. trudno powiedzieć



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

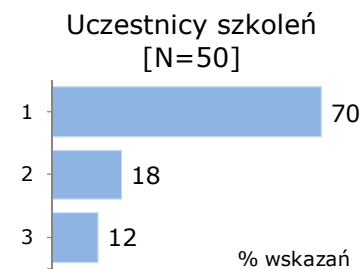
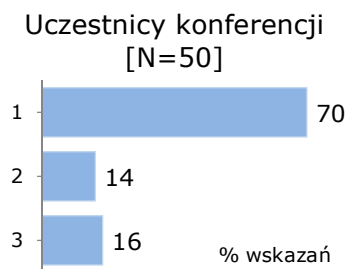
3.4. Inne wskaźniki osiągnięcia *rezultatów miękkich*

O stopniu, w jakim zostały osiągnięte rezultaty miękkie, można wnioskować nie tylko na podstawie ocen sformułowanych przez uczestników Projektu, lecz również na podstawie informacji na temat ich zachowań.

Wysoką wartość informacji przekazywanych podczas konferencji tematycznych oraz szkoleń potwierdza fakt, że siedmiu na dziesięciu uczestników przekazało uzyskane informacje więcej niż jednej osobie zajmującej się dialogiem społecznym, która w konferencji lub szkoleniu nie uczestniczyła, a dalszych 14% (w przypadku konferencji) lub 18% (w przypadku szkoleń) - jednej takiej osobie.

Wykres 9: "Czy zdarzyło się, że informacje uzyskane podczas szkolenia przeprowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych i firmę S Partner przekazał(a) Pan/Pani osobie zajmującej się dialogiem społecznym, która w tych szkoleniach nie uczestniczyła?"

1. tak, więcej, niż jednej osobie
2. tak, jednej osobie
3. nie

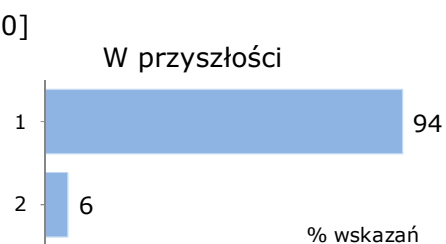
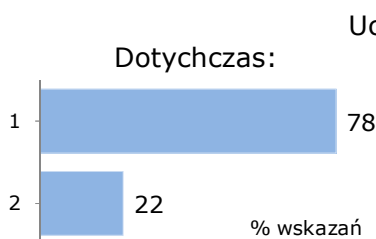


Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

O bardzo wysokiej użyteczności szkoleń, a także odpowiednim doborze uczestników, świadczy fakt, że w ciągu około dwóch miesięcy od zakończenia cyklu szkoleniowego aż 78% spośród osób, które wzięły udział w szkoleniach, zdążyło wykorzystać uzyskaną wiedzę w praktyce (94% przewiduje wykorzystywanie jej w przyszłości).

Wykres 10: "Czy dotychczas zastosował(a) Pan/Pani w praktyce wiedzę uzyskaną podczas szkolenia przeprowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych i firmę S Partner?" oraz "Czy przewiduje Pan/Pani, że wiedzę uzyskaną podczas szkolenia przeprowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych i firmę S Partner zastosuje Pan/Pani w przyszłości?"

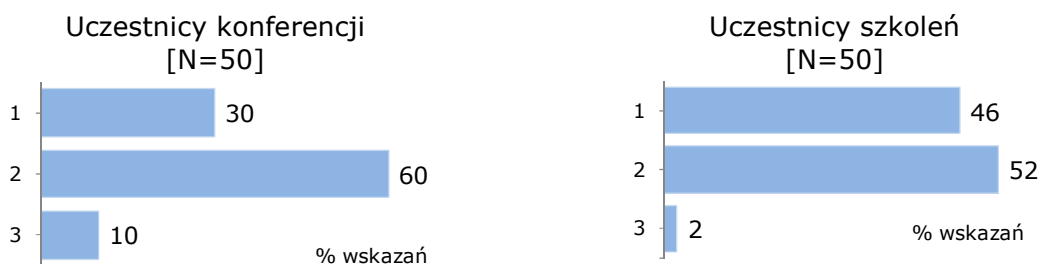
1. tak
2. nie



Przesłanką przemawiającą na rzecz wniosku, że Projekt w istotny sposób przyczynił się do podniesienia zainteresowania dialogiem społecznym - zwłaszcza wśród uczestników szkoleń, jest wynik świadczący o tym, że blisko połowa uczestników szkoleń oraz trzech na dziesięciu uczestników konferencji od czasu wzięcia udziału w tych przedsięwzięciach poszukiwała informacji na temat dialogu społecznego częściej, niż wcześniej.

Wykres 11: Czy od czasu Pana/Pani udziału w konferencji / szkoleniu poszukiwał(a) Pan/Pani informacji na temat dialogu społecznego:

1. częściej niż wcześniej
2. podobnie jak wcześniej
3. rzadziej niż wcześniej

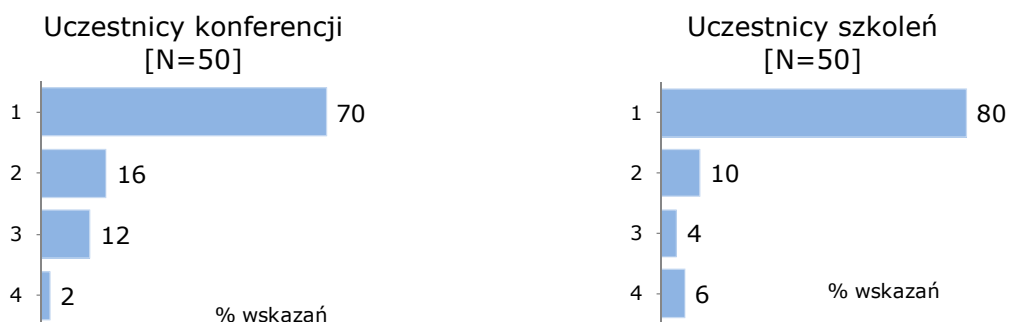


Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Aktywność uczestników konferencji oraz szkoleń w poszukiwaniu informacji na temat dialogu społecznego w okresie bezpośrednio poprzedzającym badanie ewaluacyjne była wysoka: 70% uczestników konferencji oraz 80% uczestników szkoleń poszukiwała takich informacji co najmniej raz w miesiącu.

Wykres 12: Czy od czasu szkolenia, przeprowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych oraz firmę S Partner, samodzielnie poszukiwał(a) Pan/Pani informacji na temat dialogu społecznego?

1. tak - raz w miesiącu lub częściej
2. tak - rzadziej niż raz w miesiącu
3. nie
4. trudno powiedzieć

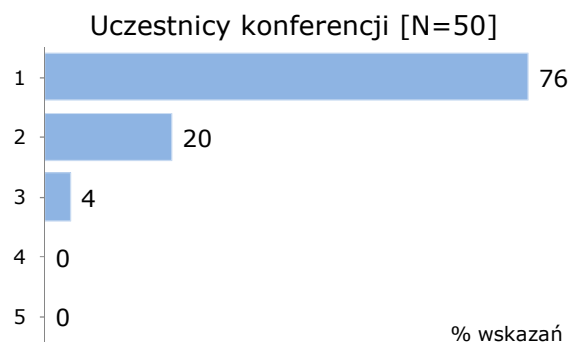


Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Za wnioskiem o atrakcyjności informacji przekazywanych podczas konferencji tematycznych, ich znaczącej roli w zwiększaniu zainteresowania dialogiem społecznym, a także trafności Projektu wobec potrzeb uczestników dialogu społecznego przemawia deklarowana przez 96% uczestników konferencji chęć zapoznania się z publikacjami prezentującymi przedstawiane podczas konferencji wyniki badań i analiz. Przy tym aż trzy czwarte uczestników konferencji wyraziło taką chęć zdecydowanie.

Wykres 13: Czy chciał(a)by się Pan/Pani zapoznać z publikacjami przedstawiającymi prezentowane podczas konferencji wyniki badań i analiz?

