



WND-POKL.06.02.00-02-114/11

Raport z ewaluacji zewnętrznej produktu innowacyjnego wpracowanego w ramach PI Model kontraktowania usług ryнку pracy na rzecz osób niepełnosprawnych

Wrocław, sierpień 2014 r.

Katarzyna Świątkowska-Kamińska



Nr ewidencyjny projektu:

WND-POKL.06.02.00-02-114/11

Tytuł projektu:

„Model kontraktowania usług rynku pracy na rzecz osób niepełnosprawnych”

Numer konkursu:

I/VI/INN/11

Priorytet:

VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich

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

Spis treści

Kontekst badawczy. Przedmiot ewaluacji.....	3
Kryteria ewaluacyjne	9
Pytania ewaluacyjne	10
Metodologia badania	13
Wyniki ewaluacji	16
Model SIRP (Społeczna Instytucja Rynku Pracy – standardy udzielania wsparcia i doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych) w opinii kontraktobiorców (użytkowników produktu)	16
Model SIRP (Społeczna Instytucja Rynku Pracy – standardy udzielania wsparcia i doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych) w opinii ekspertów rynku pracy (panel ekspercki).....	23
Procedury kontraktowania w opinii pracowników Powiatowych Urzędów Pracy.....	29
Model kontraktowania usług rynku pracy w opinii osób niepełnosprawnych.....	35
Desk research – analiza danych zastanych.....	50
Adekwatność i skuteczność działań kontraktobiorców (SIRP)	50
Zasada empowerment.....	57
Wnioski i rekomendacje	59



Kontekst badawczy. Przedmiot ewaluacji

Celem projektu *Model kontraktowania usług rynku pracy na rzecz osób niepełnosprawnych* było wypracowywanie systemowego rozwiązania (modelu, zwanego dalej produktem) w zakresie kontraktowania usług rynku pracy przez powiatowe urzędy pracy (PUP) na zewnętrzne podmioty w odniesieniu do osób niepełnosprawnych. Kontraktowanie usług rynku pracy jest ściśle powiązane z „uwolnieniem” usług rynku pracy – zlecaniem przez publiczne służby zatrudnienia zewnętrznym podmiotom swoich zadań z zakresu aktywizacji zawodowej.

Model kontraktowania usług rynku pracy ma za zadanie w sposób innowacyjny i skuteczny wspomóc działania Publicznych Służb Zatrudnienia na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

O istocie modelu stanowi przeniesienie na podmiot zewnętrzny (SIRP – Społeczna Instytucja Rynku Pracy – organizacja pozarządowa bądź inny podmiot niepubliczny, np. komercyjna agencja zatrudnienia) w ramach procedury kontraktowania, zadań powiatowego urzędu pracy, związanych z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych, a w efekcie wykreowanie także modelu funkcjonowania i skutecznego działania SIRP jako partnera współrealizującego zadania wraz z urzędami pracy.

Odbiorcami produktu są osoby niepełnosprawne pozostające bez zatrudnienia. Model funkcjonowania SIRP ma przede wszystkim poszerzyć obecną ofertę wsparcia wprowadzającą tę grupę na otwarty rynek pracy – wypracowany model jest komplementarny z innymi działaniami podejmowanymi na rzecz tej grupy, ponieważ w ramach kontraktowania kontraktobiorca będzie miał dowolność w doborze metod pracy, przy założeniu ich efektywności i zgodności z indywidualnymi potrzebami osób niepełnosprawnych. Z punktu widzenia zasady dostępności narzędzie



skierowane jest do tych osób niepełnosprawnych, które mają problem z wejściem na rynek pracy, w szczególności jednak do tych, którzy są długotrwale bezrobotni. Stąd odnosi się do obszarów, w których obecne standardowe działania instytucji nie dają rezultatów, czego konsekwencją jest długotrwale bezrobocie osób niepełnosprawnych.

Wartość dodana projektu w założeniu ma polegać na takiej konstrukcji produktu, by docelowo kontraktowaniem mogły być objęte inne grupy osób aktywizowanych obecnie przez urzędy pracy. Kontraktowanie jako mechanizm prawny nie jest zarezerwowane bowiem dla grup osób niepełnosprawnych jako osób o szczególnych potrzebach, ale może także być zastosowane jak instrument służący innym osobom bezrobotnym w przyszłości.

Realizator projektu:

Partnerstwo międzysektorowe: Fundacja Imago, PUP Ząbkowice Śląskie, przedsiębiorstwo Limes Piotr Bartkowiak, Fundacja Widzialni.

Okres realizacji projektu:

Luty 2012 – Styczeń 2015

Ewaluacja zewnętrzna produktu obejmuje wypracowane w ramach projektu narzędzia:

1) Procedury kontraktowania (skierowane do PUP):

- Procedura ogłaszania i przeprowadzania kontraktowania przez Powiatowe Urzędy Pracy w ramach art. 61b ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- Schemat działań przy zlecaniu usługi doprowadzenia do zatrudnienia w ramach art. 61b

-
- Wzór zasad współpracy z agencją zatrudnienia
 - Procedura kontraktowania – Prawo zamówień publicznych
 - Postępowania o udzielenie zamówienia publicznego mającego na celu wybór oferty wykonawcy na usługi doprowadzenia do zatrudnienia
 - Etapy działania oraz wymogi proceduralne dla rekomendowanych trybów pzp
 - Negocjacje z ogłoszeniem
 - Dialog konkurencyjny
 - Procedura ogłaszania i przeprowadzania kontraktowania usługi doprowadzania do zatrudnienia przez partnerstwo
 - Schemat działań zmierzający do zatrudnienia osób niepełnosprawnych poprzez kontraktowanie
 - Preselekcja osób kierowanych do kontraktu
 - Przeprowadzanie wyboru kontraktobiorcy
 - Zawarcie kontraktu
 - Rozliczanie efektu kontraktu
 - Przykładowy zakres niektórych elementów Specyfikacji Konkursu Ofert
 - Opis przedmiotu zamówienia oraz sposób dokonywania oceny spełniania warunków
 - Warunki udziału
 - Ramowy Wzór Kontraktu
 - Umowa Trójstronna

2) Model działania Społecznej Instytucji Rynku Pracy (SIRP):

1. Pakiet narzędzi do budowania relacji z pracodawcami
 - 1.1. SIRP jako nowy model relacji z pracodawcą
 - 1.1.1. Rola SIRP we współpracy z pracodawcą
 - 1.1.2. Modele budowania relacji z pracodawcą
 - 1.2. Narzędzia pracy jobfindera



-
- 1.2.1. Przykładowy plan dnia
 - 1.2.2. Baza lokalnego rynku pracy
 - 1.2.3. Przykładowy scenariusz rozmowy telefonicznej
 - 1.2.4. Analiza potrzeb pracodawcy
 - 1.2.5. Model zdobywania referencji
 - 2. Pakiet narzędzi z zakresu pośrednictwa personalnego
 - 2.2. Planowanie procesu rekrutacyjnego.
 - 2.2.1. Typowy schemat działań w ramach procesu rekrutacyjnego w pracy z Pracodawcami.
 - 2.2.2. Przykładowy formularz zamówienia na rekrutację
 - 2.3. Wybór źródeł ze względu na profil
 - 2.3.1. Selekcja osób odpowiadających kryteriom
 - 2.3.2. Przykładowe źródła kandydatów
 - 2.3.3. Sposoby szukania pracowników przez pracodawców
 - 2.4. Kontrola efektywności źródeł
 - 2.4.1. Wybranie najskuteczniejszego źródła, Zasada Pareto (80% / 20%)
 - 2.4.2. Formułowanie pytań otwartych
 - 2.5. Standardy zamieszczania ogłoszeń
 - 2.5.1. Sposób zamieszczania ogłoszeń
 - 2.5.2. Najpopularniejsze serwisy o pracy w Internecie
 - 2.5.3. Przykładowe ogłoszenie
 - 2.6. Rozmowa Rekrutacyjna – wprowadzenie
 - 2.6.1. Opis stanowiska pracy
 - 2.6.2. Profil kandydata
 - 2.6.3. Konieczna czy pożądana
 - 2.6.4. Strategie tworzenia profilu kandydata
 - 2.7. Rozmowa rekrutacyjna
 - 2.7.1. Rozmowa telefoniczna
 - 2.7.2. Rozmowa bezpośrednia (wywiad behawioralny)
 - 2.7.3. Przykładowy scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej
 - 2.7.4. Organizacja spotkania



-
- 2.7.5. Atmosfera spotkania
 - 2.8. Sposoby i techniki zadawania pytań
 - 2.8.1. Rozmowa o faktach
 - 2.8.2. Analiza doświadczeń zawodowych
 - 2.8.3. Analiza wydarzeń krytycznych
 - 2.8.4. Rozmowa o kompetencjach zawodowych
 - 2.8.5. Pytania o wynagrodzenie .
 - 2.8.6. Przyczyny odejścia z pracy
 - 2.8.7. Ocena motywacji kandydata
 - 2.9. Notatki
 - 2.10. Referencje
 - 2.11. Przykładowy formularz notatki/ raportu z wywiadu
 - 2.12. Rodzaje zadań wykorzystywane w rekrutacjach
 - 3. Profil kompetencyjny kluczowych pracowników SIRP
 - 3.1. Ogólna charakterystyka zespołu
 - 3.2. Ogólne standardy kompetencji i postaw personelu SIRP
 - 3.2.1. Standardy obligatoryjne
 - 3.2.2. Standardy zalecane
 - 3.3. Zakres zadań i kompetencji kluczowych pracowników i pracowniczek SIRP
 - 3.3.1. Trener pracy
 - 3.3.2. Doradca zawodowy
 - 3.3.3. Psycholog
 - 3.3.4. Specjalista/ka ds. pozyskiwania pracodawców/czyń (jobfinder)
 - 3.3.5. Rekruter/ka
 - 4. Usługi aktywizacji zawodowej świadczone niepełnosprawnym klientom
 - 4.1. SIRP jako nowoczesny model kształtowania nowoczesnych metod aktywizacji zawodowej
 - 4.2. Standardy usług realizowanych na rzecz klienta z niepełnosprawnością
 - 4.2.1. Dostępność



