

Ewaluacja pilotażowego programu wsparcia gov_LAB inno_LAB

Warszawa, październik 2023

Opracowanie: Marta Malesińska, Dorota Węclawska

Spis treści

I.	O programie.....	3
II.	O badaniu	5
1.	Przedmiot i cel badania	5
2.	Metodologia	5
III.	Wyniki badania	7
1.	Produkty programu – zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązań.....	7
2.	Rezultaty – wiedza, umiejętności i kompetencje, a trwała zmiana w organizacji	10
3.	Budowanie sieci innowacyjnych instytucji	14
4.	Ocena programu przez uczestników.....	15
5.	Kwestie techniczno-praktyczne	20
	Promocja.....	20
	Aplikowanie	20
	Online	22
IV.	Podsumowanie	23

I. O programie

gov_LAB jest programem edukacyjnym skierowanym do jednostek samorządu terytorialnego. Jego specyfiką jest nauka określonej metodologii pracy (projektowanie zorientowane na użytkownika, *service design*) poprzez pracę nad realnym, konkretnym problemem danego urzędu.

Beneficjentami programu były jednostki samorządu terytorialnego, ich związki lub stowarzyszenia z ich udziałem.

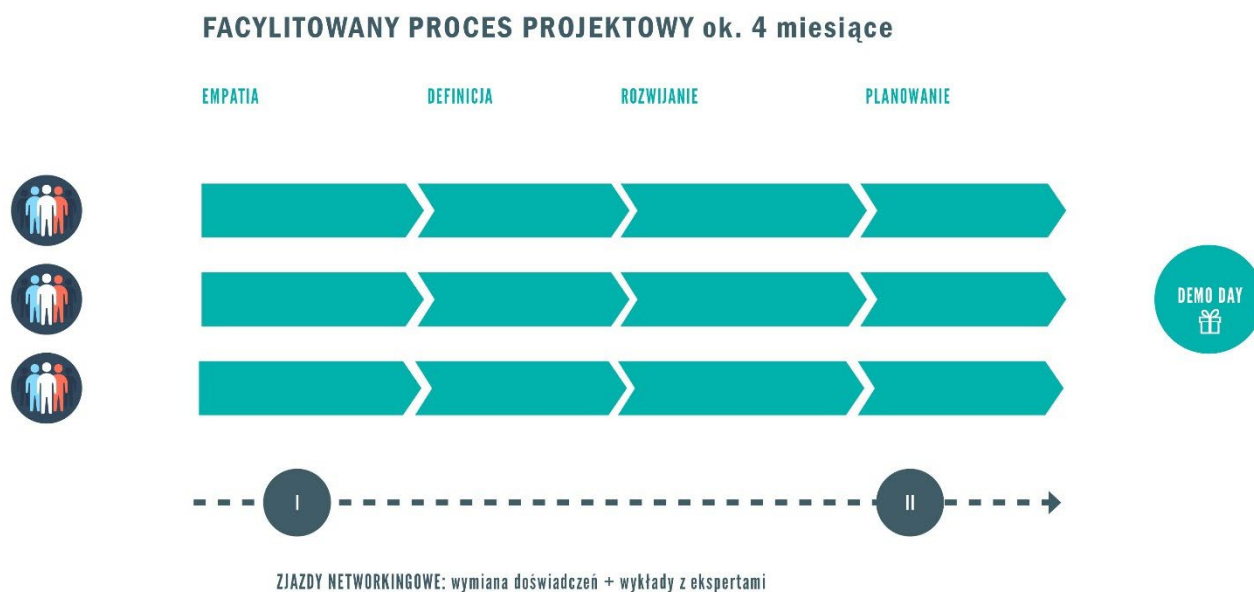
Program gov_LAB realizowany był w 5 edycjach. W każdej edycji brały udział 3 urzędy (JST). Każdy urząd wyznaczał zespół projektowy, który pracował w ramach programu nad zgłoszonym obszarem problemowym/wyzwaniem dotyczącym wsparcia przedsiębiorczości w regionie. Każdy z zespołów realizował facylitowany proces projektowy bazujący na metodologii *service design*. Na jego przebieg składało się przede wszystkim:

- osiem warsztatów projektowych i uzupełniających je spotkań roboczych,
- badania jakościowe z użytkownikami,
- testowania prototypowanych rozwiązań z użytkownikami,
- Dzień Demonstracyjny (Demo Day), podczas którego poszczególne zespoły projektowe prezentowały prototypy instrumentów dla przedsiębiorców oraz były ocenione przez jury konkursowe.

Moduł praktyczny uzupełniony był o wykłady teoretyczne, które odbywały się w trakcie dwóch zjazdów wspólnych dla wszystkich trzech zespołów pracujących w danej edycji. Wykłady te, oraz towarzyszące im ćwiczenia dotyczyły specjalistycznych metod projektowania innowacyjnych usług publicznych oraz wspierania zmiany w organizacji. Obejmowały m.in:

- Zagadnienia funkcjonalności usług z perspektywy użytkowników i eksperymentowania w polityce publicznej;
- Przegląd nowych podejść i metod w projektowaniu usług publicznych:
 - podejście behawioralne i zorientowane na użytkownika,
 - eksperymenty i gry,
 - sesje deliberatywne;
- Mechanizmy zmiany w organizacji:
 - główne czynniki blokujące zmiany,
 - główne strategie przezwycięzania blokad i promowania innowacji wewnątrz własnej instytucji;
- Jak działa mózg kreatywny, jak zadbać o odpowiednie warunki i zasady dla indywidualnej pracy kreatywnej;
- Od czego zależy dynamika kreatywności w zespołach, jak zadbać o odpowiednie warunki sprzyjające kreatywności w zespole;

Rysunek 1. Schemat programu gov_LAB



Źródło: opis koncepcji programu gov_LAB.

Program gov_LAB został zrealizowany w latach 2019-2022. Na program złożyło się pięć edycji:

Tabela 1. Zestawienie edycji programu gov_LAB

Edycja	Kiedy zrealizowana	Formuła
I	17.06.2019 r. - 16.09.2019	stacjonarna
II	10.10.2019 - 12.02.2020	stacjonarna
III	7.09.2020 - 5.02.2021	online
IV	15.02.2021 - 8.07.2021	online
V	28.02.2022 - 15.07.2022	online/stacjonarna

Źródło: opracowanie własne.

Edycje I i II odbyły się w formule stacjonarnej (czyli w pierwotnej formule założonej przy tworzeniu programu), natomiast edycje III i IV odbyły się w formule online z uwagi na pandemię Covid-19. Edycja V odbyła się w połowie w formule online (etap 1 i 2) oraz stacjonarnie (etap 3 i 4). Edycje w formule online realizowane były przy użyciu narzędzi takich jak: Mural, Miro, Zoom, Microsoft Teams.