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. zdecydowanie nie
5. trudno powiedzieć



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

3.5. Ocena efektów prac w ramach Projektu

Do momentu zakończenia realizacji badania ewaluacyjnego publikacje nie zostały jeszcze rozpowszechnione, ani wydane w formie papierowej (natomiast były już gotowe w formie elektronicznej). Ponieważ właśnie publikacje stanowią "produkt", który najpełniej przedstawia wyniki prac przeprowadzonych w ramach poszczególnych zadań merytorycznych, fakt ten w pewnym stopniu ograniczył możliwość sformułowania wniosków na temat *rezultatów miękkich* Projektu. Dążąc do przynajmniej częściowego przewyciężenia tego ograniczenia, o wyrażenie opinii na temat efektów prac przeprowadzonych w ramach Projektu poproszono dyrekcję DDP oraz partnerów społecznych uczestniczących w pracach Panelu Ekspertów (a więc grono osób, które - z racji roli pełnionej w Projekcie - uzyskiwały na bieżąco informacje o efektach prowadzonych prac, a także miały możliwość zapoznania się z publikacjami w wersji elektronicznej).

Podczas oceny uwzględniono dwa aspekty - stopień, w jakim prace zrealizowane w ramach Projektu:

- poszerzyły wiedzę na temat stanu dialogu społecznego oraz potrzebnego wsparcia dialogu społecznego i jego uczestników,
- dostarczyły podstaw działań mających na celu wsparcie dialogu społecznego oraz jego uczestników.

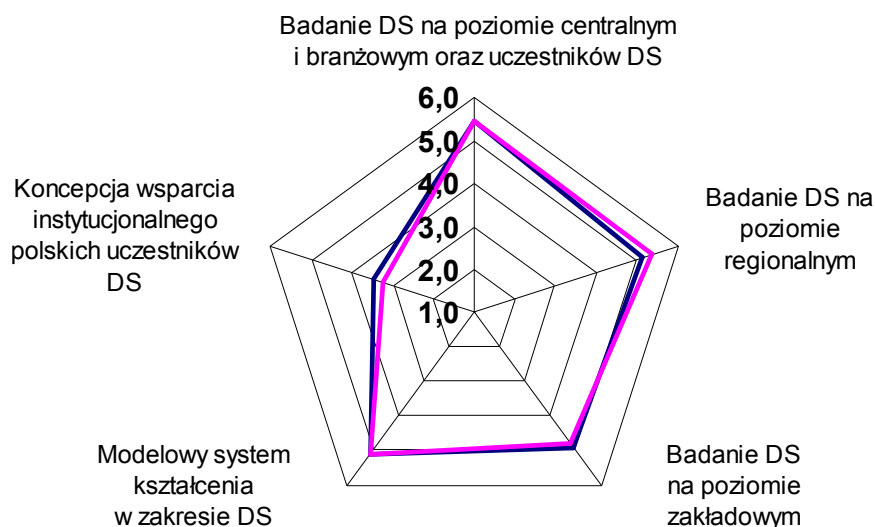
Pierwszy z wymienionych aspektów wiązał się z *rezultatami miękkimi* Projektu, natomiast drugi - z jego głównym celem. Uzyskane wyniki świadczą o dużej poznawczej i praktycznej wartości wszystkich merytorycznych prac zrealizowanych w ramach Projektu, z wyjątkiem tych, które zostały przeprowadzone w ramach Zadania 5, zatytułowanego "Stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników DS". Szczegółowe wyniki przedstawiono w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Tabela 1: Ocena efektów prac w ramach Projektu. Średnia ocen członków PE oraz dykcji DDP MPiPS [N=9]; na skali od 1 (ocena najniższa) do 6 (ocena najwyższa)

	Stopień poszerzenia wiedzy	Stopień przydatności jako podstawa działań
Badanie DS na poziomie centralnym i branżowym oraz uczestników DS	5,4	5,4
Badanie DS na poziomie regionalnym	5,1	5,3
Badanie DS na poziomie zakładowym	4,9	4,8
Modelowy system kształcenia w zakresie DS	5,1	5,1
Koncepcja wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników DS	3,4	3,2

Wykres 14: Ocena efektów prac w ramach Projektu. Średnia ocen członków PE oraz dykcji DDP MPiPS [N=9]; na skali od 1 (ocena najniższa) do 6 (ocena najwyższa)

— Stopień poszerzenia wiedzy — Stopień przydatności jako podstawa dalszych działań



Źródło: badanie przeprowadzone przez "Dyspersję"

Wskazane przez niektórych respondentów mankamenty koncepcji wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników dialogu społecznego polegały na zbyt małym oparciu jej o wyniki prac badawczych i analitycznych oraz zbyt ogólnym odniesieniu się do niektórych istotnych zagadnień (takich jak: potencjał CPS "Dialog", uzasadniający ewentualne powierzenia tej jednostce roli instytucji eksperckiej, zasady zlecania prac eksperckich w sposób sprzyjający uznawaniu ich wyników za wiarygodne przez przedstawicieli wszystkich stron).

Prace nad modelowym systemem kształcenia w obu uwzględnionych wymiarach uzyskały wysoką średnią ocen w obu uwzględnionych wymiarach (ponad 5 w sześciostopniowej skali). Część respondentów za słabą stronę realizacji tego zadania uznała skład grup szkoleniowych (zbyt mały udział przedstawicieli stron innych, niż związkowa) oraz prowadzenie zajęć według tego samego programu z uczestnikami różniącymi się poziomem kompetencji.

Jedynym zastrzeżeniem wobec prac badawczych, których wyniki generalnie zostały ocenione zdecydowanie wysoko, formułowanym w wywiadach przez niektórych respondentów, była wątpliwość, czy na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano wystarczająco obszerne i czytelne rekomendacje, biorąc pod uwagę, że Zadanie 3 było poświęcone nie tylko "analizie stanu dialogu społecznego", lecz również "opracowaniu rekomendacji dla jego zmian".

Zagadnienie to wykracza poza zakres ewaluacji rezultatów miękkich Projektu, przy okazji warto jednak wspomnieć, że czynnikiem ograniczającym zakres rekomendowanych działań służących poprawie funkcjonowania dialogu społecznego mogło być poczucie braku wystarczającej gotowości uczestników dialogu społecznego do zmiany *status quo* (gotowość taka wydaje się koniecznym warunkiem przeprowadzenia bardziej zdecydowanych zmian). Wydaje się, że w ramach pierwszego projektu systemowego uzyskano wystarczające podstawy merytoryczne do dalszych prac na rzecz poprawy funkcjonowania dialogu społecznego, jednak powodzenie tych prac (jeżeli zostaną podjęte) będzie wymagało intensywnych działań na rzecz uzyskania poparcia dla proponowanych zmian ze strony kluczowych interesariuszy.

3.6. Rozwiązania przyczyniające się do osiągnięcia *rezultatów miękkich*

Opracowując koncepcję badania i formułując pytania badawcze przyjęto założenie, zgodnie z którym ewaluacja powinna polegać nie tylko na ocenie efektów zrealizowanych działań, lecz również wskazywać mechanizmy, które miały wpływ na poziom osiągnięcia zakładanych celów.

Przyjęte podejście jest zgodne z ogólnie przyjętymi definicjami ewaluacji, w których zwraca się uwagę na jej znaczenie praktyczne - ten aspekt jest wyrażany na przykład poprzez postulat, zgodnie z którym ewaluacja "Powinna dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji o obiekcie badania wspierając w ten sposób proces decyzyjny"¹². Zidentyfikowanie rozwiązań przyczyniających się do uzyskania zakładanych efektów, a także przeszkód, które utrudniają osiągnięcie celów Projektu zwiększa szanse spełnienia przez ewaluację jej funkcji doskonalącej¹³.

Na podstawie przeprowadzonego badania do rozwiązań, które sprzyjały skutecznej realizacji Projektu, należy zaliczyć dobrą współpracę beneficjenta systemowego oraz wykonawców większości zadań merytorycznych z przedstawicielami reprezentatywnych związków zawodowych i organizacji pracodawców. Zaangażowanie partnerów społecznych doprowadziło do uzyskania środków na realizację projektu, poprzez wyodrębnienie środków na działanie dedykowane dialogowi społecznemu z puli przewidzianej na dialog obywatelski. Na etapie opracowywania koncepcji Projektu współpraca pomiędzy beneficjentem systemowym a partnerami społecznymi polegała na konsultacjach. Zapewniono również udział - także merytoryczny - partnerów społecznych w kształtowaniu przebiegu Projektu: od momentu uruchomienia Projektu sprawnie funkcjonował Komitet Sterujący (czuwający nad przebiegiem całego Projektu) oraz Panel Ekspertów (który opiniował koncepcje i wyniki badań prowadzonych w ramach Zadania 3). Udział partnerów społecznych odegrał podwójną, korzystną rolę. Z jednej strony, sprzyjał zapewnieniu adekwatności Projektu wobec ich potrzeb. Z drugiej natomiast, zwiększył gotowość partnerów społecznych do wykorzystywania wyników prac, które zostały zrealizowane w ramach Projektu. O gotowości tej świadczy choćby fakt, że część partnerów społecznych bezpośrednio po zapoznaniu się z wynikami badań rozpoczęła planowanie działań zmierzających do przezwycięzania, w ramach własnej organizacji, deficytów zdiagnozowanych przez badaczy. W wywiadach z przedstawicielami partnerów społecznych wyrażona została również opinia o przydatności wyników uzyskanych w ramach Projektu w planowaniu zarówno kolejnych projektów systemowych, jak i konkursowych, realizowanych w ramach Działania 5.5 PO KL.