4.2.2. Bezpieczeństwo

4.2.3. Podejście indywidualne

4.2.4. Włączanie

4.2.5. Podejście systemowe

4.3. Usługi aktywizacyjne

4.3.1. Definicje usług aktywizacyjnych

4.3.2. Definicje narzędzi dostosowawczych

4.3.2.1. Usługi dostosowawcze umożliwiające dotarcie do poszczególnych usług aktywizacji

4.3.2.2. Usługi dostosowawcze umożliwiające dostępność poszczególnych usług aktywizacji

5. Monitoring i ewaluacja w kontraktowanych usługach aktywizacyjnych realizowanych przez SIRP

5.1. Rola i cele monitoringu oraz ewaluacji w procesie aktywizacji zawodowej

5.2. Charakterystyka metodologii

5.3. Katalog narzędzi ewaluacji i monitoringu

5.4. Propozycja wskaźników sukcesu realizacji kontraktu

5.4.1. Założenia wyjściowe

5.4.2. Proponowane wskaźniki sukcesu realizacji usługi

5.4.2.1. Ilość osób zatrudnionych

5.4.2.2. Ilość osób zatrudnionych na otwartym rynku pracy

5.4.2.3. Ilość osób trwale zatrudnionych

6. Współpraca międzysektorowa na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych

6.1. Efekt synergii jako istotny motyw współpracy SIRP z podmiotami sektora pozarządowego, administracji i biznesu

6.2. Współpraca międzysektorowa na etapie rekrutacji niepełnosprawnych klientów

6.3. Współpraca międzysektorowa na etapie aktywizacji zawodowej



6.4. Współpraca międzysektorowa na rzecz efektywnego poszerzania rynku pracy osób niepełnosprawnych

W ewaluacji produktu wzięli udział (zgodnie z zasadą empowerment):

- użytkownicy produktu, tj. przedstawiciele urzędów pracy oraz przedstawiciele agencji zatrudnienia (agencji pośrednictwa pracy),
- odbiorcy produktu - osoby niepełnosprawne pozostające bez zatrudnienia, które wzięły udział w projekcie (etap testowania),
- eksperci rynku pracy.

Kryteria ewaluacyjne

Ewaluacja produktu innowacyjnego przede wszystkim zmierza do odpowiedzi na pytanie, czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny pod względem kosztowym, niż do tej pory stosowane rozwiązania.

Zastosowano następujące kryteria ewaluacji:

- **Trafność**
Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?
- **Efektywność**
Czy wypracowany produkt jest bardziej efektywny niż stosowane dotychczas?
Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?
- **Skuteczność**
Czy produkt jest skuteczny?
Co wpływa na jego skuteczność – czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki?

Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?

- **Użyteczność**

Czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?

- **Trwałość**

Czy i w jakim stopniu prawdopodobne jest funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

- **Multiplikowalność** (czyli powtarzalność), ściśle powiązana z możliwością upowszechniania

- **Jakość produktu**

Jaka jest jakość merytoryczna poszczególnych elementów produktu?

- **Zaangażowanie grup docelowych (empowerment)**

Czy i w jakim stopniu grupy docelowe były zaangażowane w tworzenie produktu?

- **Innowacyjność produktu**

Czy i na ile produkt jest innowacyjny?

Pytania ewaluacyjne

Na etapie planowania ewaluacji sformułowano pytania badawcze w odniesieniu do każdego z kryteriów badania.

Trafność:

- Do jakich grup skierowany jest produkt? Komu ma służyć? Kto jest odbiorcą produktu? Kto jest użytkownikiem produktu?
- Czy produkt odpowiada na realne potrzeby odbiorców, użytkowników?
- W jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby odbiorców, użytkowników?
- Jak kształtuje się zapotrzebowanie na produkt wśród odbiorców, użytkowników produktu?

-
- Jakie korzyści przynosi zastosowanie produktu?
 - Jakie elementy produktu są najbardziej użyteczne?
 - Jakie elementy produktu są najmniej użyteczne?
 - Czy produkt jest zgodny z wymogami sytuacji społeczno-prawnej?
 - Czy produkt jest kompletny? Zawiera wszystkie potrzebne grupom docelowym elementy?

Efektywność:

- Czy produkt jest bardziej efektywny niż stosowane dotychczas?
- Czy wypracowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?
- Czy wypracowane podejście jest bardziej wydajne pod kątem organizacji pracy (pod kątem administracyjnym i czasowym)?

Skuteczność:

- Czy produkt jest skuteczny?
- Co wpływa na jego skuteczność – czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki?
- Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?
- W jakim stopniu produkt realizuje wcześniej zdefiniowane cele?
- Co wpływa/będzie wpływać w przyszłości na skuteczność produktu?
- Czy są i jakie możliwości zwiększenia skuteczności produktu?
- Które elementy produktu wykazują się największą skutecznością, a które najmniejszą?

Użyteczność:

- Czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?
- W jakim stopniu produkt wpływa na rozwiązanie aktualnych potrzeb grup docelowych?



- Jakie efekty przyniesie zastosowanie produktu w codziennej praktyce?
- Jakie są szanse włączenia produktu do codziennej praktyki?

Trwałość:

- Czy i w jakim stopniu prawdopodobne jest funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?
- Jakie są warunki funkcjonowania produktu w przyszłości?
- Jakie są zagrożenia dla funkcjonowania produktu w przyszłości?
- Jakie są bariery wdrożenia i funkcjonowania produktu?
- Jakie są możliwe efekty oddziaływania produktu?

Multiplikowalność:

- Czy i na ile możliwe jest rozpowszechnienie produktu i włączenie go do głównego nurtu?
- Czy i na ile możliwe jest wykorzystanie produktu dla innych grup osób bezrobotnych?
- Jakie są warunki skutecznego upowszechnienia produktu?

Jakość produktu:

- Jaka jest jakość merytoryczna poszczególnych elementów produktu?

Zaangażowanie grup docelowych (empowerment):

- Czy i w jakim stopniu grupy docelowe były zaangażowane w tworzenie produktu?
- Jaka była częstotliwość konsultacji z grupami docelowymi?
- Jaki był zakres konsultacji z grupami docelowymi?

Innowacyjność produktu:

- Czy i na ile produkt jest innowacyjny?
- W jakich aspektach produkt jest innowacyjny?



-
- Czy produkt rozwiązuje nowy problem czy też daje rozwiązanie na wcześniejsze problemy? W jakim zakresie?
 - Czy produkt proponuje nowe, innowacyjne formy wsparcia?

Metodologia badania

W celu pełnego i rzetelnego wykonania ewaluacji w procesie badawczym zastosowano triangulację metod i danych - przeprowadzono równocześnie:

- Badania jakościowe – pogłębione wywiady grupowe i indywidualne (FGI – focus group interview oraz IDI – individual in-depth interview),
- Badanie ilościowe – ankieta audytoryjna,
- Panel ekspercki,
- Analiza danych zastanych – desk research (dokumentacja projektu, raport z ewaluacji wewnętrznej).

Badania jakościowe zrealizowane metodą FGI (potocznie zwane fokusami) oraz IDI, polegające na badaniu stosunkowo niewielkich grup (które nie są reprezentatywne dla całej populacji w sensie statystycznym) lub w przypadku IDI - jednostek, pozwalają uzyskać od respondentów dużą ilość złożonych i pogłębionych informacji. Metody jakościowe nie dostarczają danych pozwalających na wnioskowanie o wartościach liczbowych parametrów w populacji generalnej (np. procenty, średnie, mediany). Dają jednak możliwość pogłębionej analizy zjawisk, zdarzeń, opinii, zachowań oraz postaw osób badanych. Podczas badania jakościowego (FGI, IDI), badacz – moderator, kontroluje przebieg rozmowy, ukierunkowuje ją, pomaga w formułowaniu wniosków, w celu uzyskania

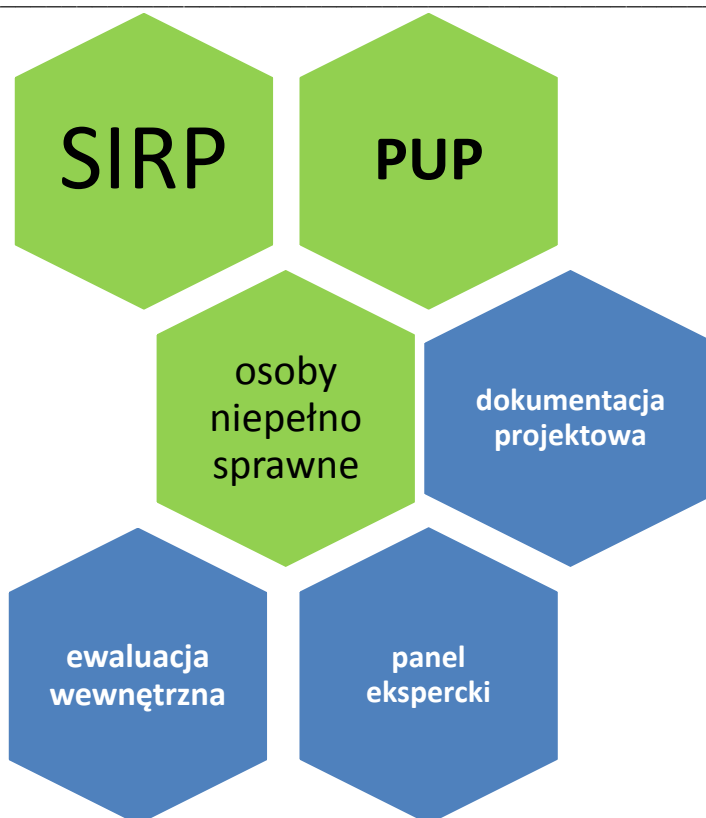


odpowiedzi na postawione uprzednio pytania badawcze (praca zgodnie ze scenariuszem badania).

Zastosowanie metody ilościowej pozwala z kolei na liczbowe uchwycenie celów badawczych. W badaniach próba badawcza zostanie dobrana w sposób nielosowy (nonprobability sampling) – technika ta nie wymaga stosowania konkretnych procedur losowania próby, bazuje ona bowiem na arbitralnym wyborze badacza. Wybór próby będzie miał również charakter celowy (judgmental sampling), co oznacza, że badacz sam włączy do próby konkretnych respondentów/grupy, opierając się na swojej wiedzy i profesjonalnym osądzie co do badanej populacji.

W badaniu wzięły udział 4 grupy respondentów:

- Przedstawiciele Powiatowych Urzędów Pracy (znający produkt),
- Przedstawiciele agencji zatrudnienia (Społecznych Instytucji Rynku Pracy) – użytkownicy produktu,
- Eksperti rynku pracy, realizujący usługi pośrednictwa pracy oraz pozyskiwania personelu (praktycy rynku pracy),
- Osoby niepełnosprawne, biorące udział w projekcie.



Z przedstawicielami Powiatowych Urzędów Pracy oraz agencji zatrudnienia zostały przeprowadzone grupowe i indywidualne wywiady pogłębione (ze względu na małą liczebność próby oraz chęć pozyskania rozbudowanych i pogłębionych danych).