II. O badaniu

1. Przedmiot i cel badania

Opisane w niniejszym raporcie badanie realizowało następujące cele:

- a. Zbadanie stopnia osiągnięcia założonych produktów i rezultatów:
 - i) W wyniku pilotażu gov_LAB miały powstać nowe, zaprojektowane z uwzględnieniem potrzeb ostatecznych użytkowników, instrumenty dla przedsiębiorców (usługi lub programy).
 - ii) Efektem programu miała być również trwała zmiana sposobu pracy nad usługami publicznym w danej instytucji w następujących obszarach:
 - (i) Współpraca w zespołach interdyscyplinarnych
 - (ii) Badanie potrzeb użytkowników
 - (iii) Analiza zależności między potrzebami użytkowników i innych interesariuszy
 - (iv) Testowanie założeń/pomysłów
 - (v) Angażowanie interesariuszy do współtworzenia
 - (vi) Zarządzanie zmianą w organizacji.
 - iii) Dodatkowym celem pilotażu było budowanie sieci innowacyjnych instytucji, dzięki której następować będzie stała wymiana wiedzy i doświadczeń:
 - (i) JST wspierają się w wykorzystaniu w/w metod (tzn. dzielą się doświadczeniami, studiami przypadku itp.)
- b. Analiza przebiegu programu (od strony: uczestniczek/ów, osób prowadzących warsztaty i spotkania oraz osób odpowiedzialnych za koordynację przebiegu programu ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz od strony konsorcjum wdrażającego program).
- c. Wypracowanie rekomendacji na potrzeby przyszłych interwencji o podobnym charakterze (programów edukacyjnych przeznaczonych dla administracji publicznej).

2. Metodologia

Ewaluacja programu gov_LAB jest wynikiem badań jakościowych i ilościowych oraz analizy danych sprawozdawczych przeprowadzonych od marca do sierpnia 2023 roku.

Materiał badawczy zebrano następującymi metodami:

- a) Wywiady pogłębione (IDI) z beneficjentami - liderzy projektów (3), uczestnicy zespołów projektowych (2) i osoby decyzyjne w organizacji (2)
- b) Wywiady pogłębione (IDI) z facylitatorkami (3)
- c) Wywiady pogłębione (IDI) z koordynatorami programu (2)
- d) Ankieta CAWI wśród liderów projektów wymienionych we wnioskach o dofinansowanie (N=15)
- e) analiza danych sprawozdawczych, polegająca na przeglądzie zgłoszonych wniosków pod kątem opisywanych typów problemów oraz proponowanych typów rozwiązań oraz na

porównaniu wniosków konkursowych, które się zakwalifikowały do programu z ostatecznymi prezentacjami rozwiązań.

Dodatkowo uwzględniono:

- f) Wnioski z warsztatu z beneficjentami podsumowującego przebieg I edycji programu;
- g) Wnioski ze spotkania podsumowującego I i II edycję programu z facylitatorkami;
- h) Wnioski z badania realizowanego na potrzeby projektu „Klub Alumna”¹.

¹ Bazując na wnioskach z wdrażania pilotażu gov_LAB oraz badań przeprowadzonych w procesie projektowania, PARP podjęła się uzupełnienia koncepcji programu gov_LAB o etap wdrażania koncepcji w urzędzie, czyli „Klub Alumna”.

III. Wyniki badania

W niniejszej ewaluacji skoncentrowaliśmy się na ocenie kilku kluczowych elementów. Po pierwsze badaniu poddane zostało to, na ile udało się zrealizować założone produkty programu, czyli ile spośród samorządów zaprojektowało i wdrożyło rozwiązania problemów, z którymi przyszli do programu. Szukaliśmy również odpowiedzi na pytanie dlaczego niektóre rozwiązania nie zostały wdrożone.

W drugiej kolejności zajęliśmy się badaniem rezultatów realizacji programu. Zaplanowanym rezultatem miała być trwała zmiana sposobu pracy nad usługami publicznymi w danej instytucji. Aby zoperacjonalizować to zagadnienie zadaliśmy sobie następujące pytania:

- czy uczestnikom przekazano wiedzę zgodnie z założeniami programu?
- w jakim stopniu uczestnicy nabyli tę wiedzę?
- czy nabycie nowych kompetencji przełożyło się na zmianę zachowań wśród uczestników programu?
- czy zmiana zachowań przełożyła się na trwałą zmianę w organizacji?

Rysunek 2 . Poziomy osiągnięcia rezultatów programu



Źródło: opracowanie własne.

Trzecim zagadnieniem któremu się przyglądaliśmy był dodatkowy efekt założony w programie, czyli budowanie sieci innowacyjnych instytucji, dzięki której miała nastąpić wymiana doświadczeń.

W dalszej kolejności podjęliśmy się oceny przebiegu programu oraz zestawieniem motywacji uczestników do wzięcia udziału z realnie dostarczonymi korzyściami. Jak również zaprezentowaliśmy ogólną ocenę programu przez uczestników.

Na koniec opiszemy kwestie techniczno-organizacyjne czyli promocję, aplikowanie i ocenę wniosków.

1. Produkty programu – zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązań

Jak wspomniano na wstępie rozpoczniemy od oceny realizacji produktów.

W ramach programu założono, że zaprojektowanych i wdrożonych zostanie 15 instrumentów wsparcia, które powstaną w wyniku realizacji 15 procesów projektowych realizowanych według określonej metodologii.

W czasie realizacji programu zrealizowano pięć edycji. W każdej z edycji brały udział zespoły stworzone z pracowników 3 beneficjentów. Każdy z beneficjentów dotarł do spotkania Demo Day, na którym prezentowano ostatecznie zaprojektowane rozwiązania. Można zatem stwierdzić, że ten produkt został osiągnięty.

Tabela 2. Zestawienie edycji programu gov_LAB

Edycja	Kiedy zrealizowana	Liczba beneficjentów
I	17.06.2019 r. - 16.09.2019	3
II	10.10.2019 - 12.02.2020	3
III	7.09.2020 - 5.02.2021	3
IV	15.02.2021 - 8.07.2021	3
V	28.02.2022 - 15.07.2022	3

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wdrożenie zaprojektowanych rozwiązań sytuacja jest bardziej złożona. Niemal połowa ankietowanych liderów projektów wskazała, że jest w trakcie wdrażania zaprojektowanego rozwiązania. Kolejne 5 osób zadeklarowało, że wdrożenie jest planowane. Oznacza to, że na 15 projektów, 12 jest w fazie przedwdrożeniowej i wdrożeniowej. 2 rozwiązania już wdrożono. Jedynie jeden urząd nie planuje wdrożyć rozwiązania.

Tabela 3. Produkty programu – poziom wdrożenia rozwiązań

	n
Jesteśmy w trakcie wdrażania	7
Nie wdrożyliśmy, ale planujemy wdrożyć	4
Rozwiązanie jest wdrożone	2
Nie wdrożyliśmy i nie zamierzamy wdrażać tego rozwiązania	1
Szukamy finansowania	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

Warto tu zwrócić uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze we wdrożenie rozwiązań nie była już zaangażowana ani PARP, ani operator programu, czyli leżało to w gestii beneficjentów programu. Po drugie możliwości wdrożenia są złożone i w dużej mierze zależą od czynników zewnętrznych (o czym poniżej). Czynnikiem na który na pewno miał wpływ sam program była jakość zaprojektowanych rozwiązań czyli ich dopasowanie do realiów działania instytucji i zgłoszonych potrzeb. Wyniki ankiety wskazują, że dla większości liderów projektu (12 na 15) ostateczne rozwiązanie zostało dobrze przygotowane do wdrożenia.