Na etapie opracowywania koncepcji Projektu *„Poprawa funkcjonowania dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”* pozytywną rolę odegrała również duża wiedza pracowników DDP MIPIS, zaangażowanych w jej tworzenie, w zakresie dialogu społecznego oraz zaangażowanie w tę tematykę.

¹² Katarzyna Ekiert: *Ewaluacja w administracji publicznej. Funkcje, standardy i warunki stosowania*, s. 1.

¹³ "Przyjmuje się, że funkcję doskonalącą "ewaluacja pełni wtedy, ewaluacja pełni wtedy, kiedy badanie ewaluacyjne towarzyszy realizacji danego programu, lokalizuje te jego obszary, które wymagają poprawy, uzasadnia potrzebę dokonania poprawek, a także podpowiada ich kierunek" - ibidem, s. 12.

Korzystny wpływ na przebieg i rezultaty Projektu miał także dobór większości Wykonawców, którym powierzona została realizacja poszczególnych zadań merytorycznych. Osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania legitymowały się bogatym dorobkiem w badaniach i analizach dotyczących dialogu społecznego. Cieszyły się także akceptacją (lub wręcz poważaniem) zarówno ze strony reprezentatywnych organizacji związkowych, jak i ze strony reprezentatywnych organizacji pracodawców. Zadania merytoryczne powierzono instytucjom posiadającym odpowiedni potencjał do ich realizacji. Pozytywną ocenę efektów doboru wykonawców większości zadań należy jednak stonować zastrzeżeniem, że sposób ich wyłonienia nie gwarantował w dostatecznym stopniu zachowania swobody konkurencji.

3.7. Bariery utrudniające osiągnięcie *rezultatów miękkich*

Zidentyfikowane podczas ewaluacji bariery, które utrudniały realizację Projektu i osiągnięcie jego efektów, w tym założonych *rezultatów miękkich*, zostały omówione poniżej (pominięto przy tym kwestię mankamentów logiki Projektu, opisaną już w rozdziale 3.1.1 niniejszego raportu).

Od momentu rozpoczęcia prac nad koncepcją Projektu do zakończenia ewaluacji jego rezultatów miękkich (na około miesiąc przed planowanym terminem zakończenia realizacji całego Projektu) zaszły znaczne zmiany w składzie zespołu projektowego. Zachowanie spójności pomiędzy początkową koncepcją Projektu a jego przebiegiem, a także koordynację Projektu, utrudniło w szczególności zakończenie pracy kierownika oraz koordynatora Projektu po upływie około dwóch trzecich okresu realizacji Projektu, a zatem na krótko przed rozpoczęciem etapu odbioru produktów uzyskanych w ramach poszczególnych zadań merytorycznych. Trudności w koordynowaniu prac prowadzonych w ramach Projektu przedłużyły się w związku z niepowodzeniem w obsadzeniu stanowiska naczelnika wydziału ds. PO KL. Należy zaznaczyć, że dzięki podzieleniu zadań wykonywanych przez koordynatora Projektu pomiędzy zastępcę dyrektora DDP a członkinie zespołu projektowego, koordynacja Projektu przebiegała w zasadzie bez zakłóceń. Zarazem, pomimo starań dyrekcji DDP MPiPS niemożliwe okazało się powiększenie zespołu projektowego (planowano zatrudnić dodatkowo m.in. specjalistę ds. rozliczeń finansowych oraz specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji).

W pierwszym etapie realizacji obecnego Projektu funkcjonowały trzy szczeble zarządzania (koordynator Projektu - kierownik Projektu - dyrektor DDP MPiPS), których kompetencje nie były wystarczająco czytelnie podzielone. W efekcie zdarzało się, że w tych samych kwestiach na różnych szczeblach podejmowano różne decyzje. Sytuacja ta nie miała istotnych konsekwencji merytorycznych, jednak zmniejszała efektywność prowadzonych działań i nie sprzyjała dobrej współpracy pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za

zarządzanie Projektem. Zarazem, w zespole projektowym konieczność uzyskiwania akceptacji planowanych rozwiązań na różnych szczeblach, a także przypadki zmian kierunku prowadzonych prac, wywoływały niekiedy poczucie alienacji, rozumianej jako przekonanie o braku przełożenia wykonywanej pracy na rezultaty Projektu.

W kolejnych projektach systemowych wskazane wydaje się uproszczenie struktury decyzyjnej. Rekomendowanym rozwiązaniem jest powierzenie kierowania Projektem jednej osobie (na stanowisku kierownika lub koordynatora), której kompetencje (w tym: w zakresie współpracy z realizatorami poszczególnych Zadań) zostałyby wyraźnie określone i która byłaby odpowiedzialna bezpośrednio przed dyrekcją DDP MPiPS. Oprócz proponowanego uproszczenia struktury decyzyjnej, uniknięciu w przyszłości problemów, które wystąpiły w pierwszym projekcie systemowym, sprzyjałaby poprawa komunikacji wśród pracowników odpowiedzialnych za realizację Projektu. Proponowanym rozwiązaniem jest prowadzenie cotygodniowych spotkań zespołu z koordynatorem Projektu (w celu uniknięcia marnowania czasu spotkania powinny przebiegać każdorazowo według przygotowanej wcześniej agendy i - jeżeli nie zchodzą wyjątkowe okoliczności - trwać nie więcej, niż godzinę), a także ustalenie regularnej formy kontaktów w sprawach związanych z realizacją Projektu pomiędzy jego koordynatorem a dyrekcją DDP MPiPS.

Beneficjent systemowy napotkał także trudności w uzyskaniu dostatecznego wsparcia ze strony komórek organizacyjnych MPiPS, które nie były bezpośrednio zaangażowane w realizację Projektu. Wydaje się, że źródłem tych trudności był niewystarczający poziom dostosowania sposobu działania tych komórek do potrzeb wynikających z realizacji projektu w ramach PO KL.

Podczas odbierania produktów prac przeprowadzonych w ramach poszczególnych Zadań, odczuwalny był brak udziału, po stronie beneficjenta systemowego, dostatecznej liczby osób dysponujących specjalistyczną wiedzą na temat dialogu społecznego, która pozwalałaby na zaopiniowanie, w krótkim czasie, przedłożonych opracowań i publikacji oraz - ewentualnie - zgłoszenia merytorycznych uwag. W kolejnym projekcie warto przewidzieć udział ekspertów w dziedzinie dialogu społecznego (z DDP lub zewnętrznych), którzy byłoby współodpowiedzialni za odbiór, pod względem merytorycznym, materiałów przedkładanych przez Wykonawców i wynagradzani ze środków projektu.

Szybkie tempo odbioru przedłożonych opracowań było wymuszone napięciem harmonogramu Projektu, do którego doszło przede wszystkim w wyniku kilkumiesięcznego opóźnienia rozpoczęcia projektu (w związku z długotrwałym podejmowaniem decyzji w sprawie ewentualnego powierzenia zarządzania projektem

podmiotowi zewnętrznemu). Ograniczony czas realizacji Projektu sprawił również, że sekwencja niektórych działań budzi zastrzeżenia. W szczególności:

- konieczne było jednoczesne realizowanie wszystkich trzech zadań merytorycznych, przez co niemożliwe było wykorzystanie ostatecznych wyników diagnozy stanu dialogu społecznego przy opracowywaniu koncepcji systemu kształcenia oraz koncepcji wsparcia instytucjonalnego - w związku z tym w ramach Zadania 4 przeprowadzone zostało odrębne badanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego, natomiast w ramach Zadania 5 - konsultacje z partnerami społecznymi,
- w związku z równoczesnym prowadzeniem w ramach Zadania 4 prac koncepcyjnych oraz prac związanych z przygotowaniem, a następnie przeprowadzeniem szkoleń pilotażowych, czas ich trwania i treść nie była spójna ze szkoleniami planowanymi w przyszłości, ponadto przy ocenie szkoleń pilotażowych nie zastosowano modeli kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego¹⁴,
- udział Panelu Ekspertów w opiniowaniu oraz interpretowaniu wyników prac badawczych był ograniczony ze względu na późną (w stosunku do kalendarium prac Panelu) prezentację wyników części badań, a także brak możliwości zapoznania się z projektami publikacji (i zgłoszenia do nich komentarzy) przed powstaniem ich ostatecznych wersji.