W badaniu wzięli udział przedstawiciele PUP w Ząbkowicach Śląskich, PUP w Kłodzku, PUP w Wałbrzychu.

Z osobami niepełnosprawnymi została przeprowadzona ankieta audytoryjna (wielkość próby: $n=50$).

Jako uzupełnienie informacji uzyskanych od przedstawicieli grup docelowych przeprowadzono panel ekspercki – wywiad zogniskowany facylitowany przez ewaluatora. Do panelu zaproszono trzech praktyków rynku pracy, posiadających doświadczenie w pracy w komercyjnych

agencjach zatrudnienia, organizacjach pozarządowych oraz przy realizacji projektów unijnych POKL.

Wykorzystano również dane zastane (dokumentacja projektu i produktu) – analiza desk research. Desk research to technika badawcza polegająca na analizie, porównaniu i scaleniu już istniejących danych.

Ewaluację przeprowadzono w okresie czerwiec - lipiec 2014 r.

Wyniki ewaluacji

Produktem wypracowanym w ramach projektu jest model kontraktowania usług pracy składający się z dwóch części: część pierwsza (Procedury kontraktowania) dedykowana jest Powiatowym Urzędом Pracy; część druga (Społeczna Instytucja Rynku Pracy – standardy udzielania wsparcia i doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych) – agencjom zatrudnienia i innym podmiotom świadczącym usługi w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych i pośrednictwa pracy. Odbiorcami produktu są niepełnosprawne osoby bezrobotne.

Model SIRP (Społeczna Instytucja Rynku Pracy – standardy udzielania wsparcia i doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych) w opinii kontraktobiorców (użytkowników produktu)



Biorący udział w badaniu przedstawiciele kontraktobiorców bardzo pozytywnie ocenili cały model i zestaw procedur wypracowanych w ramach projektu. Podkreślano, że **model odpowiada na potrzeby** potencjalnych kontraktobiorców – daje bowiem zestaw narzędzi i instrukcji potrzebnych przy realizacji usługi aktywizacji bezrobotnych osób niepełnosprawnych – od kontaktu z pracodawcą, przez zakres działań aktywizacyjnych i monitoring własnej pracy, po budowanie partnerstw dla zatrudnienia. Kontraktowanie usług pracy jest stosunkowo nową możliwością i rynek nie zdołał jeszcze wypracować efektywnych rozwiązań – oceniany model idealnie zatem wpasowuje się czasowo i merytorycznie w oczekiwania agencji zatrudnienia:

„Model powstał we właściwym czasie, mimo że ministerstwo robiło pilotaż (kontraktowania – przypis K. Ś.-K.) w 2013 roku, to dopiero od niedawna jest szeroka możliwość kontraktowania i wszyscy musimy podjąć to nowe wyzwanie. Model jest w tym bardzo pomocny”.

Zdecydowanie pozytywnie podkreślano fakt, że jest to „model” właśnie – uniwersalny, możliwie szeroki do zastosowania, dający całe spectrum narzędzi, ale i tym samym stanowiący dobry punkt wyjścia do zbudowania na jego podstawie własnej, autorskiej ścieżki pracy z osobami niepełnosprawnymi – w zależności od specyfiki rynku, doświadczenia agencji i potencjału osób obejmowanych wsparciem:

„To jest model i to jest plus, daje ogólne spojrzenie na aktywizację, jak pracować z klientem trudnym, bo to są trudni klienci, nie ma co tego kryć. Klienci są poza tym różnorodni, z wieloma ograniczeniami i model to uwzględnia”.

Jako zauważyli badani, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r. (z późn. zmianami) daje możliwość przekazania przez PUP podmiotom zewnętrznym usług aktywizacji osób

bezrobotnych. Ustawodawca przedstawia podstawowe wytyczne dotyczące zakresu i sposobu kontraktowania usług – nie stworzono jednak dotychczas procedur i narzędzi skutecznej realizacji zapisów ustawy w praktyce. Wypracowany produkt daje gotowy zestaw narzędzi i instrukcji do wykorzystania zarówno przez Powiatowe Urzędy Pracy, jak i przez podmioty zewnętrzne – potencjalnych kontraktobiorców.

Przedstawiciele kontraktobiorców podkreślali, że **innowacyjność** modelu polega właśnie na zebraniu w jednym miejscu wszystkich zasad i procedur pomocnych w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, a ponadto na wskazaniu ścieżki pracy z bezrobotnymi osobami niepełnosprawnymi akcentującej konieczność kompleksowego i indywidualnego podejścia do każdego klienta. W opinii badanych, wsparcie osoby niepełnosprawnej w znalezieniu pracy musi bowiem opierać się na innych przesłankach niż tradycyjne pośrednictwo pracy. Model proponuje konkretny sposób pracy agencji zatrudniania wraz z katalogiem potencjalnych usług (wsparcie doradcy zawodowego, trenera pracy, psychologa i in.). Model akcentuje, że przy aktywizacji osób niepełnosprawnych oddalonych od rynku pracy, ważnym czynnikiem sukcesu (klienta i SIRP) jest kompleksowe podejście – współdziałania specjalistów z różnych dziedzin i dywersyfikacja form wsparcia - usługi doradcze, szkolenia, budowanie motywacji do pracy itp.:

„To trzeba podkreślić, że innowacyjność kryje się w kompleksowości przedstawionego rozwiązania; w jednym miejscu mamy podręcznik pracy z osobami niepełnosprawnymi.”

„Materiał jest wartościowy szczególnie dla osób, które nie miały wcześniej zbyt wielkiej styczności z osobami niepełnosprawnymi – tu trzeba przestawić swoje myślenie, wyjść poza schemat – tu jest (...) innowacja.”

„Dobrze, że model stawia na indywidulane podejście do każdego klienta i na proponowanie różnym klientom różnych form wsparcia”.

Przedstawiciele agencji wskazali, że wszystkie elementy modelu są równie użyteczne, nie ma w nim elementów zbędnych, a także, że stanowi on kompleksową całość. Ponadto zdecydowanie odpowiada on na potrzeby bezrobotnych osób niepełnosprawnych – osoby takie potrzebują bowiem specyficznego, mocno zindywidualizowanego wsparcia. Samo kontraktowanie usług rynku pracy jest rozwiązaniem korzystnym, zwiększa bowiem zakres usług aktywizacyjnych i może przełożyć się na wzrost zatrudnienia wśród osób niepełnosprawnych:

„Kontraktowanie jest dobre, zwiększa ofertę PUP, gdzie więcej różnorodności, tam mniej sztampy i rutyny”.

Ponadto model daje gotowe rozwiązania w zakresie przygotowywania oferty na konkursy organizowane przez PUP:

„To jest gotowiec na konkurs, można z tego zrobić kalkę i mieć dobrą ofertę dla urzędu pracy”.

Badani wskazywali, że dużą zaletą modelu jest **możliwość jego zastosowania do wszystkich grup osób bezrobotnych** (nie tylko niepełnosprawnych), szczególnie tych oddalonych od rynku pracy. W tym kontekście wypracowany model charakteryzuje się **dużą możliwością multiplikowalności i zastosowalności**:

„To jest taki złoty model, przygotowany pod kątem osób niepełnosprawnych, ale przecież jak najbardziej możliwy do zastosowania wśród innych grup. Właściwie każda osoba pozostająca bez pracy więcej niż jeden rok, mogłaby być nim objęta.”

„Model daje duże możliwości dopasowania go do grup trudnych w aktywizacji – np. dla opuszczających zakłady karne, dla osób z

chorobami psychicznymi. Wbrew pozorom osoby niepełnosprawne to nie jest najtrudniejsza grupa do aktywizacji, bo z zatrudnianiem tych osób łączą się pewne wymierne korzyści finansowe dla pracodawcy, np. dofinansowanie stanowiska pracy itp.”.

Badani podkreślali, że także zdecydowaną zaletą modelu jest zaproponowanie SIRP (Społecznej Instytucji Rynku Pracy) – nowej jakości na rynku usług aktywizacji zawodowej i pośrednictwa pracy. Jako SIRP funkcjonować może szereg podmiotów – od typowo komercyjnych agencji zatrudnia po organizacje pozarządowe (posiadające wpis do rejestru agencji zatrudnienia). Podkreślano, że komercyjne agencje zatrudnienia mają wypracowane własne metody pracy z pracodawcami, ale nie wszystkie mają doświadczenie w pośrednictwie pracy dla osób niepełnosprawnych. Z kolei organizacje pozarządowe w pierwszej kolejności będą musiały zbudować wiedzę w zakresie kontaktu z zakładami pracy.

W opinii badanych, ważnym elementem akcentowanym przez model jest potrzeba diagnozy wstępnej – analizy potencjału osoby bezrobotnej. Na podstawie takiej analizy powinna być podjęta decyzja o wyborze form wsparcia beneficjenta:

„Agencje komercyjne, chcące działać jako SIRP, będą musiały nauczyć się diagnozować na wstępie potencjał społeczno-osobowy swoich klientów i na podstawie tego dobierać formy wsparcia. To jest zmiana, bo aktywizacja zawodowa polega także na społecznym włączaniu bezrobotnych. W związku z tym tutaj mamy całkiem inną rolę np. pośrednika pracy. Typowy pośrednik pracy działa na rzecz pracodawcy, a w SIRP musi działać na rzecz swojego klienta”.

Badani wskazywali, że dużym wyzwaniem stojącym przed SIRP jest dotarcie do pracodawców i zaprezentowanie im możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych:

„Tutaj potrzebny jest kontakt bezpośredni; mailing, listy, ankiety, wysyłanie materiałów – to się nie sprawdza. Mówiąc kolokwialnie – to jest trudny towar do sprzedania”.

W zakresie **dostępności** modelu, wyrażono obawę, że początkowo, przy rozpoczęciu kontraktowania na szeroką skalę, na rynku będzie duże zainteresowanie przystąpieniem do kontraktu, jednak po około 1 roku powinno ono spaść, bowiem większość komercyjnych podmiotów przekona się, że aktywizacja osób niepełnosprawnych jest skomplikowanym i czasochłonnym procesem:

„Po roku agencje przekonają się, że to trudny klient, a w związku z tym mało zyskowny. Wydaje się, że ten obszar będzie raczej zagospodarowywany przez fundacje, stowarzyszenia, dla których będzie to działalność statutowa. Takie organizacje powinny świetnie sprawdzić się jako SIRP, bo nie są nastawione typowo komercyjnie i mają możliwości dodatkowego finansowania, np. 1% odpisu podatkowego”.