Tabela 4. Ocena ostatecznego rozwiązania

Ostateczne rozwiązanie opracowane w ramach programu gov_LAB było dostatecznie przygotowane do wdrożenia	n
zdecydowanie się zgadzam	2
zgadzam się	10
nie zgadzam się	3
zdecydowanie się nie zgadzam	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI. N=15

W wywiadach jakościowych, jako główny powód problemów z wdrożeniem podawano problemy z dostępnością środków finansowych niezbędnych do finansowania projektu. Problemy te jeszcze nasiliły pandemia i wojna w Ukrainie i spowodowany nią kryzys uchodźczy.

(...) bo my generalnie mieliśmy dostępne środki w budżecie. No ale pandemia wystrzeliła i niestety nie zrobiliśmy tego w ten sposób, w jaki sposób chcielibyśmy zrobić.

Uczestniczka programu

Inne wspomniane problemy to rotacja personelu, braki kadrowe oraz braki kompetencji niezbędnych do wdrożenia rozwiązania.

Generalnie ktoś odszedł z pracy. Nowy pracownik został zatrudniony, ale ma już inne kwalifikacje, nie do końca odpowiadające. Ktoś inny miał też przyjść, ale zrezygnował. No i się okazało, że musimy z tym poczekać. Pomysł jest fajny, nazwa jest fajna, idea jest dobra, jest to opracowane, mamy jakiś plan, ale wdrożenie jego nie jest takie proste.

Uczestniczka programu

(...) ten obszar współpracy z przedsiębiorcami został doprowadzony do etapu dopracowanego prototypu i odłożony na półkę. Kompetencyjnie nie ma się kto tym zająć. Tak od strony po prostu zasobu ludzkich nie ma ani takiej komórki, ani takich dedykowanych osób, które mogłyby ten temat na dzień dzisiejszy przyjąć.

Uczestniczka programu

(...) teraz w wydziale, który pracuje od 8ej do 20ej mam trzy osoby, a my nie jesteśmy w stanie zwiększyć etatów. Projekty są ciekawe, oczywiście, ale proszę pamiętać, że mamy podstawowe obowiązki, które musimy wykonywać.

Uczestniczka programu

Pojawiały się też głosy, że większe zaangażowanie osób decyzyjnych mogłoby ułatwić realizację projektu.

Główny decydent nie uczestniczył w tym projekcie, tylko zaangażował do tego projektu swojego zastępcę. Jeżeli ten decydent nie był zaangażowany, to on nie podjął w swojej głowie decyzji, że to realizujemy. Wyglądało to tak, że to później zespół mu zaprezentował wyniki tego projektu. I bez tego jego indywidualnego uczestnictwa on nie czuł tej potrzeby, takiej bym powiedziała wewnętrznej, że tak, to jest to, i że teraz musimy zaangażować wszystkie siły plus jakieś finanse, żeby to wprowadzić w życie.

Uczestniczka programu

W części wywiadów, wśród tych samorządów, które są w trakcie wdrażania przebija się determinacja do zrealizowania projektu.

Ja nie tracę wiary, ja jestem po prostu niezłomna. Ja walczę, cały czas walczę i jeszcze też, wpisaliśmy ten projekt jako projekt strategiczny w województwie.

Uczestnik programu

Zapewne z takiej determinacji wyływa motywacja do poszukiwania nowych, alternatywnych źródeł finansowania projektu, która pojawiała się w części rozmów.

(...) Pracujemy nad tym. Obecnie pozyskaliśmy środki na taką strefę chillout (...) z Fundacji Lotto. I jesteśmy na etapie jeszcze zakupów ostatnich, żeby tę strefę chillout mieć jako taką. Myślę, że ta nowa perspektywa unijna nam otworzy możliwość rozbudowy takiej infrastruktury do pracy zdalnej do co-workingu.

Uczestnik programu

Jednakże zwracano też uwagę, że w programie zabrakło finansowania wdrożenia w postaci grantu.

Zabrakło etapu drugiego, podobnego do tego jak na przykład w Platformach Startowych. Tam się przechodzi inkubację i zaraz na końcu, po inkubacji, jest etap 2 połączony z dofinansowaniem.

Uczestnik programu

Podsumowując, wydaje się, że od strony realizacyjnej produkty zostały osiągnięte – tzn. wszystkie usługi przewidziane w programie zostały zrealizowane, co poskutkowało wysokim poziomem zadowolenia uczestników z przygotowanych rozwiązań. Poziom wdrożeń natomiast jest na niskim poziomie. I choć wydaje się, że większość przyczyn takiego stanu rzeczy (problemy z finansowaniem, rotacja personelu) nie jest wprost zależna od twórców i realizatorów programu, to istnieje przestrzeń do zastanowienia się czy można to zmienić (np. w obszarze angażowania decydentów czy zapewnienia finansowania wdrożenia). Warto podkreślić też, że tylko nieliczne projekty zostały zaniechane, a większość jest realizowana lub czeka na swoją kolej.

2. Rezultaty – wiedza, umiejętności i kompetencje, a trwała zmiana w organizacji

Analizując skuteczność programu gov_LAB należy również pamiętać, że był to program edukacyjny. Zatem nie tylko projektowanie i wdrażanie rozwiązań jest w nim istotne, ale również wiedza i kompetencje, które nabyli uczestnicy programu. O tym będzie traktował poniższy rozdział.

Konsorcjum wykonawców wybrane do realizacji projektu zrealizowało wszystkie założone komponenty szkoleniowe zgodnie z złożeniami umowy. Dane sprawozdawcze wskazują, że każdy z samorządów miał zorganizowane warsztaty, wykłady podczas zjazdów oraz Demo Day. Ze względu na pandemię edycje III i IV były realizowane online, a V - hybrydowo. O skuteczności takiej formy przekazywania wiedzy będzie więcej w dalszej części raportu. Nie mniej jednak, uczestnikom przekazano wiedzę zgodnie z założeniami programu.

Samo zorganizowanie warsztatów i wykładów nie gwarantuje, że uczestnicy przyswoili sobie tę wiedzę i nabyli kompetencje. Dlatego postanowiono pogłębić te zagadnienia w badaniu ewaluacyjnym.

W badaniu ankietowym badano poziom wiedzy i umiejętności w następujących obszarach:

1. współpraca w zespołach interdyscyplinarnych,
2. badanie potrzeb użytkowników,
3. analiza zależności między potrzebami użytkowników i innych interesariuszy,
4. testowania złożzeń/pomysłów,
5. angażowania interesariuszy do współtworzenia,
6. zarządzanie zmianą w organizacji.

W przypadku pierwszych 4 punktów liderzy projektów zgodnie ocenili, że dzięki udziałowi w programie posiadli te umiejętności i wiedzę.

Jeden respondent wskazał, że w wyniku udziału w programie nie posiadał umiejętności angażowania interesariuszy do współtworzenia (pkt 5). Kolejny nie był pewien czy takie umiejętności posiadał. Pozostali beneficjenci potwierdzili nabycie tej umiejętności.

Najwięcej wątpliwości budziło nauczenie się zarządzania zmianą w organizacji (pkt 6). 2 respondentów (z 15) stwierdziło, że nie posiadało takich umiejętności, kolejnych 3 stwierdziło, że nie wie czy takie umiejętności posiadało. Pozostali (czyli 10) potwierdzili nabycie również tej umiejętności.