Na zakończenie omawiania czynników, które utrudniały skuteczną realizację Projektu, należy podkreślić, że bogate doświadczenia, zdobyte przez pracowników DDP MPiPS dzięki realizacji pierwszego projektu systemowego w ramach Poddziałania 5.5.1 PO KL, są szczególnie cennym zasobem z perspektywy przyszłej realizacji kolejnych tego typu projektów.

3.8. Ocena konferencji

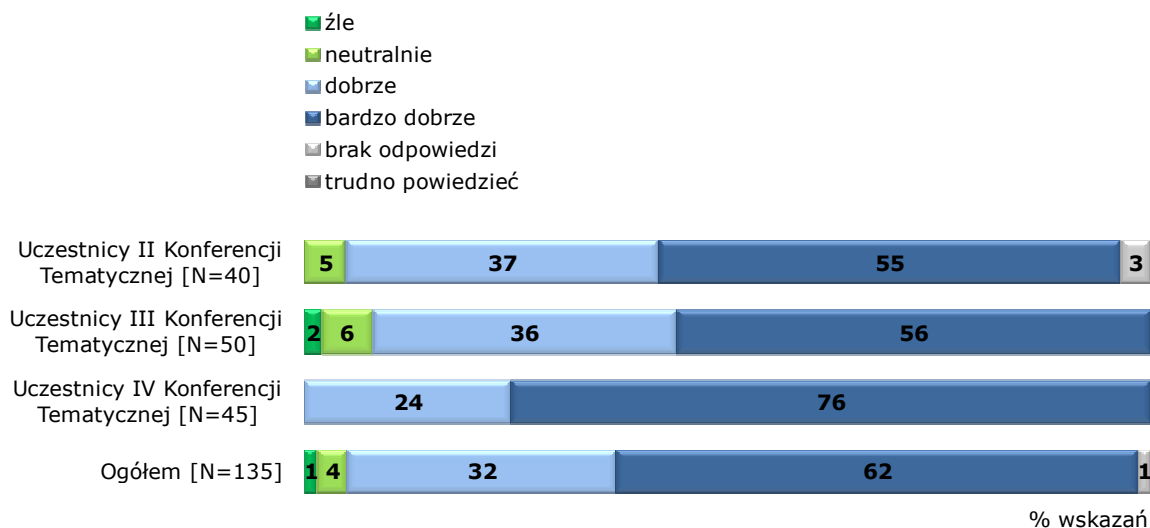
Informacje prezentowane w niniejszym rozdziale opierają się na wynikach ankiet oceniających poszczególne konferencje tematyczne, wypełnionych przez uczestników drugiej, trzeciej i czwartej z nich. Kwestionariusz zastosowany w tym badaniu (zrealizowanym metodą ankiety audytoryjnej) został zaprojektowany przez beneficjenta systemowego.

¹⁴ Porównaj: Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju: Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego, s. 8.

Druga konferencja tematyczna (tj. pierwsza, podczas której uczestnicy wypełnili ankiety) została poświęcona przede wszystkim Zadaniu 4 ("Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie DS"), a dwie kolejne - Zadaniu 3 ("Przeprowadzenie analizy stanu DS oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian"): podczas trzeciej konferencji tematycznej omawiano wyniki badań dialogu społecznego na poziomie regionalnym, natomiast podczas czwartej - wyniki badania dialogu społecznego na poziomie centralnym i branżowym oraz badania uczestników dialogu społecznego, a także wyniki badania dialogu społecznego na poziomie zakładów pracy.

Wybór tematyki konferencji został oceniony bardzo wysoko (co stanowi kolejny argument na rzecz tezy o trafności projektu). Jako "bardzo dobry" oceniło go ogółem 62% uczestników, którzy wypełnili ankiety, natomiast dalszych 32% - jako "dobry". Najwyżej oceniona została tematyka ostatniej z konferencji tematycznych (około trzy czwarte ocen bardzo dobrych i około jedna czwarta dobrych).

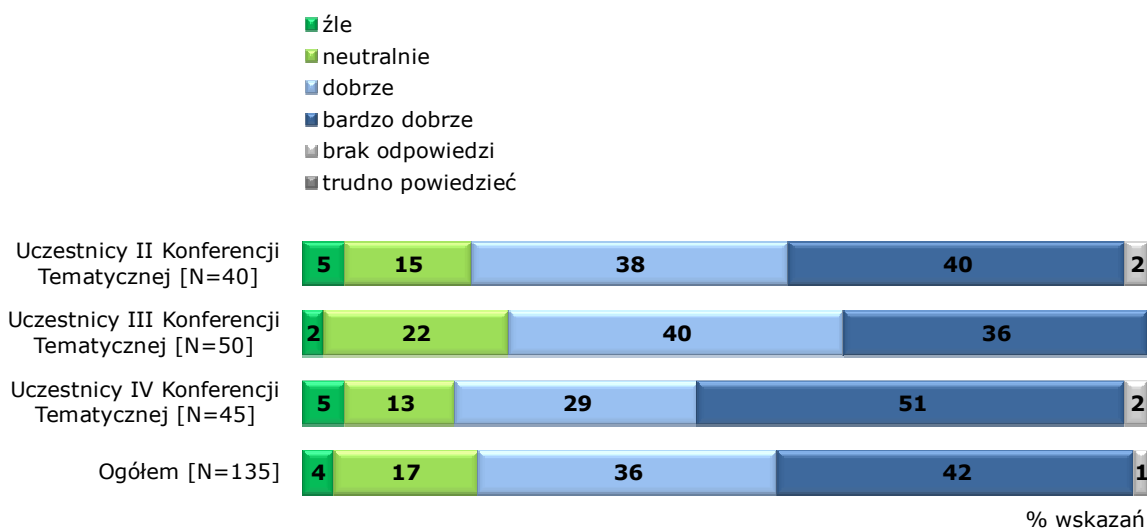
Wykres 15: Ocena aspektów merytorycznych konferencji – wybór tematyki konferencji.



Źródło: badanie DDP MPIPS

Pod względem sposobu przekazania treści i zagadnień, odsetek ocen pozytywnych wyniósł ogółem blisko cztery piąte (42% ocen bardzo dobrych oraz 36% dobrych). Podobnie jak pod względem tematyki, najwyżej oceniona została czwarta konferencja tematyczna.

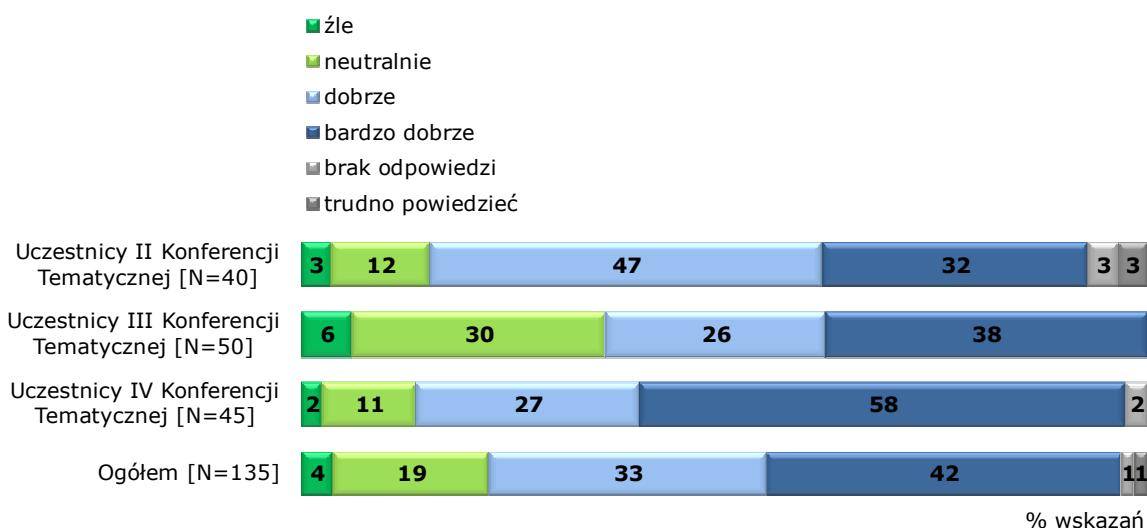
Wykres 16: Ocena aspektów merytorycznych konferencji – sposób przekazania treści i zagadnień.