W opinii badanych ważnym elementem funkcjonowania SIRP (i **warunkiem działania**) jest dostęp do finansowania:

„Bez funduszy zewnętrznych trudno będzie realizować w pełni ideę SIRP”.

Badani wskazali także, że potencjalnym kontraktobiorcą może być także duży pracodawca, który zatrudni niepełnosprawnych u siebie (o ile nie będzie takich ograniczeń). Taki pracodawca musi jednak także zwrócić uwagę na specyficzne ograniczenia i potrzeby osób niepełnosprawnych.

Uczestnicy wywiadów wyrazili opinię, że przy ogłaszaniu konkursów przez PUP należy szczególnie przyjrzeć się temu, co kontraktobiorca oferuje na etapie wsparcia osobom bezrobotnym (spectrum usług), a nie tylko

kierować się wskaźnikiem zatrudnialności, skuteczne wsparcie jest bowiem warunkiem trwałej aktywizacji:

„Aktywizacja to włącznie społeczne bezrobotnego, ważny jest etap wsparcia, budowanie motywacji, pomoc, a nie tylko zatrudnialność”.

Badani zapytani o **bariery wdrożenia modelu** wskazywali:

- Bariery po stronie niepełnosprawnych osób bezrobotnych, związane z przyczynami niepełnosprawności:
„te osoby mają często bardzo niskie kompetencje, ograniczenia zdrowotne – nie przejdą badań medycyny pracy pod kątem niektórych prac, nawet jak mają motywację do pracy”,
„trzeba sobie zdać sprawę, że to są osoby z dysfunkcjami, wielu prac podjąć nie mogą”,
- Niski popyt na pracowników w ogóle (pełnosprawnych, wykwalifikowanych) w niektórych rejonach,
- Bariery mentalne wśród potencjalnych klientów – brak zaufania do agencji zatrudnienia,
- Bariery po stronie pracodawców związane z ryzykiem zatrudniania osób niepełnosprawnych,
- Ryzyko związane z realizacją kontraktów:
„jest bardzo duże ryzyko realizacji kontraktów – nie wiadomo jakich otrzymamy klientów, pewnie najtrudniejszych z najtrudniejszych”,
„trudno połączyć pracodawcę z pracownikiem – tu jest ryzyko, żeby zrobić to jak najlepiej, najbardziej efektywnie i trwale; wiadomo, pracodawcy chcą dobrze i tanio”.

Badani pytani o możliwe **efekty funkcjonowania modelu** wskazywali zwiększenie spectrum usług aktywizacyjnych dla osób niepełnosprawnych, możliwy wzrost zatrudnienia w tej grupie, dotarcie do pracodawców i przedstawienie im korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych, większa świadomość społeczna dotycząca osób niepełnosprawnych jako

pracowników, ogólne uwrażliwienie społeczne dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Model SIRP (Społeczna Instytucja Rynku Pracy – standardy udzielania wsparcia i doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych) w opinii ekspertów rynku pracy (panel ekspercki)

Eksperci rynku pracy bardzo pozytywnie odnieśli się do wypracowanego w ramach projektu modelu – podkreślano, że model jest „uszyty na miarę” i widoczne jest, że tworzyły go osoby znające specyfikę aktywizacji osób niepełnosprawnych. Model proponuje całkowicie nową jakość na rynku usług rekrutacji i pośrednictwa pracy – instytucję łączącą działalność typowo komercyjną z „misją społeczną”. Podkreślano, że ta grupa osób bezrobotnych potrzebuje szczególnego rodzaju wsparcia – bardzo zindywidualizowanego, a warunkiem sukcesu jest tu odpowiedni dobór narzędzi aktywizacyjnych. W praktyce rynkowej z kolei osoby niepełnosprawne są niewidoczne i funkcjonują niejako na marginesie otwartego rynku pracy.

Równocześnie wyrażono obawę czy każda z obecnych na rynku agencji wpisze się w ideę SIRP – wskazano, że miano SIRP powinno być przywilejem, dostępnym dla instytucji o najwyższych standardach działania i etyki.

Zdaniem ekspertów, model będzie miał szczególne znaczenie dla tych przedstawicieli agencji zatrudnienia (lub innych podmiotów świadczących usługi aktywizacji i/lub pośrednictwa pracy), którzy wcześniej nie mieli wielu doświadczeń w pracy z osobami niepełnosprawnymi. Praca taka wymaga bowiem dużej wiedzy i wyczucia – model pozwoli na szybkie zdobycie podstawowych informacji, co więcej prezentuje kompletną ścieżkę pracy z niepełnosprawnym bezrobotnym.

Z konieczności ścieżka ta musi być inna niż powszechnie stosowana w praktyce rynkowej – bardziej zindywidualizowana, nastawiona nie tylko na znalezienie ofert pracy, ale i kompleksowe wsparcie różnych specjalistów: doradcy zawodowego, psychologa, trenera pracy itp. Aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych musi być bowiem procesem, a nie okazjonalnym wydarzeniem – model bardzo dobrze akcentuje ten fakt, podając go wyraźnie jako warunek sukcesu.

Drugim warunkiem sukcesu wymienionym, zdaniem ekspertów, słusznie w modelu jest zalecenie (rekomendacja) tworzenia międzysektorowych partnerstw w celu aktywizacji osób bezrobotnych. Ze względu na fakt, że agencja zatrudnienia może nie zawsze dysponować pełnym spektrum usług aktywizacyjnych (braki personalne), warto aby część usług zlecała innym podmiotom, posiadającym te zasoby (np. wsparcie psychologiczne udzielone przez partnera, np. organizację pozarządową). Zbudowanie efektywnego, dobrze współdziałającego partnerstwa pozwoli na bardziej kompleksowe podejście do aktywizacji zawodowej, a agencji da możliwość optymalizacji i uelastycznienia kosztów działania.

Eksperci zwrócili uwagę, że ważnym elementem sukcesu SIRP jest efektywne współdziałanie z pracodawcami, często w początkowej fazie oparte na ich edukacji. Osoby niepełnosprawne z trudnością funkcjonują na otwartym rynku pracy – pracodawcy często nie mają doświadczeń z takimi pracownikami i kierują się negatywnymi stereotypami dotyczącymi tej grupy. Przedstawiciele SIRP powinni zatem umieć przestawić pracodawcy



rzetelny obraz korzyści i wad zatrudnienia osób niepełnosprawnych. W związku z powyższym model powinien być rozszerzony o schemat rozmowy z pracodawcą dotyczący zalet i ewentualnych niedogodności związanych z zatrudnieniem osoby niepełnosprawnej. Model prezentuje natomiast standardowy sposób kontaktu z pracodawcą i pozyskiwania bazy pracodawców – w opinii ekspertów należałoby tutaj zawrzeć specyficzny model rozmowy pracownika SIRP z pracodawcą - nastawiony na edukację i przełamanie negatywnych stereotypów. Eksperci wskazywali na małą wiedzę pracodawców dotyczącą zatrudniania osób niepełnosprawnych, co może stanowić sporą barierą dla wzrostu zatrudnienia w tej grupie.

Model powinien też zawierać, zdaniem panelistów, odnośniki do aktów prawnych regulujących zatrudnienie osób pełnosprawnych – pracownik SIRP powinien bowiem mieć szeroką wiedzę dotyczącą uwarunkowań prawnych przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

Ponadto, podczas panelu wskazywano, że pracownik SIRP winien mieć kompetencje do wspierania pracodawcy w zakresie zatrudnienia osoby niepełnosprawnej (wymagania prawne, możliwe dofinansowanie stanowiska pracy, obowiązki wobec niepełnosprawnych pracowników, korzyści finansowe, rozliczenia itp.) oraz wspierać pracodawcę w pierwszych tygodniach po zatrudnieniu niepełnosprawnego pracownika (rodzaj infolinii – dodatkowa usługa świadczona przez SIRP). Równie ważnym elementem jest wsparcie pracodawcy (doradztwo) w zakresie wprowadzenia i integracji osoby niepełnosprawnej w środowisko pracy.

Podsumowując, zdaniem panelistów, **kluczowe dla sukcesu SIRP** są kompetencje jego pracowników – zarówno w zakresie wsparcia osób niepełnosprawnych, jak i wsparcia pracodawców.

W opinii badanych, pracownik SIRP powinien także posiadać mocno ugruntowane kompetencje w zakresie rekrutacji i wdrażania do pracy osób



niepełnosprawnych (pomoc dla pracodawców), szczególnie zwrócić uwagę należy na:

- Kryteria wyboru kandydatów winny być dostosowane do poziomu wymagań na wakuującym stanowisku – szczególną uwagę należy zwrócić na dobór testów i zadań rekrutacyjnych, tak aby ich forma była przystępna dla osób niepełnosprawnych; kluczowe jest również, aby kryteria doboru pracownika nie dyskwalifikowały na starcie osoby niepełnosprawnej,
- Członkom zespołów rekrutacyjnych (po stronie pracodawcy) należy dostarczyć wskazówki dotyczące specyfiki rozmów z osobami niepełnosprawnymi,
- Pracodawcy powinni być świadomi specyficznych potrzeb osoby niepełnosprawnej, np. umożliwienie udziału w spotkaniu rekrutacyjnym, udział w spotkaniu tłumacza języka migowego lub trenera pracy itp.,
- Podczas ustalania terminu i miejsca spotkania rekrutacyjnego pracodawcy powinni poprosić niepełnosprawnego kandydata o wskazanie potrzebnych udogodnień (np. pomoc asystenta, dostęp do windy),
- Pracodawca powinien „uwrażliwić” swoich pracowników na potrzeby nowych niepełnosprawnych pracowników (np. zakaz rozpraszania psa przewodnika),
- Pracodawca powinien zachować pełną poufność danych osoby niepełnosprawnej (dane o stanie zdrowia są danymi wrażliwymi).

Podsumowując, wstępne moduły modelu przedstawia standardowe elementy pracy w komercyjnej agencji zatrudnienia i dla większości specjalistów rynku pracy są oczywiste – warto je zatem rozszerzyć o specyfikę kontaktu z osobami niepełnosprawnymi oraz rozdział dotyczący edukacji i wsparcie pracodawców w zakresie zatrudnienia tego typu bezrobotnych.

Te moduły to:

- Pakiet narzędzi do budowania relacji z pracodawcami,
- Narzędzia pracy jobfindera,
- Pakiet narzędzi z zakresu pośrednictwa personalnego.