Tabela 5. Wiedza i umiejętności przekazywane w programie gov_LAB - Dzięki udziałowi w programie nasz zespół, który wziął udział w programie gov_LAB, nauczył się:

Efektywnie pracować w zespołach składających się z osób z różnych komórek organizacyjny	n
zdecydowanie się zgadzam	5
zgadzam się	10
nie zgadzam się	0
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	0
Badać potrzeby użytkownika, do którego miało być skierowane rozwiązanie opracowywane w	n
zdecydowanie się zgadzam	4
zgadzam się	11
nie zgadzam się	0
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	0
Analizować zależności między potrzebami użytkownika i innych interesariuszy danego problemu	n
zdecydowanie się zgadzam	5
zgadzam się	10
nie zgadzam się	0
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	0
Testować założenia/pomysły na wczesnym etapie i usprawnianie rozwiązania w kolejnych rundach	n
zdecydowanie się zgadzam	4
zgadzam się	11
nie zgadzam się	0
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	0
Angażować interesariuszy i użytkowników do wspólnego tworzenia rozwiązań	n
zdecydowanie się zgadzam	4
zgadzam się	9
nie zgadzam się	1
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	1
Zarządzać zmianą	n
zdecydowanie się zgadzam	4
zgadzam się	6
nie zgadzam się	2
zdecydowanie się nie zgadzam	0
nie wiem/ trudno powiedzieć	3

Kolejnym wątkiem, który został zbadany jest to, na ile te nabyte umiejętności i wiedza są używane w praktyce. Z rozmów z uczestnikami programu wynika, że szczególnie umiejętność pracy w interdyscyplinarnych zespołach jest wykorzystywana – choć w różny sposób i w różnym stopniu. Uczestnicy wspominali, że będąc w hierarchicznych strukturach dostrzegli korzyści z umiejętności wzajemnego słuchania się. Dla niektórych ważne było zobaczenie jak może wyglądać konstruktywna rozmowa. Generalnie jako pozytywne uznano skracanie dystansu pomiędzy pracownikami z różnych szczebli i części organizacji – było to możliwe poprzez lepsze poznanie się.

Na pewno poprawia się komunikacja przez nabranie świadomości, jak powinna wyglądać rozmowa, dyskusja na argumenty, a nie na emocje.

Uczestnik programu

(...) gdzieś to otwarcie na ten proces spowodował, że ten dystans może zostać skrócony, może po prostu też oni zobaczyli, że można inaczej pracować, np.: coś szybciej zrobić, coś przyspieszyć, no myślę, że to są też tego pozytywne aspekty.

Uczestniczka programu

Warto zauważyć, że respondenci w wywiadach nie tylko potwierdzili nabycie kompetencji współpracy w zespołach interdyscyplinarnych, ale również wymieniali ją wręcz jako najwyższą korzyść z udziału w programie.

Może będzie to dla pani zaskakujące, ale to nie była sama praca z tym programem gov_LAB, tylko możliwość pracy w naszym zespole zaangażowanym do tego projektu i możliwość poznania naszych kolegów i koleżanek z troszkę innej strony, jako osoby z bardzo ciekawymi kompetencjami. I to było dla mnie najbardziej wartościowe.

Uczestniczka programu

Poznanie kolegów to jest takie cenne relacyjnie. (...) jesteście niedużą organizacją tak w ogóle, więc niby znamy się [ale tu jeszcze] dowiadujemy się poza tym, że ktoś coś robi pozazawodowo, ma jakieś swoje zainteresowania. Mieliśmy okazję troszeczkę wyjść z tych swoich ról, w których jesteście na co dzień i opowiadając, no właśnie o swoich zainteresowaniach, umiejętnościach. Mieliśmy okazję poznać się już z innej strony. Bardzo to było ciekawe, tak po prostu poznać człowieka.

Uczestniczka programu

Niestety w przypadku pozostałych kompetencji zmiany w zachowaniu były wymieniane znacznie rzadziej. Pojedyncze samorządy wspominały o lepszym zrozumieniu korzyści z angażowania interesariuszy i korzystania z tych metod w innych projektach.

To było bardzo ciekawym też doświadczeniem ze współpracy: wywiady z przedsiębiorcami. Przedsiębiorcy generalnie w ogóle nie potrzebują za dużo żadnej administracji. To, co bardzo często słyszeliśmy w wywiadach z przedsiębiorcami, to proszą tylko, żeby nie utrudniać im działalności gospodarczej, żeby nie przeszkadzać, nie komplikować przepisów.

Uczestniczka programu

Przy tej okazji należy też wskazać, że w ocenie respondentów wartościowym elementem dostarczanym w ramach programu gov_LAB były warsztaty kreatywne, na które zapraszano osoby, które nie były członkami zespołu projektowego, ani nie pracowały w urzędzie. Nie były

nawet interesariuszami w procesie. Były to osoby, które miały wnieść zupełnie nową perspektywę. Idea takich warsztatów została zaproponowana przez wykonawcę.

Podobało mi się to na z jednym z warsztatów, ten udział ludzi jakby z ulicy, którzy, od tak się zgłosili i zostali przydzieleni do zespołów zadaniowych, do tych naszych grup. To było bardzo takie pouczające, że ludzie z ulicy, którzy nie znają, ani specyfiki naszego samorządu, ani no specjalnie na tych tematach się nie znają, [ale] wyrażają swoją opinię. No i one i oni coś wnoszą do budowania tego całego [rozwiązania]. Oni mieli też taki poważny, poważny wkład, było warto. To było ciekawe. Pomysły na rozwiązanie [naszego] problemu, to mi się tak mocno wryło w pamięć.

Uczestnik programu

W kontekście trwałej zmiany sposobu pracy w zdefiniowanych obszarach wywiady jakościowe nie potwierdziły spełnienia tego efektu programu.

Większość respondentów i respondentek spontanicznie wskazywało na pozytywny efekt wynikający z pracy w zespołach złożonych z osób z różnych wydziałów w trakcie programu (w ramach jednej jednostki lub w ramach powiązanych jednostek, jak np. urząd miasta i podległy mu park technologiczny).

Mimo tego, że praca w zespołach multidyscyplinarnych wskazywana była jako zasadnicza wartość w trakcie, to już po zakończeniu programu w zdecydowanej większości przypadków takiego sposobu pracy dalej nie praktykowano, albo miało to miejsce w ograniczonym zakresie. Okazuje się, że wewnętrzna struktura urzędów bywa na tyle sztywna lub po prostu przyzwyczajenie do pracy samodzielnej („zza biurka”) na tyle silne, że takie inicjatywy jak zebranie kilku osób z różnych zespołów o kompetencjach istotnych dla danego zagadnienia jest jednak rzadko podejmowane.

Można zaryzykować stwierdzenie, że takie doświadczenie (pracy w mieszanych zespołach, o płaskiej hierarchii) miało jednak do pewnego stopnia wymiar transformujący, bo wpłynęło na sposób postrzegania innych osób, komunikowania się z nimi. Nastąpiło być może delikatne, ale jednak zauważalne przełamywanie silosów (a częściej jeszcze wyartykułowano chęć i potrzebę ich przełamywania).

Na pewno poprawia się komunikacja przez nabranie świadomości, jak powinna wyglądać rozmowa, dyskusja na argumenty, a nie na emocje.