Źródło: badanie DDP MPiPS

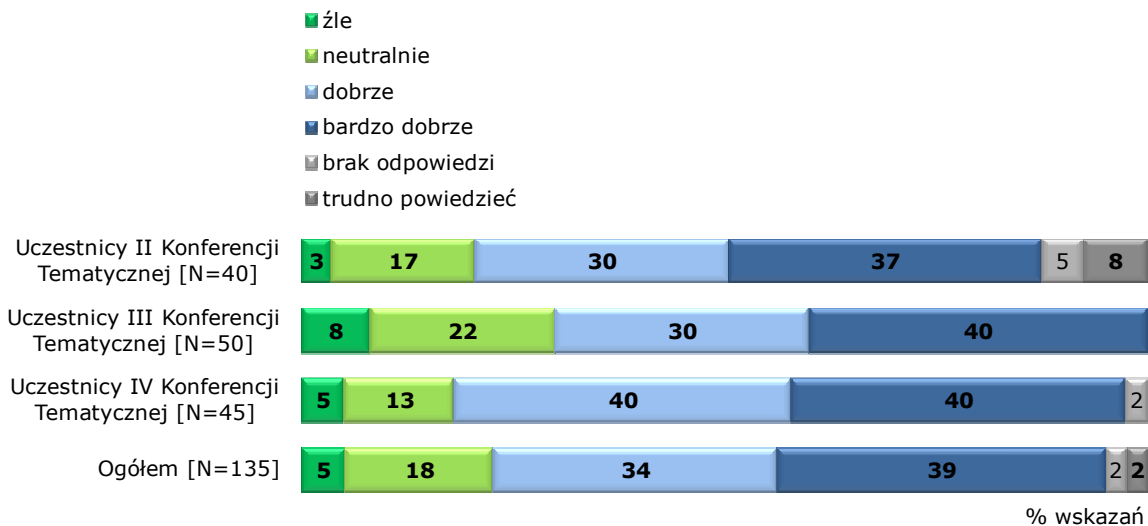
Pod względem przydatności uzyskanej wiedzy konferencje zostały ocenione pozytywnie ogółem przez trzy czwarte respondentów (42% ocen "bardzo dobrych" oraz 33% "raczej dobrych"). Na pierwszym miejscu pod względem przydatności uzyskanej wiedzy znalazła się ostatnia konferencja tematyczna. Stosunkowo najniższe oceny uzyskała konferencja poświęcona wynikom badania dialogu społecznego na poziomie regionalnym, jednak również w jej przypadku odsetek ocen pozytywnych przekroczył połowę. Należy również zaznaczyć, że konferencja ta dotyczyła w zasadzie wyłącznie jednego (regionalnego) poziomu dialogu społecznego, a zatem dla znacznej grupy uczestników przekazywane podczas niej informacje mogły nie być bezpośrednio przydatne (co nie przeszkodziło im pozytywnie ocenić wyboru tematyki).

Wykres 17: Ocena aspektów merytorycznych konferencji – stopień przydatności wiedzy z konferencji w działalności uczestnika.



Odsetek osób, które bezpośrednio po konferencji stwierdziły, że udział w niej poszerzył ich wiedzę, wynosi ogółem blisko trzy czwarte (39% ocen bardzo dobrych oraz 34% ocen raczej dobrych). Czwarta konferencja tematyczna również pod tym względem uzyskała oceny nieco wyższe, niż dwie poprzednie.

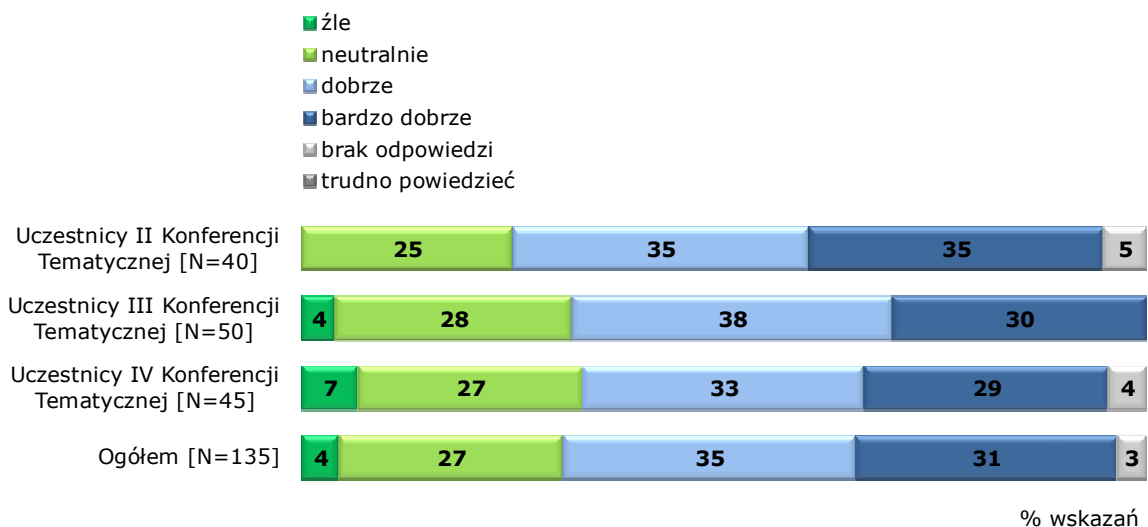
Wykres 18: Ocena aspektów merytorycznych konferencji – stopień poszerzenia wiedzy.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Materiały konferencyjne oceniło pozytywnie dwie trzecie badanych (31% bardzo dobrze, 35% dobrze). Pod tym względem wszystkie trzy omawiane konferencje zostały ocenione podobnie - różnice pomiędzy poszczególnymi konferencjami pod względem ocen "bardzo dobrych" i "dobrych" nie przekroczyły sześciu punktów procentowych.

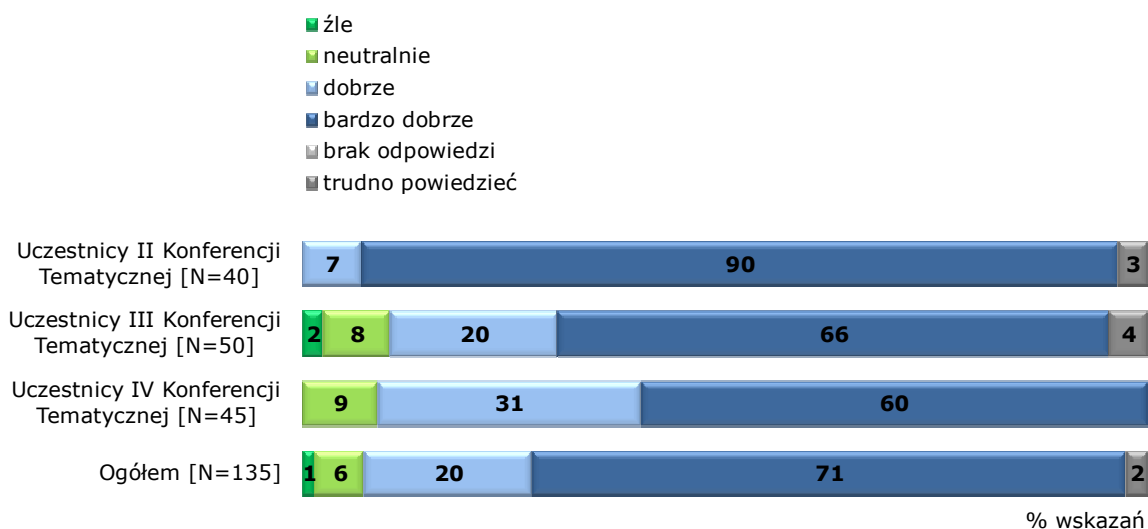
Wykres 19: Ocena aspektów merytorycznych konferencji – ocena materiałów konferencyjnych.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Miejsca, w których organizowano konferencje, zostały ocenione pozytywnie ogółem przez przeszło dziesięciu na dziesięciu respondentów (71% ocen bardzo dobrych i 20% dobrych). Pod względem lokalizacji najwyżej oceniono drugą konferencję tematyczną, która odbyła się w Mazurkas Center w Ożarowie Mazowieckim (trzecią konferencję tematyczną zorganizowano w Villa Park w Otwocku, a czwartą w CPS "Dialog" w Warszawie).