Pozostałe moduły zdaniem ekspertów prezentują **bardzo wysoką jakość merytoryczną** – są rozbudowane i uwzględniają specyfikę aktywizacji osób niepełnosprawnych. Są to następujące części modelu:

- Profil kompetencyjny kluczowych pracowników SIRP,
- Usługi aktywizacji zawodowej świadczone niepełnosprawnym klientom,
- Monitoring i ewaluacja w kontraktowanych usługach aktywizacyjnych realizowanych przez SIRP,
- Współpraca międzysektorowa na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Eksperti zdecydowanie pozytywnie wyróżnili moduł dotyczący usług aktywizacji zawodowej świadczonych niepełnosprawnym klientom. Rozdział ten zawiera zbiór gotowych przykładów działań aktywizacyjnych. W opinii ekspertów powinien on funkcjonować jak kafeeteria – wybór rodzaju działań z listy winien zależeć od potrzeb i specyfiki doświadczeń klienta. Eksperti wskazali, że przydatne byłoby opracowanie przykładów – najlepszych praktyk – pracy z niepełnosprawnym bezrobotnym – każdy typ i stopień niepełnosprawności wymusza bowiem u pracownika SIRP konieczność zmiany podejścia. Biorąc pod uwagę raczej małe doświadczenie społeczne przeciętnego pracownika agencji zatrudnienia w kontakcie z osobami niepełnosprawnymi – takie wskazówki byłyby bardzo cenne. Przykładem może być tutaj aktywizacja osoby niewidomej – oprócz wsparcia doradcy zawodowego, pośrednika pracy, trenera pracy itp. osoba

taka może potrzebować także pomocy trenera orientacji w terenie (droga z domu do pracy i z powrotem).

Model został oceniony jako **kompleksowy**, niezawierający elementów zbędnych, a wymagający jedynie uszczegółowienia niektórych modułów.

Jako **zagrożenie dla skutecznego funkcjonowania modelu** wymieniono problem finansowania. Kompleksowość wsparcia aktywizacyjnego wymaga szerokiego zaangażowania SIRP, a środki zakontraktowane z PUP mogą okazać się niewystarczające. Konsekwencją takiego stanu rzeczy może być minimalizacja zakresu wsparcia przez agencję i skupianie się jedynie na najlepiej rokujących klientach. Inny potencjalny skutek to zaprzestanie usług aktywizacyjnych przez najlepsze, najbardziej zaangażowane agencje ze względu na możliwą niską rentowność przedsięwzięcia (np. w sytuacji, gdy konieczne jest finansowanie dojazdów klienta do pracy, zakup stroju roboczego itp.) – im większa kompleksowość w pracy agencji, tym większe konieczne nakłady. Eksperci wskazali, że ważne jest tutaj dostępne dodatkowe finansowanie (niezależnie od budowania efektywnych partnerstw). Innym wymienionym zagrożeniem jest brak silnych tradycji w zakresie budowania partnerstw międzysektorowych, szczególnie na linii biznes – organizacje pozarządowe. SIRPy chcące zawiązać takie partnerstwa (w celu uzyskania dostępu do kadry partnerów) będą musiały na początku zainwestować w komunikację i budowę dobrych relacji z potencjalnymi organizacjami współpracującymi – w opinii ekspertów może to stanowić barierę w szybkim rozwoju efektywnych partnerstw. Kolejne zagrożenie na jakie wskazywali eksperci to kontraktowanie przez PUPy jedynie najtrudniejszych klientów (oddalonych od rynku pracy) lub osób, które nie poszukują pracy (legalnej), a są zarejestrowane w urzędzie pracy jedynie ze względu na korzystanie z ubezpieczenia zdrowotnego. Efektem takiego stanu rzeczy może być niska efektywność procesu kontraktowania.



Pracownicy SIRP, w opinii ekspertów, powinni skupiać się nie tylko na doprowadzeniu osoby niepełnosprawnej do zatrudnienia, ale i na wsparciu jej w pierwszych tygodniach pracy i monitorowaniu jej funkcjonowania w nowym środowisku – takie wsparcie jest kluczowe dla długotrwałego zatrudnienia klienta.

Procedury kontraktowania w opinii pracowników Powiatowych Urzędów Pracy

Pracownicy Powiatowych Urzędów Pracy bardzo entuzjastycznie odnieśli się do idei kontraktowania usług rynku pracy. Zdecydowanie podkreślano, że jest to ciekawe rozwiązanie, szczególnie dla osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy:

„To jest ciekawe rozwiązanie, chętnie w ten sposób aktywizowalibyśmy jak najszerszą grupę bezrobotnych”.

Zdecydowanie podkreślano, że **model odpowiada na aktualne potrzeby** urzędów – w związku z sytuacją prawną, tj. uwolnieniem rynku aktywizacji (nowelizacja Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy). Model daje gotowy zestaw narzędzi związanych z kontraktowaniem, są to:

- Procedura ogłaszania i przeprowadzania kontraktowania przez Powiatowe Urzędy Pracy w ramach art. 61b ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- Procedura kontraktowania – Prawo zamówień publicznych
- Procedura ogłaszania i przeprowadzania kontraktowania usługi doprowadzania do zatrudnienia przez partnerstwo



Ponadto model zawiera ramowy wzór kontraktu oraz wzór umowy trójstronnej.

„To jest prawie gotowiec do wykorzystania; szczególnie przyda się przy pierwszym kontraktowaniu”,

„(...) jeżeli chodzi o opracowanie samej procedury to owszem opracowana została dosyć szczegółowo i niewątpliwie w dużej części stanowić będzie przydatny instruktaż”,

„Procedura generalnie odpowiada potrzebom powiatowych urzędów pracy, ponieważ uwzględnione zostały w niej zarówno przepisy ustawy o promocji zatrudnienia jak i innych aktów prawnych, w oparciu o które urzędy prowadzą swoją działalność, takie jak ustawa Prawo Zamówień Publicznych, czy ustawa o finansach publicznych. We wzorach dokumentów znalazły się zarówno propozycje zapisów uwzględniających ustawowe warunki realizacji usługi jak i propozycje rozwiązań dodatkowych, których ustawa nie narzuca, a które w sposób szczegółowy regulują zasady współpracy z zainteresowanymi podmiotami. Ponadto w modelu opracowana została procedura wyłonienia wykonawcy dostosowana do potrzeb jednostek sektora finansów publicznych, tj. wypracowane zostały przykładowe wzory dokumentów przetargowych”.

Przedstawiciele urzędów pracy wskazali, że **słabszą stroną wypracowanych procedur** jest brak jasnych wytycznych co do kryteriów oceny oferty wykonawców, którzy zabiegać będą o udzielenie zamówienia na wykonanie usługi tj. obarczenie urzędów koniecznością wartościowania proponowanych przez agencje działań aktywizacyjnych i szacowania ich skuteczności:

„Zaznaczyć należy, iż usługa zlecana będzie w przypadku, gdy "zawiodą" narzędzia zastosowane przez urząd w stosunku do danej grupy bezrobotnych o określonym profilu. Zatem skoro urząd

nie trafnie dobrał te narzędzia, gdyż z jakiś powodów okazały się one nieskuteczne, to niewątpliwie trudność sprawi także dokonanie hierarchizacji działań proponowanych przez instytucje zewnętrzne w rankingu spodziewanych efektów”.

Cześć przedstawicieli urzędów pracy wyraziła wątpliwość, co do możliwości zastosowania kryteriów uznaniowych podczas wyboru kontraktobiorców:

„Zamawiający nie może stosować kryteriów, które pozwolą na ocenę oferty w sposób dowolny i uznaniowy i tym samym dają zamawiającemu nieograniczoną swobodę w arbitralnym wyborze oferty. Kryteria muszą być skonstruowane w taki sposób, aby subiektywne odczucia i preferencje zamawiającego pozostawały bez wpływu na ocenę. Swoboda dowolnej, uznaniowej i subiektywnej oceny oferty przez poszczególnych członków komisji winna być ograniczona, a dokonana ocena w ramach poszczególnych kryteriów możliwa do zweryfikowania w drodze środków ochrony prawnej”.

Równocześnie wskazano, że wybór kryteriów powinien zależeć od konkretnego kontraktodawcy – powinna być to kwestia wyboru – czy zastosować wskaźniki mierzalne czy uznaniowe czy też ich połączenie.

Przedstawiciele urzędów pracy podkreślali, że jednym z ciekawszych rozwiązań modelu jest zaproponowany sposób płatności za realizację kontraktu:

„Wypłata wynagrodzenia w podziale na transze pozwoli z jednej strony zabezpieczyć kontraktobiorcy bieżąco ponoszone koszty na realizację zaplanowanych w ramach kontraktu działań, z drugiej – w przypadku nieosiągnięcia lub niedostatecznego osiągnięcia zamierzonych wskaźników zatrudnieniowych – nie będzie rodzić konieczności zwrotu wydatkowanych przez urząd środków”.



Ponadto, w ocenie przedstawicieli PUP, znaczącą rolę w efektywnym realizowaniu procesu kontraktowania odniesie idea podziału uczestników kontaktu według ustalonych dla nich profilów pomocy:

„Znacząca rolę odegra również agregacja klientów objętych przedmiotem kontraktu według ustalonych dla nich profilów pomocy. Zróżnicowanie okresów przewidzianych na doprowadzenie klienta do zatrudnienia według stopnia gotowości klienta do podjęcia pracy na dzień objęcia wsparciem, warunkuje poprawną realizację zamierzonych celów”.

W opinii pracowników urzędów pracy **procedury kontraktowania są szybkie i proste we wdrożeniu oraz stosowaniu** – są napisane przejrzysto, nie nastroczają trudności interpretacyjnych. Podkreślano również szerokie doświadczenia urzędów pracy w efektywnym wdrażaniu nowych rozwiązań:

„Wdrożenie procedury nie powinno nastroczyć jakiś wyjątkowych trudności ze strony urzędów pracy. Realizacja różnorodnych i licznych programów pilotażowych czy programów specjalnych dowodzi umiejętności ze strony urzędów pracy aktualizacji narzędzi pracy i bieżącego dostosowywania się do potrzeb rynku oraz elastyczności i otwartości w tym zakresie”.

Wypracowane procedury zdaniem osób uczestniczących w badaniu charakteryzują się **dużym stopniem zastosowalności** dla innych grup osób bezrobotnych:

„(Możliwość zastosowania procedur dla innych grup osób bezrobotnych – przypis K. Ś.-K.) w stopniu znacznym. Właściwie procedura pozostanie taka sama. Zmianie ulegnie raczej katalog działań wobec danej grupy bezrobotnych w związku z innymi potrzebami”.