Uczestnik programu

(...) natomiast mentalnie rzeczywiście jest jakby [zmiana]. Moje pomysły są przyjmowane z dużo większą aprobatą świadomością i otwarciem.

Uczestniczka programu

Respondenci i respondentki podkreślały, że dostrzegły wartość z wsłuchiwania się w to, co mówią grupy odbiorców, do których kierują swoje usługi, ale także otworzyli się na wzajemne słuchanie swoich pomysłów w ramach zespołów wewnątrz jednostki. Ponadto widzą zasadność włączania różnorodnych interesariuszy w proces współtworzenia rozwiązań, chociażby w formie pytania o opinie, proszenia o wkład. Daleko stąd jednak do prowadzenia pełnowymiarowych procesów projektowych, czy wdrażania narzędzi projektowych do codziennej pracy w organizacji.

3. Budowanie sieci innowacyjnych instytucji

Dodatkowym (oprócz pierwszoplanowych) celów programu gov_LAB miało być budowanie sieci innowacyjnych instytucji, dzięki której następować będzie stała wymiana wiedzy i doświadczeń. Elementem wspomagającym tworzenie takiej sieci był zaplanowany *networking* zespołów biorących udział w danej edycji. Wymiana między uczestniczkami i uczestnikami programu była przewidziana przede wszystkim jako element zjazdów, kiedy to prowadzone były wykłady i warsztaty wspólne dla trzech zespołów oraz w ramach nieformalnych spotkań w trakcie przerw oraz w ramach wspólnych kolacji.

Uczestnicy w wywiadach jakościowych ocenili wymianę wiedzy w ramach zjazdów jako użyteczną.

(...) co było najfajniejsze: po prostu my też w trakcie tych spotkań, słyszeliśmy wyzwania innych samorządów i ich problemy, gdzie na przykład już bez nawet tej pracy w projekcie myśmy sami sobie wymieniali własne poglądy i własne doświadczenia. Dużo takiego feedbacku i takich dobrych „tipów” po prostu zaciągnęliśmy między sobą. Tak bez pracy projektowej tylko po prostu [na zasadzie]: „Słuchajcie, a wy z czym macie problem? A tak? A my w ogóle nie mamy z tym problemu albo odwrotnie”.

Uczestniczka programu

(...) był taki moment, kiedy my wszyscy wypracowaliśmy, swoje rozwiązania. Każdy to przedstawiał, czyli mogliśmy się wymienić jak to funkcjonuje [u nas], [posłuchać] jakie problemy mają inni. To było korzystne dla nas, że mogliśmy tym doświadczeniem się wymienić, swoją wiedzę. [nazwa miasta] chyba tam był wydaje mi się i oni mają problemy z budynkami komunalnymi, ulicę chcieli rewitalizować, ożywić. A my mocno też siedzimy w tym procesie rewitalizacji. Uczestniczyliśmy z ministerstwem w modelowej rewitalizacji miast. Także dla nas ten ich pomysł był fajny, moglibyśmy też go wykorzystać gdzieś tam w naszym mieście.

Uczestniczka programu

Sam networking, mimo pozytywnej oceny, nie przełożył się jednak na tworzenie przez uczestników programu sieci, gdzie mogliby wiedzę związaną z angażowaniem użytkowników wymieniać poza programem czy na funkcjonowanie w sieciach. Zdecydowana większość (12 na 15) JST wskazała, że nie zna innej organizacji pracującej w oparciu o metody przekazywane w ramach gov_LAB.

Tabela 6. Znajomość innych organizacji pracujących wg. metodologii promowanych w programie gov_LAB

Czy znasz inną organizację, która pracuje w oparciu o metody przekazane w programie gov_LAB?	n
Nie	12
Tak	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

Z tych trzech jednostek, które wskazały, że znają taką organizację dwie wskazały, że nie dzielą się z nią swoimi doświadczeniami.

Tabela 7. Dzielenie się doświadczeniami

Czy dzielicie się swoimi doświadczeniami ze stosowania metod pracy przekazanych w programie gov_LAB?	n
nie	2

tak	1
-----	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=3

4. Ocena programu przez uczestników

Poprosiliśmy również uczestników o wyrażenie opinii na temat programu jako całości, jak również jego poszczególnych elementów, aby lepiej zrozumieć jego odbiór i postrzegane korzyści i bolączki.

Po pierwsze zbadaliśmy ogólną chęć polecenia programu, jako przybliżenie zadowolenia z udziału. Zastosowaliśmy do tego wskaźnik Net Promoter Score (NPS). Wskaźnik Net Promoter Score dla programu wyniósł 27. Jest to wynik pozytywny, więcej jest respondentów, którzy poleciliby program (Promotorzy – odpowiedzi 9 i 10 na skali od 1 do 10) niż tych, którzy by nie polecili (Krytycy – odpowiedzi 1-6). Jest to wynik dobry, ale można na jego podstawie stwierdzić, że jest przestrzeń do poprawy jakości programu².

Tabela 8. Wskaźnik Net Promoter Score³

Wskaźnik NPS	n	%
Krytycy	3	20
Neutralni	5	33
Promotorzy	7	47
NPS	27	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

13 na 15 respondentów deklaruje, że ponownie wzięłoby udział w programie. W uzasadnieniu odpowiedzi wymieniali m. in.: fakt, że było to ciekawe, uczące doświadczenie, dla osobistego rozwoju, dla utrwalenia/odświeżenia umiejętności, poczucie, że uczestniczy się w czymś ważnym, przydatność dla organizacji. 2 respondentów nie wzięłoby ponownie udziału w programie ze względu na duże obciążenie czasowe.

Tabela 9. Gdybyś miał/a zdecydować ponownie, to czy wzięłabyś/wzięłabyś udział w programie gov_LAB?

Ponowny udział w programie	n
nie	2
tak	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

² „NPS może mieć wyniki od -100 (najniższy NPS) do 100 (najwyższy NPS). Wynik 100 oznacza, że 100% klientów jest promotorami marki i wybrało oceny 9 lub 10. Ujemny NPS oznacza, że krytycy przewyższają liczebnie nad promotorami. Biorąc pod uwagę dostępny zakres od -100 do 100, każdy wynik powyżej 0 jest uznawany za dobry, ponieważ wskazuje, że firma ma więcej promotorów niż krytyków, wyniki powyżej 50 są natomiast uznawane za wyniki bardzo dobre. Najwyższej klasy firmy zazwyczaj mają wartość NPS 70 i więcej.”

<https://predictivesolutions.pl/net-promoter-score-nps>, dostęp z dn. 21.10.2023

³ Pytanie: Na ile prawdopodobne jest, że polecisz/abyś program gov_LAB innym urzędowi?, skala od 1 do 10, gdzie 1 - na pewno bym nie poleciał/a, 10 - na pewno bym poleciał/a.

Motywacje do udziału, spełnienie oczekiwań,

Na ogólną ocenę programu mogą mieć wpływ oczekiwania i motywacje do przystąpienia do programu i ich spełnienie.

Dlatego zapytaliśmy też o motywacje uczestników do udziału w programie. Na pytanie o powody aplikowania do programu najwięcej (11) uczestników wskazało na chęć poszerzenia kompetencji, a 8 wprost wymienia chęć zdobycia kompetencji w obszarze projektowania wsparcia przedsiębiorczości. 5 uczestników chciało uzyskać wsparcie eksperckie w zakresie zgłoszonego rozwiązania, a 3 chciało rozwiązać zgłoszony problem.