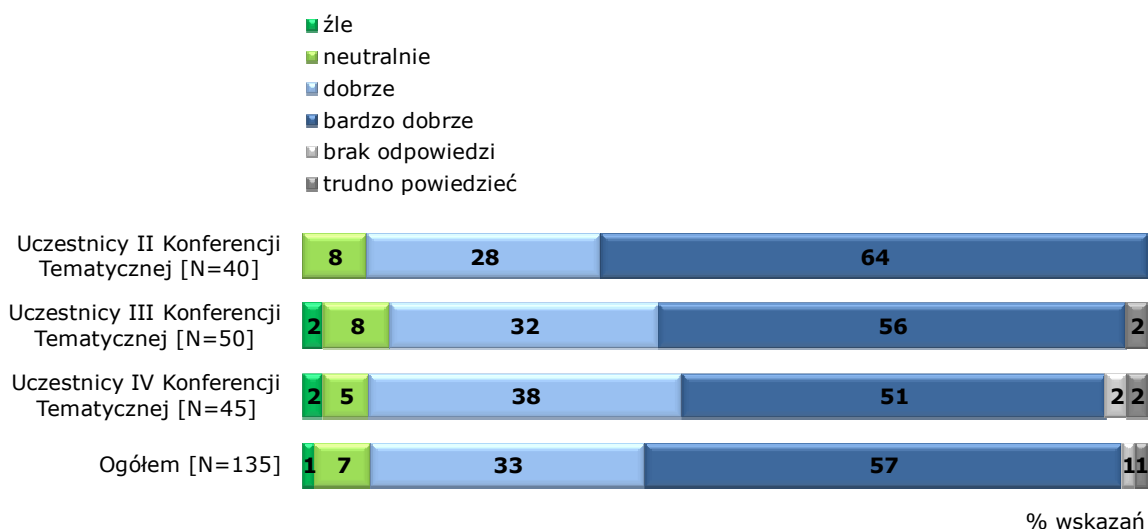
Wykres 20: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – miejsce konferencji.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Czas trwania konferencji oceniło pozytywnie ośmiu na dziesięciu respondentów (57% ocen bardzo dobrych i 33% dobrych). Pod tym względem druga konferencja tematyczna została oceniona nieco wyżej od dwóch pozostałych.

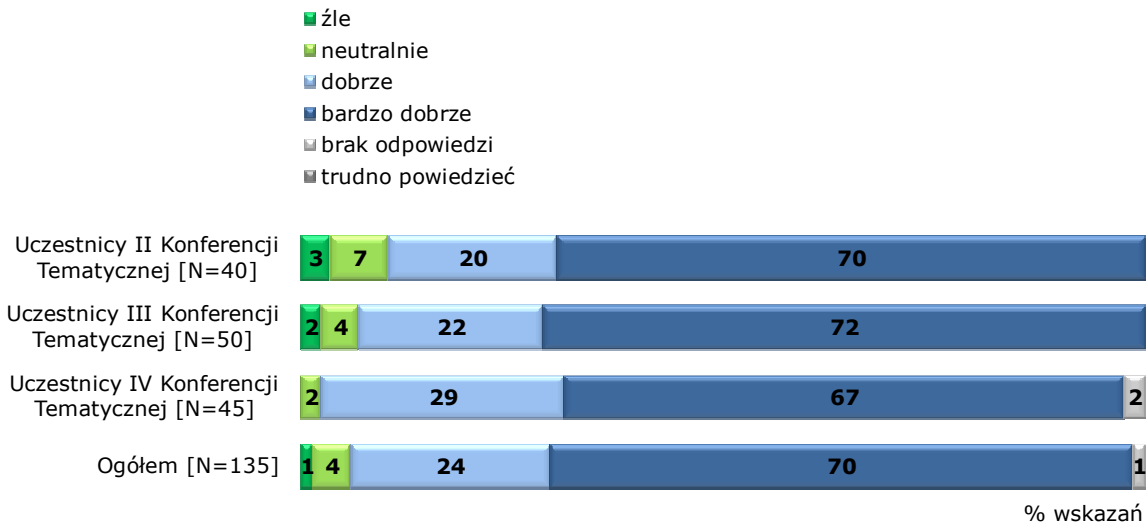
Wykres 21: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – czas trwania konferencji.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Zdaniem zdecydowanej większości respondentów (94%) konferencje przebiegały w dobrej atmosferze (70% ocen bardzo dobrych i 24% ocen dobrych). Ocena poszczególnych konferencji pod względem atmosfery okazała się zbliżona.

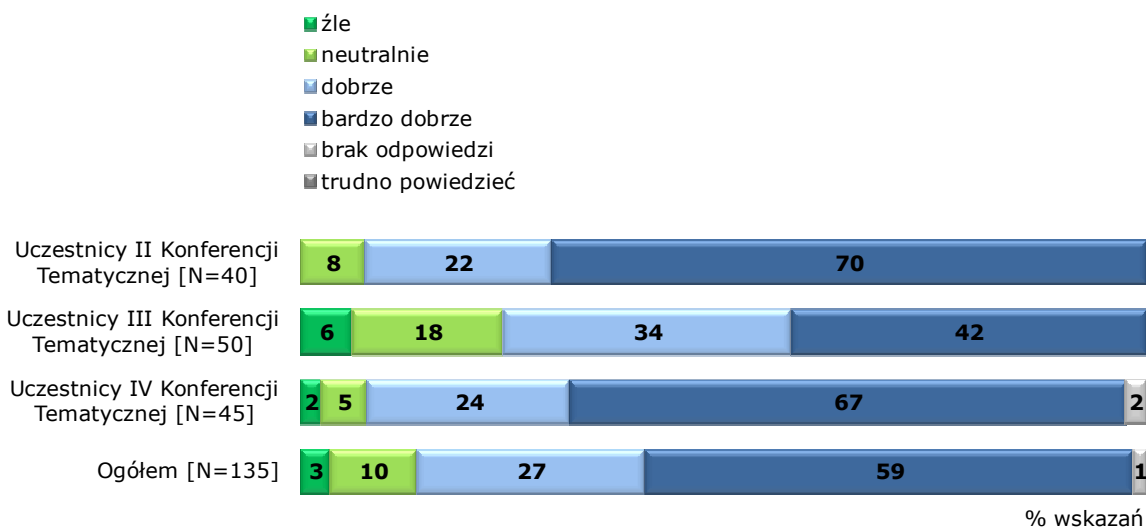
Wykres 22: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – atmosfera konferencji.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Dostosowanie i wyposażenie sal konferencyjnych pozytywnie oceniło ogółem 86% respondentów (59% ocen bardzo dobrych i 27% ocen dobrych). Pod tym względem konferencję zorganizowaną w Villa Park w Otwocku oceniono nieco gorzej od dwóch pozostałych.

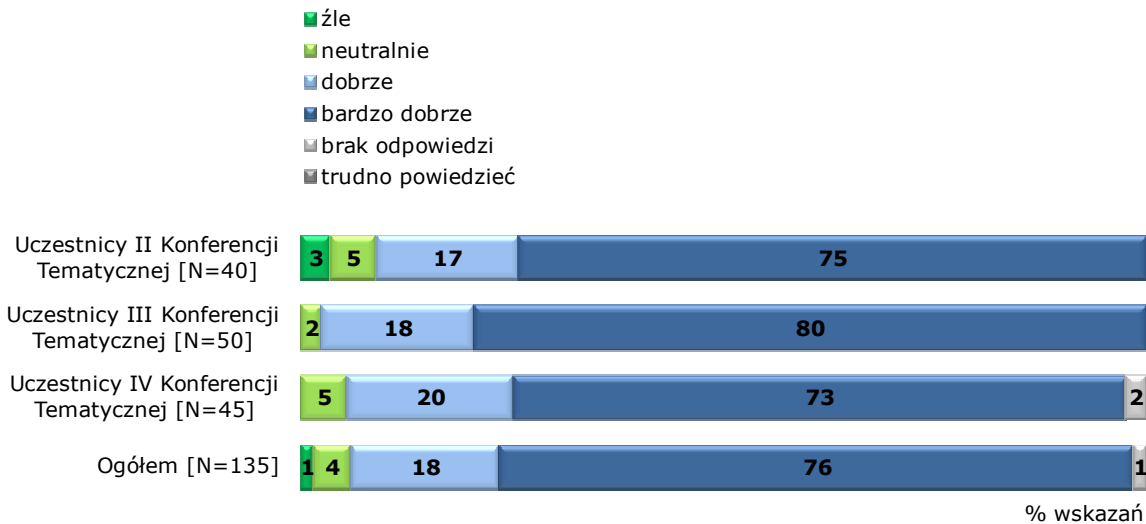
Wykres 23: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – dostosowanie i wyposażenie sal.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Poczęstunek podczas konferencji oceniono pozytywnie ogółem 94% respondentów. Pod względem jakości *catering* wszystkie omawiane konferencje zostały ocenione podobnie.