Podczas badania wskazano, że głównym **czynnikiem warunkującym skuteczne działanie modelu** w praktyce będą kompetencje agencji zatrudnienia oraz zainteresowanie usługą kontaktowania z ich strony:

„Skuteczna realizacja idei kontaktowania usług rynku pracy zależna jest od zainteresowania potencjalnych kontaktobiorców. Zaproponowane procedury określające zasady pozyskania i realizacji kontraktu nie powinny stanowić bariery w tym zakresie”,

„Długofalowe zmiany mogą nastąpić jedynie w przypadku, jeśli agencje pracy sprostają wyzwaniu realizacji usługi. Wówczas kontraktowanie usługi odciąży w pewnym stopniu urzędy pracy, a agencje pracy stanowiąc będą cenionego partnera”.

Przedstawiciele PUP wskazywali na następujące **zagrożenia** dla efektywnego procesu kontraktowania:

- Brak chętnych do podjęcia kontraktu (brak ofert), nikłe zainteresowanie konkursem:

„Agencje rynku pracy w obecnej chwili raczej nie wykazują szczególnego zainteresowania pozyskaniem kontraktu. Zaznaczyć należy, że urzędowi pracy zależy przede wszystkim na udzieleniu wsparcia klientom trudnym, którzy pozostają w rejestrach osób bezrobotnych długotrwale i wobec których wszelkie stosowane przez urząd działania pozostają bezskuteczne. Tymczasem agencje zatrudnienia nie mają doświadczeń w pracy z takim specyficznym klientem, w przypadku którego głównym problemem nie jest właściwe brak odpowiedniej oferty pracy, ale deficyt motywacji do podjęcia zatrudnienia lub podjęcia legalnego zatrudnienia. Urzędy pracy od lat praktykujące w tym zakresie dysponują o wiele bardziej

adekwatnym zapleczem i wykwalifikowanym potencjałem kadrowym. Realizacja usługi przez nowe podmioty może zatem wymagać rozszerzenia ich dotychczasowych kompetencji”,

- Podział środków na aktywizację osób bezrobotnych przez Radę Zatrudnienia (małe środki na kontraktowanie),
- Bariery ze strony agencji zatrudnienia – obawy przed aktywizacją osób niepełnosprawnych i bezrobotnych z tzw. trzeciej grupy¹:
„Jeżeli kontaktowana usługa rynku pracy przeważająco dotyczyć będzie klientów, dla których ustalony został III profil pomocy, a więc klientów, którzy pozostają w znacznym oddaleniu od rynku pracy i tym samym stanowią najtrudniejszą z punktu widzenia aktywizacji zawodowej grupę, kontraktobiorcy prawdopodobnie nie będą szczególnie zabiegać o pozyskanie kontraktu. Dlatego znaczenie dla efektywnego kontaktowania może mieć łączenie w ramach jednego kontraktu usług rynku pracy dla zróżnicowanych grup klientów”,
- Brak wyników (zatrudnialności) wśród agencji zatrudnienia:
„Agencje w tej chwili pracują z tymi, którzy chcą pracować i aktywnie pracy szukają, a specyfika naszych klientów jest inna – oni często pracować nie chcą”,
- Duże obciążenie pracowników PUP przy rekrutacji i selekcji osób do udziału w kontraktowaniu:
„To jest bardzo czasochłonne, wyszukać i skierować do projektu odpowiednie osoby, z niektórymi trudno się skontaktować, nie odpowiadają na wezwania”,
„Przydałoby się wsparcie dla urzędów pracy przy rekrutacji osób do kontraktu”,
- Fizyczna dostępność przedstawicieli kontraktobiorców w pobliżu miejsca zamieszkania osób objętych kontraktem:

¹ W trzeciej grupie znajdują się oddaleni od rynku pracy - osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i te, które same nie są zainteresowane podjęciem pracy lub legalnym zatrudnieniem



„Problemem może być dostępność agencji i dojazd na spotkania aktywizacyjne. Kto zwróci bezrobotnemu koszt dojazdu poza miejsce zamieszkania? Dla bezrobotnego to może być nieopłacalne i zbyt kosztowne”,

„Dobry były indywidualny dojazd przedstawicieli agencji do bezrobotnego (...) agencja powinna dotrzeć do każdej większej miejscowości, tak jak PUPy”.

Przedstawiciele urzędów pracy zwrócili także uwagę na sytuację, gdy osoba bezrobotna zrezygnuje z kontraktu. Należy wówczas mieć opracowane jasne wytyczne, czy taka osoba powraca do rejestru PUP jako osoba bezrobotna czy też traci status osoby bezrobotnej.

Model kontraktowania usług rynku pracy w opinii osób niepełnosprawnych

Wśród uczestników projektu – bezrobotnych osób niepełnosprawnych – przeprowadzono badanie ankietowe. Wielkość próby wyniosła $n = 50$ respondentów. W badaniu wzięły udział osoby, które otrzymały wsparcie aktywizacyjne od jednego z trzech biorących udział w etapie testowania kontraktobiorców: Fundacji Aktywizacja², DARR S.A.³, REHA-Expert Grzegorz Żymła⁴.

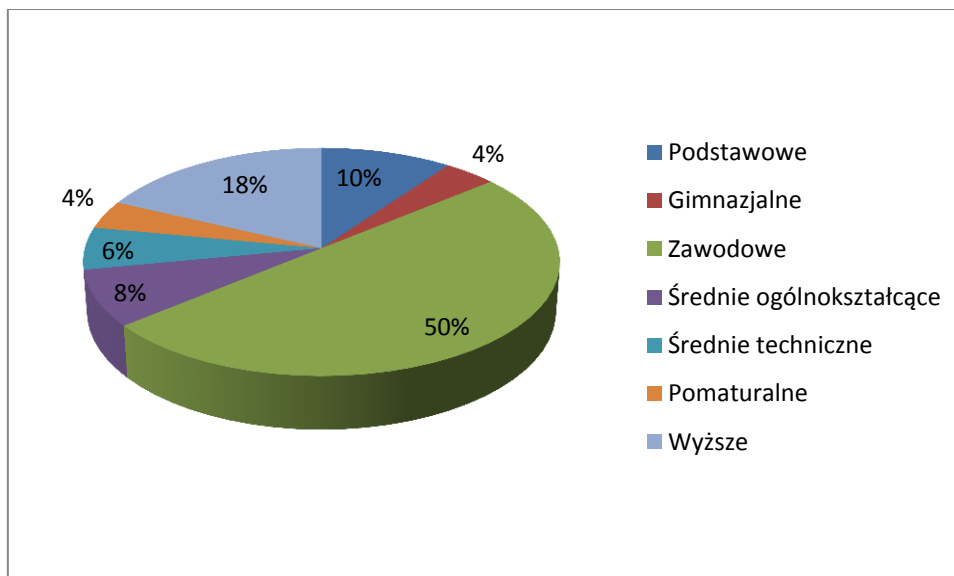
Średni wiek badanych wyniósł 43 lata (rozstęp – 41 lat; najmłodszy respondent miał 24 lata, najstarszy – 64). 50% badanych posiada

² Fundacja Aktywizacja, ul. Wiśniowa 40b lok. 8, 02-520 Warszawa

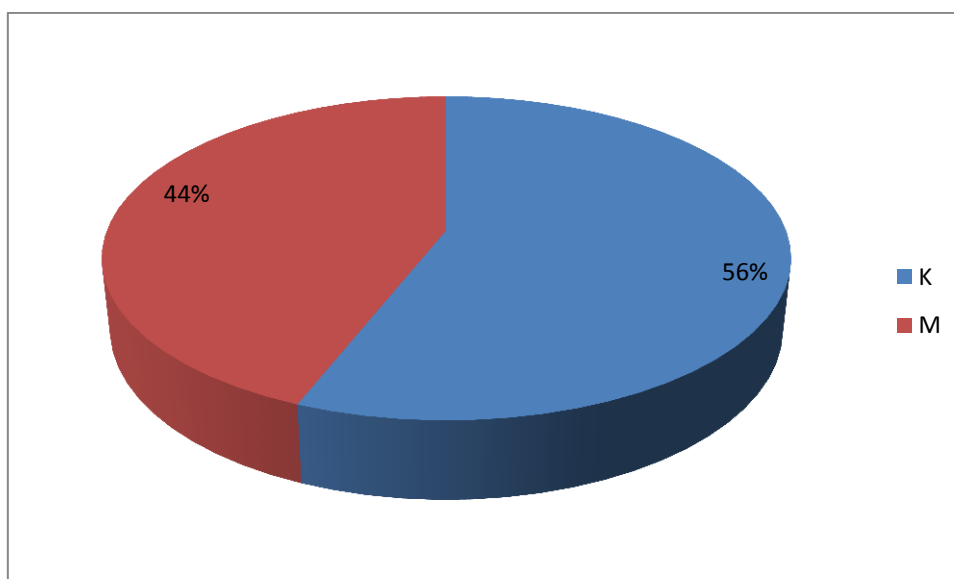
³ Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., ul. Szczawieńska 2, 58-310 Szczawno Zdrój

⁴ REHA-EXPERT Grzegorz Żymła, ul. Krakowska 11 lok. 2, 43-190 Mikołów

wykształcenie zawodowe, 18% - wyższe, 10% - podstawowe, 8% - średnie ogólnokształcące, 6% - średnie techniczne, 4% - pomaturalne, 4% - gimnazjalne. W badaniu wzięło udział 28 kobiet i 22 mężczyzn.



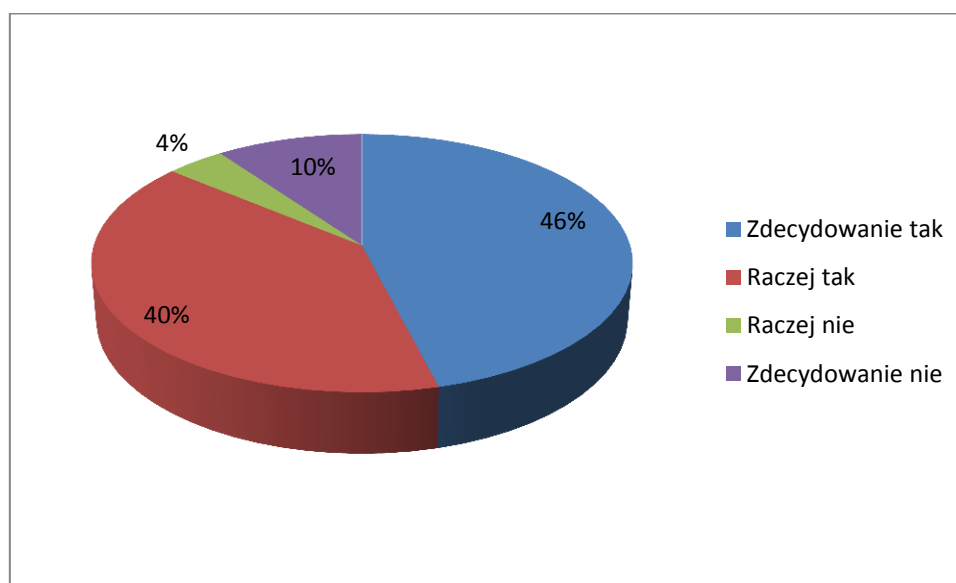
Wykres 1 Procentowy podział badanych ze względu na wykształcenie.