Tabela 10. Motywacja do udziału w programie

	n
Chciałam/chciałem zdobyć umiejętności projektowania wsparcia przedsiębiorczości	8
Chciałam/chciałem uzyskać wsparcie eksperckie w zakresie zgłoszonego problemu	5
Chciałam/chciałem rozwiązać zgłoszony problem	3
Przełożony sugerował wzięcie udziału	2
Chciałam/chciałem poszerzyć kompetencje	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. Pytanie wielokrotnego wyboru. N=15

Zestawiając te motywacje z poziomem osiągnięcia produktów i rezultatów dość pozytywna ocena programu przez uczestników nie powinna zaskakiwać: motywacje i oczekiwania były częściowo zgodne z założonymi produktami i rezultatami i to w tym zakresie, który udało się osiągnąć.

Ciekawe informacje płynęły też z badań jakościowych. Otóż uczestnicy spodziewali się po organizatorach (czyli po PARP) eksperckiej wiedzy, która będzie dla nich odpowiedzią na ich problemy i wyzwania. Byli zaskoczeni faktem, że to oni osobiście pracują nad wyzwaniami, nie czuli, że mają do tego niezbędną wiedzę i kwalifikacje.

Ale my przyszlismy do tego programu, bo uwazalismy, ze PARP nam wszystko powie. Bo PARP najlepiej wie, jak po prostu powinna wygladac oferta inwestycyjna, jak powinien wygladac kontakt z investorem. Ja osobiście nie wiem. Wchodząc do tego programu nie sądziliśmy, że to my będziemy musieli jakby..., to znaczy, wiedzieliśmy, że będziemy musieli coś wypracować, no ale nie myśleliśmy, że to od początku do końca my będziemy musieli wypracować, a ktoś tylko nas ukierunkuje. No i wiedzieliśmy, że to mają być nasze pomysły, ale bardziej liczyliśmy na to, że te pomysły zweryfikuje PARP. Na pewno nie myśleliśmy, że to będzie wyglądało w ten sposób, ten udział w tych szkoleniach i warsztatach, czyli jakby wypracowanie etapowo tych wszystkich pomysłów i dojście i wybór tego ostatecznego pomysłu w ten sposób. Także na pewno to trochę sobie inaczej wyobrażaliśmy.

Uczestniczka programu

Wspominają również, że ich wyobrażenie programu było rozbieżne z tym, co otrzymali. Zaskoczyło ich to jak program był angażujący czasowo.

To w jaki sposób był ten program opisany, nie dawało, jakby pełnego obrazu o tym, jaki rodzaj zaangażowania będzie konieczny. Nie spodziewaliśmy się, że to będzie aż tyle godzin i tyle absorbujących spotkań, które wyłączały nas z codziennej pracy. Trzeba było po prostu pogodzić te obowiązki zawodowe, czyli wykonać je jeszcze szybciej, albo zrobić to po prostu w czasie

*prywatnym. Kosztem poświęcenia kilku godzin na spotkania warsztatowe przy projekcie.
Uczestniczka programu*

Wchodząc głębiej w poszczególne elementy programu, chcieliśmy się dowiedzieć, jak różne czynniki warunkujące udany przebieg procesów projektowych realizowanych w metodologii service design były postrzegane przez uczestników. Zapytaliśmy o takie elementy jak zaangażowanie czasowe i dostępność członków zespołu, dobór osób do zespołu czy kompetencje osób moderujących.

Dla 11 na 15 respondentów praca nad opracowywanym w programie rozwiązaniem była priorytetowa, a 4 nie zgodziło się z takim stwierdzeniem. Jednakże 9 na 15 respondentów inne obowiązki i zadania służbowe przeszkadzały w udziale w programie.

Postrzeganie programu jako bardzo angażujący czasowo potwierdza też cytat z wywiadów pogłębionych przytoczony powyżej.

Dla zdecydowanej większości beneficjentów (11 na 15) ilość czasu przeznaczona na udział w programie była adekwatna. Trzech uznało ją za nadmierną lub zdecydowanie nadmierną, a jeden respondent wskazał, że ilość czasu była niewystarczająca.

Tabela 11. Jak oceniasz ilość czasu przeznaczoną na udział w programie gov_LAB?

Ocena ilości czasu	n
Niewystarczająca	1
Adekwatna	11
Nadmierna	2
zdecydowanie nadmierna	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

Z powyższych danych wynika, że uczestnicy odczuli czasochłonność tego procesu, choć zdaje się, że rozumieli, że takie zaangażowanie czasowe ma swoje uzasadnienie i przyniosło im korzyści w postaci zadawalających rozwiązań.

Choć w przypadku 14 urzędów zespoły oceniono jako odpowiednio dobrane, to w badaniach jakościowych pojawiły się głosy, że ze względu na fakt, że proces był angażujący czasowo, część osób nie mogła uczestniczyć we wszystkich spotkaniach. A to przełożyło się negatywnie na funkcjonowanie zespołu.

Głównym problemem w tym projekcie był czynnik ludzki, ponieważ natłok zadań czasami powodował frustrację i takie różne tarcia w zespole, bo zespół mieliśmy zróżnicowany. Z różnych komórek mieliśmy osoby, z różnych jednostek. Po prostu widziałam, że te osoby też często miały na tyle dużo zadań i swoich obowiązków, że no nie, nie dawały rady uczestniczyć. Na niektórych zajęciach było bardzo mało ludzi. Myśmy mieli spory zespół, a jednak gdzieś tam tych ludzi ubywało.

Uczestniczka programu

Wszyscy respondenci ocenili moderatorów procesów jako osoby kompetentne. Pojawiły się opinie, że nieformalna atmosfera tworzyła dobry klimat do rozmowy, co sprzyjało pracy.

Fajna atmosfera na pewno. Taki luz, który pozwolił na otwarcie się. Nie było spiny, mówiąc wprost. Dobra atmosfera, fajnie przeprowadzone [spotkania]. Te osoby, które prowadziły, umiały otworzyć [uczestniczki, uczestników], żebyśmy się luźno zachowywali. Przez to łatwiej było te swoje różne, takie obawy, lęki czasami wyartykułować. Uruchomiło to też takie

kreatywne myślenie. To to było bardzo fajne i to nie tylko ja, ale tutaj wszyscy tak dobrze to wspominamy.

Uczestnik programu

Analizując dalej zadowolenie z programu spytaliśmy o to, co uczestnicy zmieniliby biorąc w nim ponownie udział. 3 na 15 respondentów nic nie zmieniliby w kolejnej edycji programu. Połowa wskazała na to, że zapewniliby większy budżet na wdrożenie projektowanego rozwiązania. Również 7 liderów projektów zwiększyłyby zaangażowanie osób decyzyjnych w proces projektowy. A żaden z respondentów nie wskazał na możliwość zmniejszenia zaangażowania osób decyzyjnych, co podkreśla ich rolę w całym procesie.

Tabela 12. Co zmieniliby/zmienilibyś biorąc udział w programie ponownie (zakładając, że masz wpływ na poniższe kwestie)?

	n
Zwiększylibyśmy zaangażowanie osób decyzyjnych	7
Zapewnilibyśmy większy budżet przeznaczony na wdrożenie projektowanego rozwiązania	7
Wybralibyśmy inne wyzwanie	6
Nic	3
Zaangażowalibyśmy inne osoby do zespołu	1
Zmniejszylibyśmy zaangażowanie osób decyzyjnych	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. Pytanie wielokrotnego wyboru.