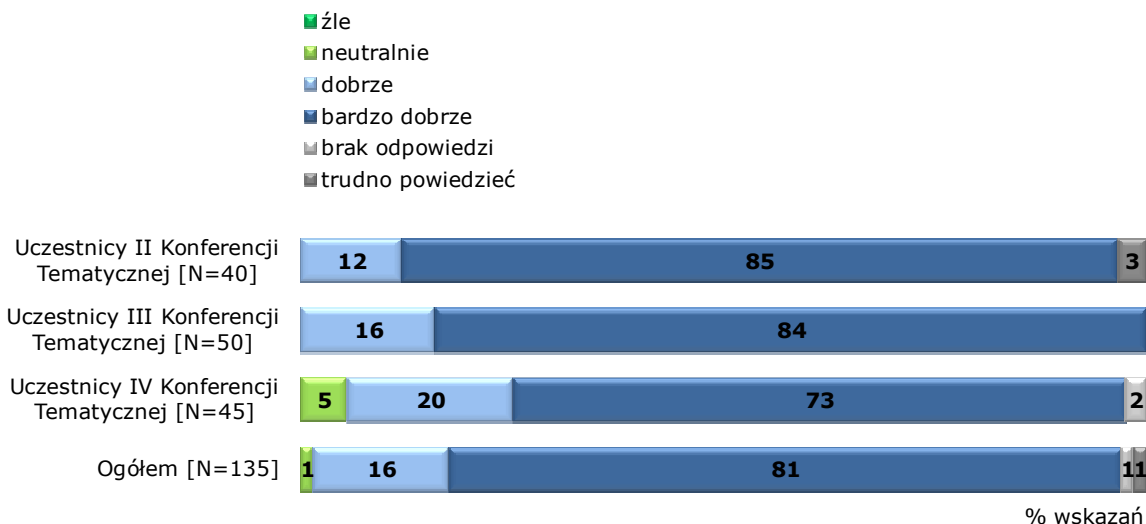
Wykres 24: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – catering.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Najwyżej ocenionym elementem konferencji była recepcja, której funkcjonowanie oceniono pozytywnie ogółem 97% respondentów (81% ocen bardzo dobrych i 16% ocen dobrych).

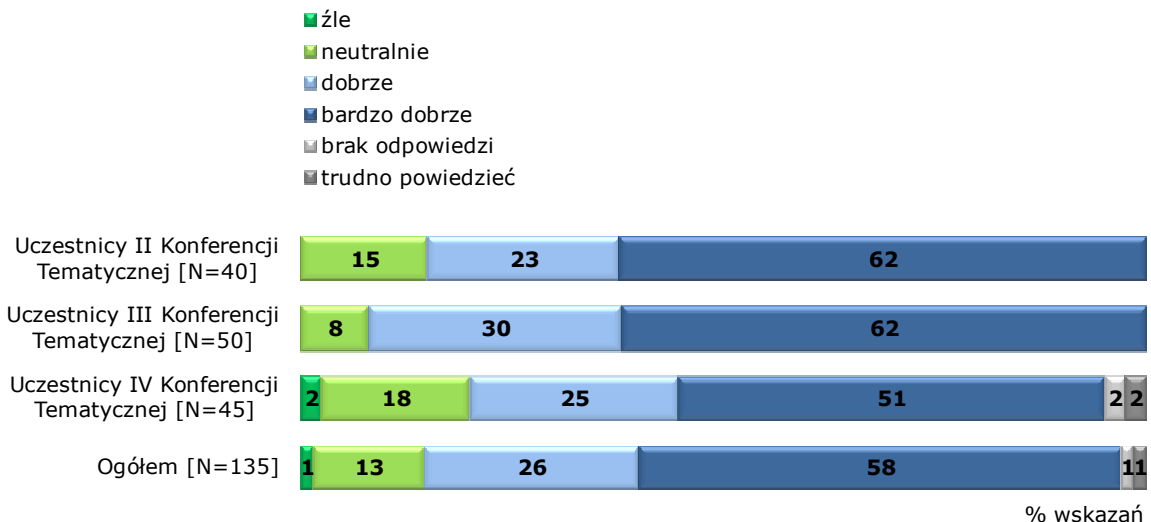
Wykres 25: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – recepcja, rejestracja, obsługa techniczna.



Źródło: badanie DDP MPiPS

Odsetek ocen pozytywnych był niższy w odniesieniu do materiałów promocyjnych, jednak także w tym przypadku względem oceny pozytywnie zdecydowanie przeważały - stanowiły 84% (58% ocen bardzo dobrych oraz 26% dobrych). Materiały promocyjne rozdawane uczestnikom czwartej konferencji zostały ocenione nieco gorzej niż te, które były wręczane podczas dwóch poprzednich.

Wykres 26: Ocena warunków organizacyjno-technicznych konferencji – materiały promocyjne, upominki.



Wśród odpowiedzi na zamieszczone w kwestionariuszu pytania otwarte¹⁵, próg 5% wskazań (w odniesieniu do liczby respondentów ogółem) przekroczyły cztery słabe strony konferencji:

- nadmiernie abstrakcyjne wystąpienia (11% wśród ogółu respondentów; najwięcej: 20% - wśród uczestników czwartej konferencji tematycznej),
- zbyt mało czasu na dyskusję (8% wśród ogółu respondentów; najwięcej: 12% - w przypadku trzeciej konferencji tematycznej),
- nieodpowiednia sala (7% wśród ogółu respondentów; najwięcej: 11% - przypadku czwartej konferencji tematycznej),
- niedostateczny czas przewidziany na poszczególne wystąpienia (7% wśród ogółu respondentów; najwięcej: 18% - wśród uczestników czwartej konferencji tematycznej).

¹⁵ Tj. pytania bez kafeterii, w których respondent formułuje odpowiedź samodzielnie.

Elementy konferencji oceniane jako pozytywne wskazywano częściej, niż ich wady. Wśród zalet wymieniono między innymi:

- dobrą atmosferę (38% wskazań wśród ogółu uczestników; taką opinię odpowiadając na pytanie otwarte wyraziła co najmniej jedna trzecia uczestników każdej konferencji, przy czym spośród uczestników trzeciej konferencji tematycznej tego zdania było aż 44%),
- możliwość dyskusji (17% wskazań wśród ogółu uczestników, najwięcej - 33% - wśród uczestników czwartej konferencji),
- duże zaangażowanie prelegentów (12% wskazań wśród ogółu uczestników, podobnie wysokie odsetki wśród uczestników trzeciej i czwartej konferencji tematycznej - odpowiednio 14% i 16%),
- dobra sala (7% wśród ogółu respondentów, najwyższy odsetek - 14% - wśród uczestników trzeciej konferencji tematycznej, opinie na temat Villa Park jako lokalizacji konferencji były wśród jej uczestników podzielone).

3.9. Ocena szkoleń

W niniejszym raporcie nie prezentujemy szczegółowych informacji dotyczących oceny szkoleń pilotażowych, przeprowadzonych w ramach Zadania 4 "Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie DS", ponieważ zagadnienia te zostały zbadane w ramach badania ewaluacyjnego przeprowadzonego przez Pozarządową Agencję Ewaluacji na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych i przedstawione w *Raporcie z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*. Z perspektywy rezultatów miękkich całego projektu najistotniejsze wydają się następujące wyniki ewaluacji szkoleń pilotażowych:

- ogólna ocena szkoleń była w przypadku 44% uczestników „wysoka”, a zdaniem kolejnych 45% „bardzo wysoka”,
- przydatność zagadnień poruszanych na szkoleniach najlepiej ocenili przedstawiciele strony pracowników, natomiast mniej zadowoleni byli pracodawcy i przedstawiciele administracji publicznej,
- bardziej zadowoleni z tematyki szkoleń byli uczestnicy zajmujący się dialogiem społecznym na poziomie zakładowym, natomiast uczestnicy z poziomu regionalnego i centralnego sygnalizowali mniejsze zadowolenie.