Wykres 2 Procentowy podział badanych ze względu na płeć.

Zdecydowana większość odbiorców usługi kontraktowania oceniła pozytywnie udział w projekcie (odpowiednio 46% wskazań na zdecydowanie tak i 40% na raczej tak). Jedynie 14% respondentów była niezadowolona z udziału w projekcie.

Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z wzięcia udziału w projekcie?



Wykres 3 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie zadowolenia z udziału w projekcie.

Ankietowani szczególnie zadowoleni byli z:

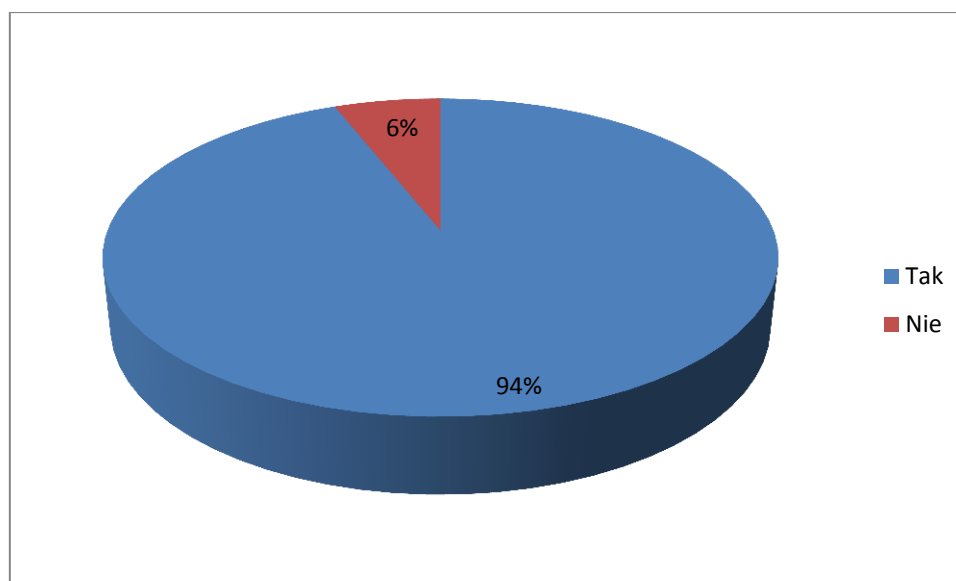
- jakości i częstotliwości kontaktu ze strony kontraktobiorców,
- warsztatów, szkoleń i spotkań (m.in. jak przygotować się do rozmowy z pracodawcą),
- kompetencji ekspertów dedykowanych do ich wsparcia,
- możliwości nawiązania nowych kontaktów (walor socjalizacyjny projektu).

Nadmienić należy, że zdecydowanie najbardziej zadowoleni z udziału w projekcie były osoby objęte wsparciem przez DARR S.A. (100%

zadowolonych z udziału w projekcie). Osoby te podkreślały, że szczególnie były zadowolone z indywidualnego podejścia, zaangażowania pracowników DARR S.A., częstotliwości kontaktu i warsztatów dotyczących poszukiwania pracy. DARR S.A. również wypracował najwyższy wskaźnik zatrudnialności beneficjentów na etapie testowania (spośród trzech kontraktobiorców) równy 55% oraz zaproponował beneficjentom najszerzy wachlarz usług aktywizacyjnych.

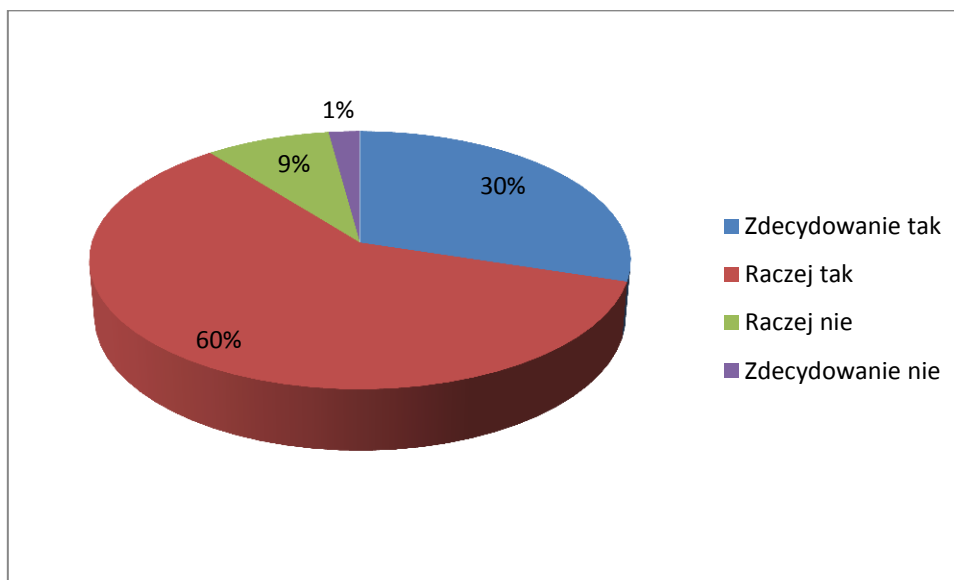
Zdecydowana większość respondentów otrzymała w ramach kontraktu wsparcie doradcy zawodowego – 94% ankietowanych. 90% ankietowanych, spośród tych, którym zaoferowano taką usługę ocenia tę usługę jako dostosowaną do swoich potrzeb (30% odpowiedzi zdecydowanie tak, 90% - raczej tak); 92% wsparcie doradcy zawodowego oceniło jako przydatne: 64% wskazań na raczej tak i 28% na zdecydowanie tak. Również 92% respondentów było zadowolonych z udzielonego wsparcia doradczego.

Czy otrzymał/otrzymała Pan/Pani wsparcie doradcy zawodowego?



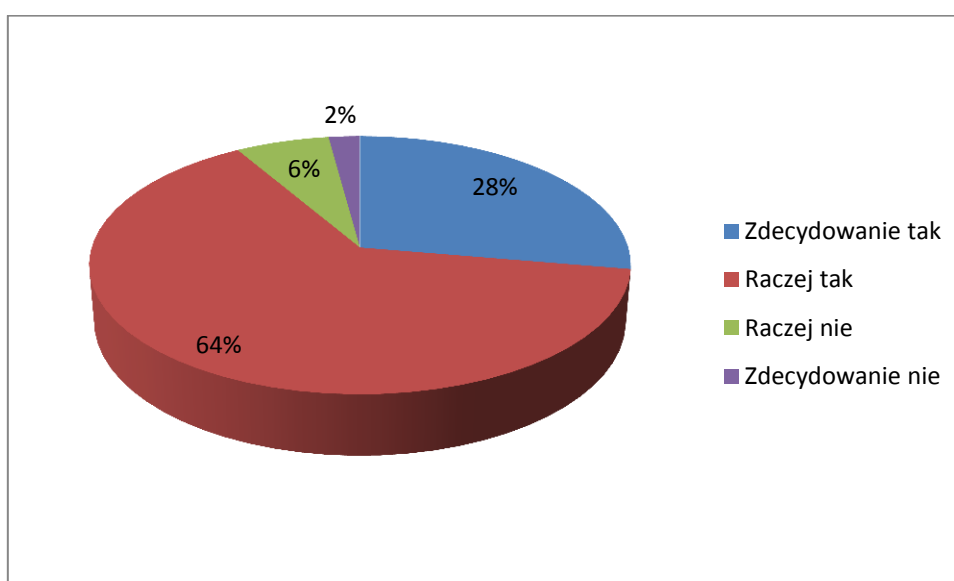
Wykres 4 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie otrzymania wsparcia doradcy zawodowego

Czy udzielane wsparcie było dostawane do Pana/Pani potrzeb?



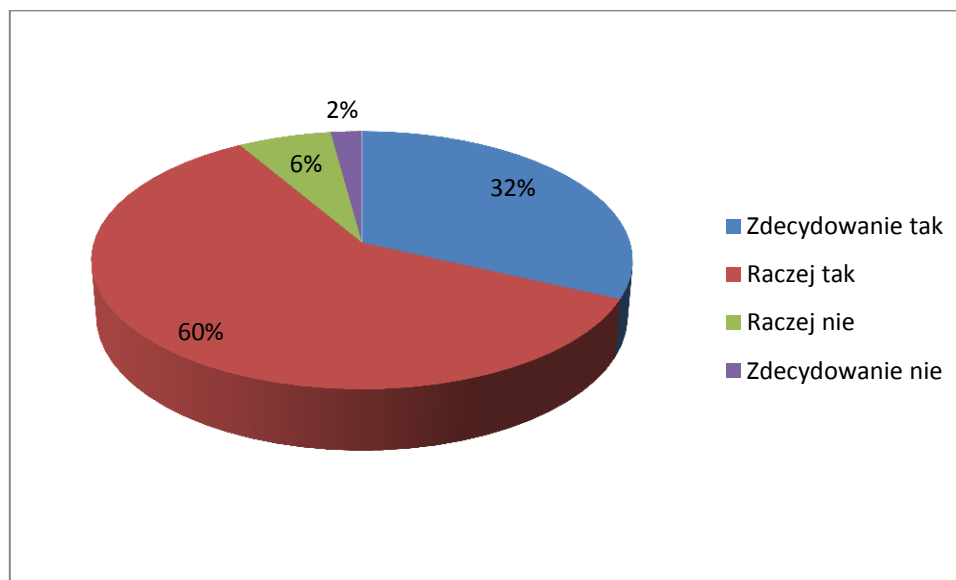
Wykres 5 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie dostawania wsparcia do potrzeb badanych.

Czy wsparcie uzyskane od doradcy zawodowego było dla Pana/Pani przydatne?



Wykres 6 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie przydatności wsparcia uzyskanego od doradcy zawodowego.