Można zatem powiedzieć, że program został oceniony dość pozytywnie, spełnił oczekiwania uczestników, choć zaskoczyła ich forma (więcej własnej pracy warsztatowej vs. wiedza ekspercka z zewnątrz). Na pewno wyzwaniem było duże zaangażowanie czasowe niezbędne do uczestnictwa w spotkaniach.

Tabela 13. Ocena przebiegu programu

Praca nad rozwiązaniem opracowywanym w programie gov_LAB, była dla nas priorytetowa	n
zdecydowanie się zgadzam	2
zgadzam się	9
nie zgadzam się	4
zdecydowanie się nie zgadzam	0
Inne obowiązki i zadania służbowe nie przeszkadzały nam w udziale w programie gov_LAB	n
zdecydowanie się zgadzam	3
zgadzam się	3
nie zgadzam się	7
zdecydowanie się nie zgadzam	2
W zespole znalazły się odpowiednie osoby do pracy nad wyzwaniem, które zgłosiliśmy/liśmy	n
zdecydowanie się zgadzam	4
zgadzam się	10
nie zgadzam się	1
zdecydowanie się nie zgadzam	0

Osoby facylitujące warsztaty były kompetentne	n
zdecydowanie się zgadzam	11
zgadzam się	4
nie zgadzam się	0
zdecydowanie się nie zgadzam	0
Ostateczne rozwiązanie opracowane w ramach programu gov_LAB było dostatecznie przygotowane do wdrożenia	n
zdecydowanie się zgadzam	2
zgadzam się	10
nie zgadzam się	3
zdecydowanie się nie zgadzam	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

Zebrany materiał badawczy wskazuje, że w ocenie uczestniczek i uczestników programu kluczowe elementy metodologii service design, na której oparty jest program gov_LAB (badanie użytkowników, angażowanie do zespołów osób z komplementarną wiedzą i doświadczeniem w zakresie opracowywanego rozwiązania, zespołowe wypracowywanie rozwiązań czy angażowanie osób z zewnątrz na etapie kreowania rozwiązań) zostały ocenione jako wartościowe. Jednocześnie należy nadmienić, że nie prowadzono w ramach programu porównania z innymi metodami wypracowywania programów wsparcia dla przedsiębiorców, tak więc nie można jednoznacznie stwierdzić, że metodologia service design jest najefektywniejszym podejściem w tym zakresie. Niemniej jednak, w trakcie pracy nad programem facylitatorki procesów oraz twórcy programu zaangażowani w roli obserwatorów w programie zebrali dużo obserwacji dotyczących poprawy przebiegu samego procesu projektowego i dostosowania do specyfiki funkcjonowania JST. **Główne wnioski obejmowały dużą rolę osoby decyzyjnej w procesie, wagę doboru zmotywowanego zespołu oraz fakt, aby do programu wchodziły zespoły z konkretnym wyzwaniem, a nie z gotowym rozwiązaniem wymagającym jedynie doprojektowania czy ogólnie zarysowanym problemem.**

Były zespoły, które się trochę bardziej przyklejały, do tego jak to ma być, a my im mówiliśmy, że może będzie redefinicja [wyzwania], będą badania, coś się może zmienić. I niektóre zespoły były z tym bardziej ok, a niektóre się tak chciały kurczowo trzymać tego z czym przyszły.

Facylitatorka

Oni przychodzili z bardzo ogólnym wyzwaniem, typu chcemy wspierać przedsiębiorców naszej gminie, bo czujemy że ich nie wspieramy [dostatecznie]. Nawet takiego wyjściowego problemu, czy chociaż obszaru problemowego brakowało. To dopiero trzeba było skonkretyzować i zastanowić się w jakim obszarze wspierać, jakich przedsiębiorców i tak dalej.

Facylitatorka

(...) to częściowo wynika z tego, że ktoś składał wniosek, wypisywał jakieś osoby do zespołu zgodnie z wytycznymi, że to mają być osoby z różnych komórek, interdyscyplinarny zespół, więc jakoś rekrutował te osoby myślę, że bez takiego informowania ich szczegółowego, z czym się to wiąże. No i tutaj się okazywało, że po prostu (...) to wymaga więcej zaangażowania. No i też były takie przypadki (...) widać było, że ewidentnie to osoby „z łapanki” i te osoby w ogóle były nieaktywne. Były, żeby po prostu odhaczyć się na liście i żeby spełnić ten warunek posiadania zespołu, ale były nieaktywne. [To] pewnie nie ma szczególnego sensu, bo ani te osoby nie skorzystały na tym, ani proces na tym nie skorzystał.

Facylitatorka

(...) On [osoba decyzyjna] był i dobry, i ciepły, ale konkretny, prawda. Tam te prace, to w ogóle były bez żadnych opóźnień i merytorycznie super. On się angażował sam. Sam i research robił, i wywiady też. Wszystko szło, ale to był taki dobry, otwarty, ciepły człowiek, ale też taki biznesowy.
Facilitatorka

5. Kwestie techniczno-praktyczne

Kolejny rozdział poświęcony jest sprawom organizacyjnym programu takim jak promocja, proces aplikowania. Przyjrzymy się też krótko formule spotkań on-line.

Promocja

Głównym źródłem wiedzy o programie była informacja wysłana bezpośrednio do urzędów z PARP (7 na 15 uczestników wskazało taką odpowiedź) oraz strona PARP (6/15 uczestników). Beneficjenci dowiedzieli się też o programie bezpośrednio od osoby z PARP oraz od osób przełożonych lub innych pracowników urzędu.

Tabela 14. Źródła wiedzy o programie

Źródło	Liczba wskazań
z informacji przesłanej bezpośrednio do urzędów z PARP	7
strona PARP	6
bezpośredniego kontaktu PARP	1
od przełożonych	1
pracownik urzędu	1
strona PFR	0
media społecznościowe	0
filmy na YouTube z kolejnych edycji gov_LAB	0
Prasa	0
publikacje PARP	0
Konferencja	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. Pytanie wielokrotnego wyboru. N=15

Aplikowanie

Nabór do programu przeprowadzono 3-krotnie, wg. 1-etapowej formuły konkursowej. Wniosek o dofinansowanie projektu należało złożyć za pośrednictwem Generatora Wniosków dostępnego na stronie internetowej PARP. Ocena wniosków prowadzona była przez pracowniczki i pracowników Departamentu Analiz i Strategii.

W trakcie programu dokumentacja konkursowa dot. naboru podlegała zmianom wynikającym z analizy prowadzonej po zakończeniu każdej z edycji. Zmiany zatem były wprowadzane dwukrotnie, przy okazji każdego z kolejnych naborów:

- I nabór – dla I i II edycji,
- II nabór – dla III i IV edycji,
- III nabór – dla V edycji

Istotne modyfikacje dotyczyły przede wszystkim dokumentacji konkursowej, a konkretnie „Kryteriów naboru projektów” wprowadzone po II edycji programu. Dopuszczono zespoły złożone z przedstawicielek i przedstawicieli jednostek samorządowych wraz z jednostkami podległymi. Poszerzano także rozumienie czego może dotyczyć ostatecznie opracowany instrument.