Różnice w odbiorze szkoleń przez uczestników reprezentujących różne strony i poziomy dialogu społecznego wynikają z ograniczeń przeprowadzonego pilotażu, który polegał na zaoferowaniu wszystkim udziału w identycznym szkoleniu, podczas gdy zamiarem beneficjenta systemowego było przeprowadzenie pilotażu całego systemu szkoleń opartych na opracowanej wcześniej koncepcji uwzględniającej zróżnicowanie kompetencji, stron i poziomów uczestników dialogu społecznego.

4. Wnioski i rekomendacje

4.1. Wnioski dotyczące rezultatów miękkich

- 1) *Rezultaty miękkie* Projektu „Poprawa funkcjonowania dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego” zostały osiągnięte:
 - a) wśród uczestników szkoleń – w zdecydowanie wysokim stopniu (w pytaniach dotyczących oceny szkoleń z perspektywy poszczególnych *rezultatów miękkich* suma ocen pozytywnych wynosiła co najmniej 92%, przy czym odsetek ocen zdecydowanie pozytywnych wynosił co najmniej 40%),
 - b) wśród uczestników konferencji – w raczej wysokim stopniu (analogicznie: minimum 90% ocen pozytywnych oraz minimum 24% ocen zdecydowanie pozytywnych),
 - c) wśród użytkowników strony – w średnim stopniu (analogicznie: minimum 73% ocen pozytywnych oraz minimum 10% ocen zdecydowanie pozytywnych).
- 2) Wśród uczestników konferencji Projekt przyczynił się przede wszystkim do zwiększenia wiedzy na temat dialogu społecznego, natomiast wśród uczestników szkoleń – do zwiększenia świadomości roli dialogu społecznego oraz zainteresowania dialogiem społecznym.
- 3) Wysoka ocena rezultatów prac zrealizowanych w ramach Zadań: „Przeprowadzenie analizy stanu DS oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian” oraz „Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie DS” stwarza szansę, że wydane w ramach Projektu publikacje przyczynią się w istotny i trwały sposób do zwiększenia wiedzy na temat stanu i historii dialogu społecznego.

- 4) Działaniami realizowanymi w ramach Projektu, przyczyniającym się do osiągnięcia rezultatów miękkich, przedstawiciele strony pracodawców zostali objęci w mniejszym stopniu, niż przedstawiciele instytucji rządowych i strony związkowej.
- 5) Aktualna pozostaje potrzeba promowania dialogu społecznego poza gronem uczestników dialogu społecznego, w tym wśród opinii publicznej.

4.2. Rekomendacje dotyczące rezultatów miękkich

- 1) Działaniem przewidzianym w ramach pierwszego projektu systemowego prowadzonego w ramach Poddziałania 5.5.1 PO KL, które do momentu zakończenia ewaluacji nie zostało zrealizowane, jest dystrybucja publikacji przedstawiających wyniki poszczególnych zadań. Największe znaczenie ma upowszechnienie publikacji prezentujących wyniki Zadania 3, zatytułowanego "Przeprowadzenie analizy stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian". Publikacje, lub opracowane na ich podstawie materiały (w razie potrzeby uproszczone stosownie do kompetencji odbiorców) powinny dotrzeć w szczególności do:
 - a) uczestników dialogu społecznego (wszystkich stron) - w tym zwłaszcza „kluczowych aktorów”, którzy mają wpływ na kształt instytucji dialogu społecznego,
 - b) przedstawicieli instytucji, które zajmują się upowszechnianiem wiedzy:
 - organizacji prowadzących szkolenia dla uczestników dialogu społecznego,
 - instytucji akademickich (w tym bibliotek uniwersyteckich),
 - redakcji mediów specjalizujących się w tematyce społecznej, gospodarczej i politycznej.
- 2) Podczas realizacji Projektu możliwość uzyskania efektu synergii pomiędzy poszczególnymi zadaniami była ograniczona ze względu na ich równoczesną (a nie sekwencyjną) realizację. Obecnie, po zakończeniu realizacji wszystkich zadań merytorycznych, możliwe jest uzyskanie takiego efektu pomiędzy Zadaniem 3 a Zadaniem 4, poprzez włączenie opracowanych w ramach Zadania 3 publikacji (lub materiałów, które zostałyby opracowane na ich podstawie) do koncepcji kształcenia uczestników dialogu społecznego.

- 3) W celu poszerzenia grona czytelników opracowanych w ramach Projektu publikacji, ich wersje elektroniczne należy zamieścić na stronie www.dalog.gov.pl.
- 4) Rozwijanie utworzonej w ramach projektu strony internetowej uważamy za wskazane ze względu na następujące okoliczności:
 - a) uzyskała stosunkowo dużą liczbę użytkowników (biorąc pod uwagę jej tematykę oraz brak szerokiej promocji),
 - b) uzyskała średnie oceny pod względem zwiększania zainteresowania dialogiem społecznym oraz wiedzy na temat jego stanu i roli,
 - c) jest relatywnie tanim medium, pozwalającym na dotarcie do szerokiego grona odbiorców,

Krokami, które dążąc do rozwoju strony www.dialog.gov.pl należałoby podjąć w pierwszej kolejności, są:

- a) przeprowadzenie badania treści i wygody użytkowania (*usability*) strony,
- b) sprofilowanie jej (na podstawie uzyskanych wyników) pod kątem różnych użytkowników, w tym osób nie zajmujących się profesjonalnie dialogiem społecznym,
- c) pracowanie strategii promocji strony internetowej.

4.3. Rekomendacje dotyczące zarządzania przyszłymi projektami systemowymi

Do rozwiązań rekomendowanych w kontekście perspektywy realizowania przez DDP, jako beneficjenta systemowego, kolejnych projektów w ramach Poddziałania 5.5.1 PO KL, należą:

- 1) zastosowanie w kolejnych projektach prostszej struktury decyzyjnej, obejmującej dwa, a nie trzy szczeble zarządzania (uniknięcie częściowego dublowania się kompetencji kierownika i koordynatora) oraz bardziej precyzyjne podzielenie kompetencji pomiędzy osoby uczestniczące w zarządzaniu Projektem,
- 2) usystematyzowanie komunikacji w obrębie grona pracowników DDP zaangażowanych w realizację projektu (np. poprzez wprowadzenie regularnych spotkań zespołu z koordynatorem i koordynatora z dyrekcją DDP),
- 3) obsadzenie vacatu na stanowisku naczelnika Wydziału Wdrażania PO KL,

- 4) dalsze szkolenia członków Zespołu, który będzie odpowiedzialny za kolejny projekt systemowy (w tym szkolenie na temat matrycy logicznej projektu),
- 5) zwiększenie wpływu członków zespołu projektowego na przebieg realizowanych zadań oraz zakresu odpowiedzialności za ich wykonanie,
- 6) zapewnienie w kolejnych projektach możliwości korzystania ze wsparcia merytorycznego specjalistów w zakresie dialogu społecznego (pracowników DDP lub zewnętrznych), uwzględnienie w budżecie projektu wynagrodzeń dla tej grupy,
- 7) poprawa współpracy z komórkami MPiPS nie będącymi beneficjentami systemowymi projektów finansowanych ze środków PO KL, ale odrywającymi istotną rolę w procesie wdrażania tych projektów (na przykład: uzgodnienia pomiędzy dyrekcją odpowiednich departamentów, wspólne - lub wzajemne - szkolenia pracowników w zakresie zagadnień, których dotyczy współpraca),
- 8) zastosowanie również w kolejnych projektach realizowanych w ramach Poddziałania 5.5.1 PO KL rozwiązań zapewniających udział (również merytoryczny) partnerów społecznych w prowadzonych pracach - taką funkcję może pełnić Komitet Sterujący oraz - w szczególności - Panel Ekspertów,
- 9) wprowadzenie rozwiązań zapewniających odpowiedni udział w projekcie przedstawicieli różnych stron i poziomów dialogu społecznego (na przykład: określanie proporcji pomiędzy uczestnikami szkoleń w umowie z instytucją, której zostanie powierzona ich realizacja; monitorowanie zainteresowania organizowanymi w ramach projektu przedsięwzięciami ze strony potencjalnych uczestników oraz intensyfikowanie akcji promocyjnej w odniesieniu do grup, które wykazują mniejszą aktywność).