W badaniu ankietowym pytano o pięć aspektów, które należało opisać we wniosku o dofinansowanie:

- wyzwanie projektowe,
- przesłanki do podjęcia interwencji publicznej,
- źródła finansowania,
- zespół projektowy,
- list intencyjny.

Za najtrudniejsze uznano wskazanie źródeł finansowania projektowanego rozwiązania – 8 na 15 respondentów uznało je za trudne lub bardzo trudne, a jedynie 3 jako łatwe⁴. Również stworzenie zespołu projektowego oceniono jako wyzwanie – 5 na 15 respondentów oceniło je jako trudne lub bardzo trudne, a czterech jako łatwe.

Mniejszą trudność sprawiło respondentom opisanie wyzwania projektowego – 6 na 15 oceniło, to jako łatwe zadanie, a 3 jako trudne. Również wskazanie przesłanek do podjęcia interwencji publicznej więcej respondentów oceniła jako łatwe niż jako trudne (5 wskazań do 1).

Przygotowanie listu intencyjnego zdecydowana większość 9 na 15 respondentów oceniło jako łatwe lub bardzo łatwe. Nikt nie wskazał, że było to trudne zadanie.

Tabela 15. Opinie respondentów na temat procesu aplikowania

	Opisanie we wniosku wyzwania projektowego	Przesłanki do podjęcia interwencji	Źródła finansowania rozwiązania	Zespół w programie gov_LAB	List intencyjny
bardzo trudne	0	0	1	1	0
Trudne	3	1	7	4	0
ani łatwe, ani trudne	6	7	3	6	5
łatwe	6	5	3	4	8
bardzo łatwe	0	0	0	0	1
Nie wiem/trudno powiedzieć	0	2	1	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego. N=15

W wywiadach natomiast pojawiły się głosy, że regulamin konkursu był zawity i nie dawał jasnej odpowiedzi czym jest program.

(...) no powiem szczerze, że regulamin był bardzo zawity i był sprzeczny trochę. Wydawało nam się, że tam też będzie trochę wdrożenia. No, brak było jasnych opisów w Regulaminie, że ten konkurs polega na tym i na tym. Rezultatem jest to to i to produktem jest to to i to. A tam z

⁴ Pozostałe wskazania, to odpowiedzi „ani łatwe, ani trudne” lub „nie wiem/trudno powiedzieć.

tego co pamiętam, było to takie trochę zawile, bo my w pewnym momencie też już się pogubiliśmy na czym ten pilotaż będzie się kończył.
Uczestniczka programu

Online

Ze względu na pandemię dwie edycje zostały zorganizowane on-line, a jedna w formule hybrydowej. Problemy z formułą on-line były podobne jak dla innych spotkań czy lekcji/wykładów: oderwanie się od innych zadań, krótsza zdolność skupienia się, możliwość większej ilości interakcji w spotkaniach na żywo.

Taki tryb pracy był bardzo trudny zarówno dla uczestniczek i uczestników programu jak i osób facylitujących. Warsztaty prowadzone online były fizycznie męczące. Standardowy warsztat 6-godzinny rozkładano na dwa dni. Podobnie zjazdy online były wyzwaniem dla uczestników. Ponadto rozmowy, wymiana doświadczeń online przebiega inaczej niż przy bezpośrednim spotkaniu, stąd efekt networkingu, był zupełnie inny lub wręcz nie zachodził.

Osobna kwestia to odpowiedni sprzęt i nowe oprogramowanie. Korzystanie z tzw. tablicy wirtualnej, czyli rozwiązania cyfrowego umożliwiającego prace warsztatowe online (np. Miro) bywały barierą dla niektórych uczestniczek i uczestników. Zapewnienie dobrego sprzętu: szybkiego łącza, mikrofonu, kamery też nie zawsze się udawało.

Największym problemem to było połączenie z tej codziennej pracy zawodowej, z wyłączeniem się na kilka godzin na potrzeby pracy warsztatowej. Siedząc przy biurku i będąc w pracy, wszyscy mieli takie przekonanie, że po prostu jesteśmy do dyspozycji jak na co dzień. Ostatecznie jestem na takim „stand baju” i tylko teoretycznie uczestniczę w tych warsztatach. Natomiast coś trzeba było w tle zawsze zrobić.

Uczestniczka procesu

Natomiast wyjazdy są o tyle fajne, że człowiek jednak zostawia to co w pracy i musi po prostu wyjechać. Jego nie ma fizycznie, więc jakby ta praca jest nieprzerwana i ciągła przy projekcie [gov_LABowym], więc no, z jednej strony patrząc przy obciążeniu nas jako urzędników praca zdalna jest super, natomiast żeby ona była chyba bardziej taka efektywna, to jednak te wyjazdy są potrzebne.

Uczestniczka procesu

Jednak twarzą w twarz to jest całkowicie inny odbiór. Tak, bo nie ukrywam, że ten kontakt z drugim człowiekiem jest dużo lepszy niż takie spotkanie online.

Uczestniczka procesu

IV. Podsumowanie

Program gov_LAB jest oparty na nauce przez doświadczenie, która ma dwie podstawy: nauka – czyli element edukacyjny oraz doświadczenie, czyli wykonanie konkretnego zadania praktycznego.

Te dwa aspekty badaliśmy w niniejszej ewaluacji. Wynika z niej, że element nauki udało się zrealizować, choć jedynie do pewnego stopnia – nie tak ambitnie jak przyjęli twórcy programu: uczestnicy nabyli wiedzę, mieli możliwość praktycznego jej zastosowania, ale zmiana ich postaw (czyli wdrożenie nabytych umiejętności w codzienną pracę) nastąpiła w nieznacznym zakresie i w niektórych obszarach. Najlepiej wypadła tu praca w interdyscyplinarnych zespołach a najstabilniej zarządzanie zmianą.

Przy okazji nauki, uczestnicy realizowali też konkretny projekt, który miał być odpowiedzią na realny problem ich urzędu. Wszyscy beneficjenci wypracowali rozwiązanie stanowiące odpowiedź na postawiony problem. Tylko nielicznym udało się je wdrożyć. Warto jednak zauważyć, że powody są raczej zewnętrzne (problemy finansowe i kadrowe) typowe dla wielu samorządów. Tylko nieliczne wdrożenia zostały zaniechane, większość jest wdrażana stopniowo lub czeka na bardziej sprzyjające warunki.

Największą korzyścią jaką uczestnicy wynieśli z programu wydaje się być umiejętność współpracy w zespołach. Największą bolączką było duże zaangażowanie czasowe jakiego wymagało uczestnictwo w programie.

Ambitnym celem programu, którego nie udało się zrealizować była trwała zmiana w organizacji (urzędzie biorącym udział w programie).

Warto też zauważyć, że element networkingowy programu został oceniony pozytywnie. Nie zwiększyło to jednak współpracy urzędów w zakresie wymiany wiedzy na temat angażowania interesariuszy poza programem.

Ważnym wnioskiem z programu jest również waga dobrze dobranego operatora programu, z którym można rozwijać długookresową współpracę oraz kompetentnych, doświadczonych facylitatorek, które są w stanie poradzić sobie merytorycznie z bardzo różnorodnymi wyzwaniami.