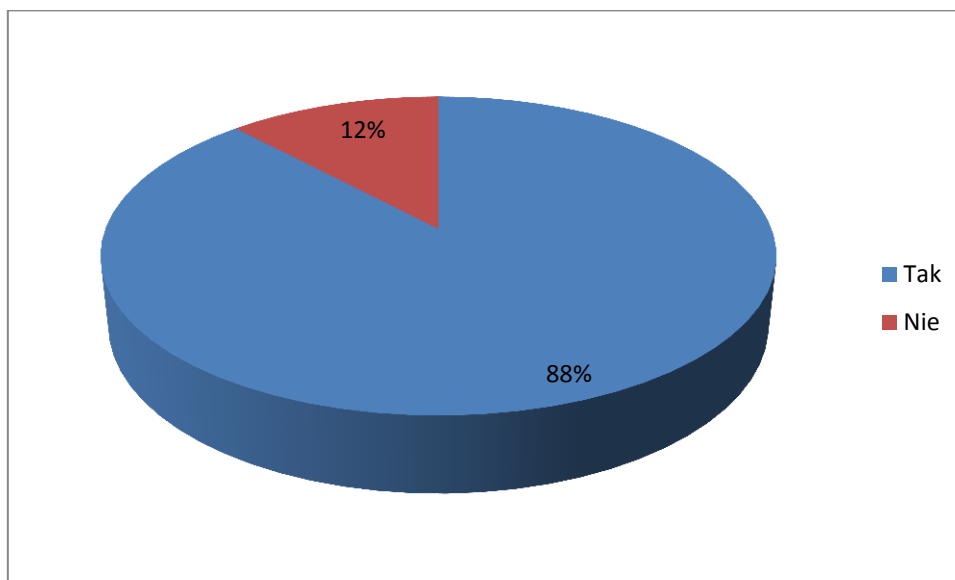
Czy był/była Pan/Pani zadowolona z udzielonego wsparcia?



Wykres 7 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie zadowolenia ze wsparcia udzielonego przez doradcę zawodowego.

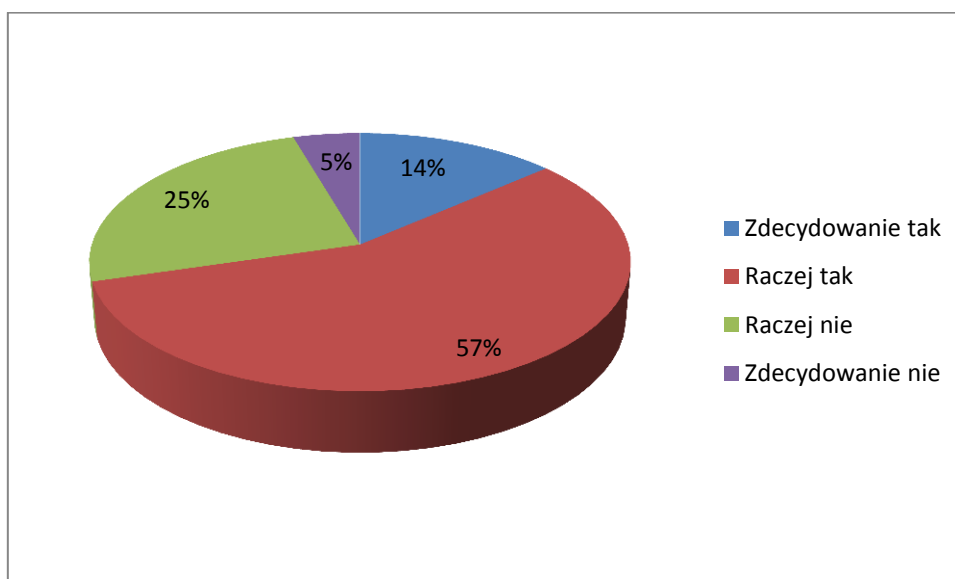
88% procentom osób ankietowanych przedstawiono oferty pracy. 71% badanych wskazało, że przedstawione oferty były dopasowane do ich potrzeb, a 29% - że przedstawione oferty nie były dostosowane. 66% respondentów otrzymało od 1 do 3 ofert pracy (spośród tych, którym zaproponowano oferty pracy), 32% - od 4 do 6 ofert, 2% - powyżej 6%. 75% badanych uczestników projektu była zadowolona z liczby zaprezentowanych ofert pracy (16% - zdecydowanie tak, 59% - raczej tak), a 25% - nie była zadowolona.

Czy przedstawiono Panu/Pani oferty pracy?



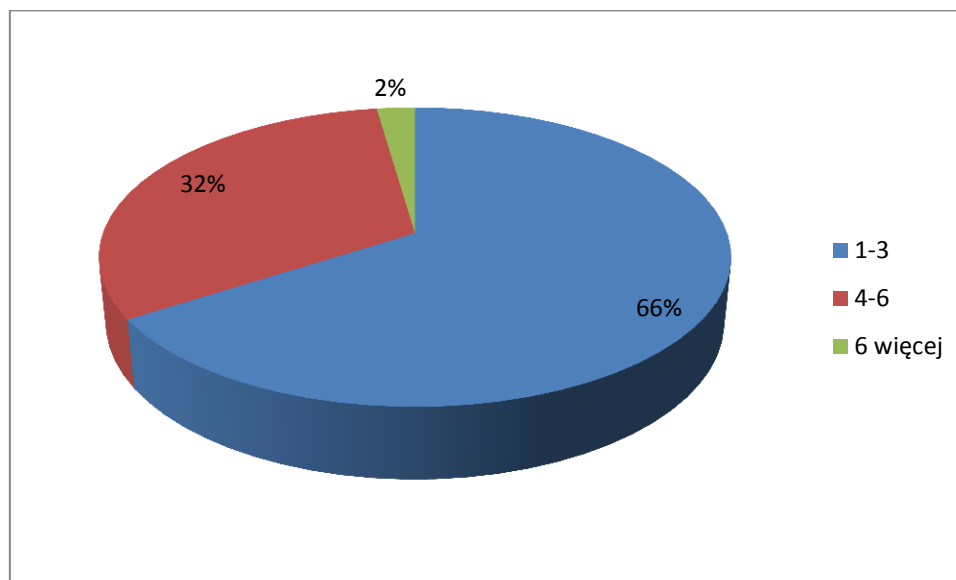
Wykres 8 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie liczby ofert pracy przedstawionych badanym.

Czy przedstawione oferty pracy były dostosowane do Pana/Pani oczekiwań?



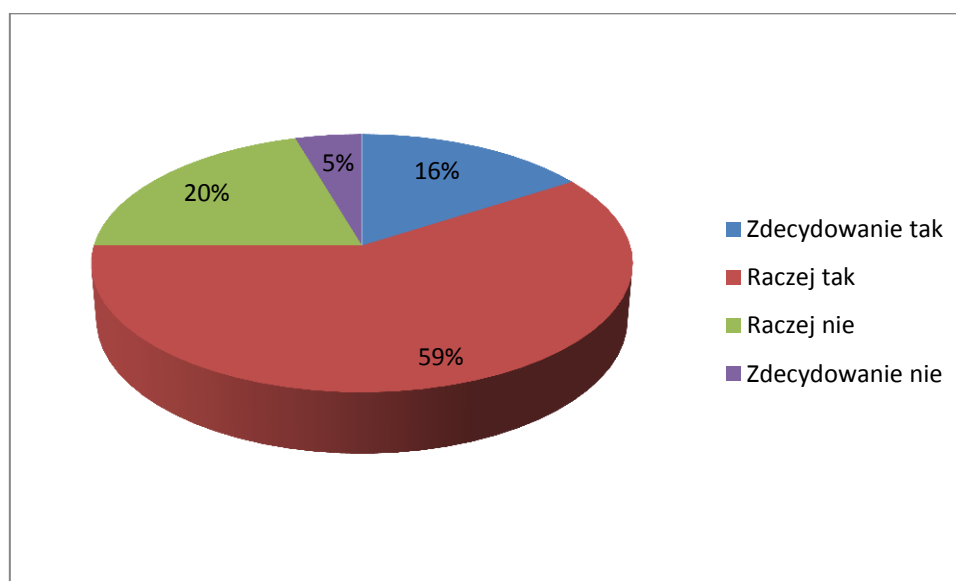
Wykres 9 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie dostosowania przedstawionych ofert pracy do oczekiwań badanych.

Ile ofert pracy Pan/Pani otrzymała?



Wykres 10 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie liczby ofert przedstawionych osobom badanym.

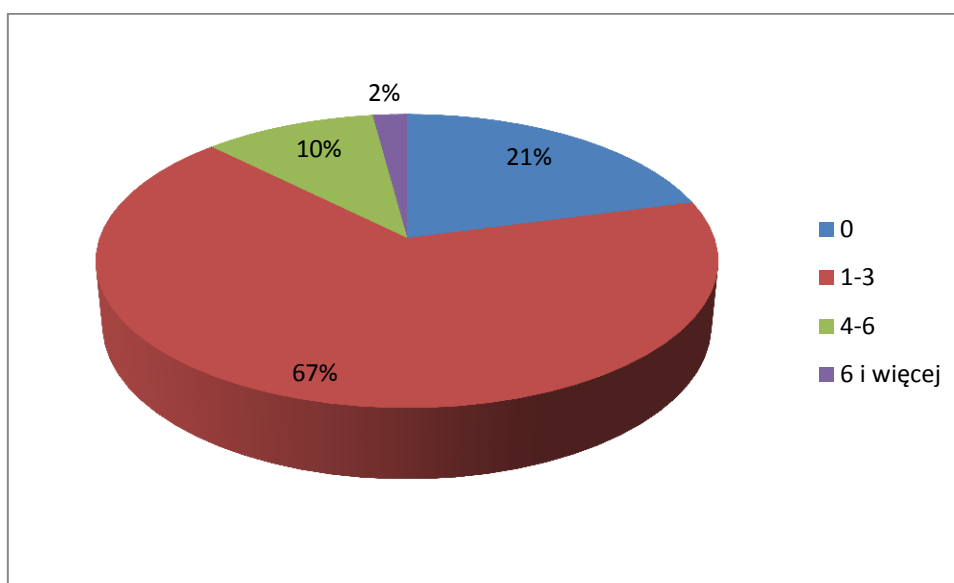
Czy był/była Pan/Pani zadowolona z ilości zaprezentowanych ofert pracy?



Wykres 11 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie zadowolenia badanych z liczby zaprezentowanych ofert pracy.

67% respondentów wzięło udział w od 1 do 3 rozmów kwalifikacyjnych w ramach usługi aktywizacji dostarczonej podczas etapu testowania, 10% - od 4 do 6 rozmowach, 2% - w więcej niż 6 rozmowach, a 21% - nie wzięło udziału w żadnej rozmowie o pracę.

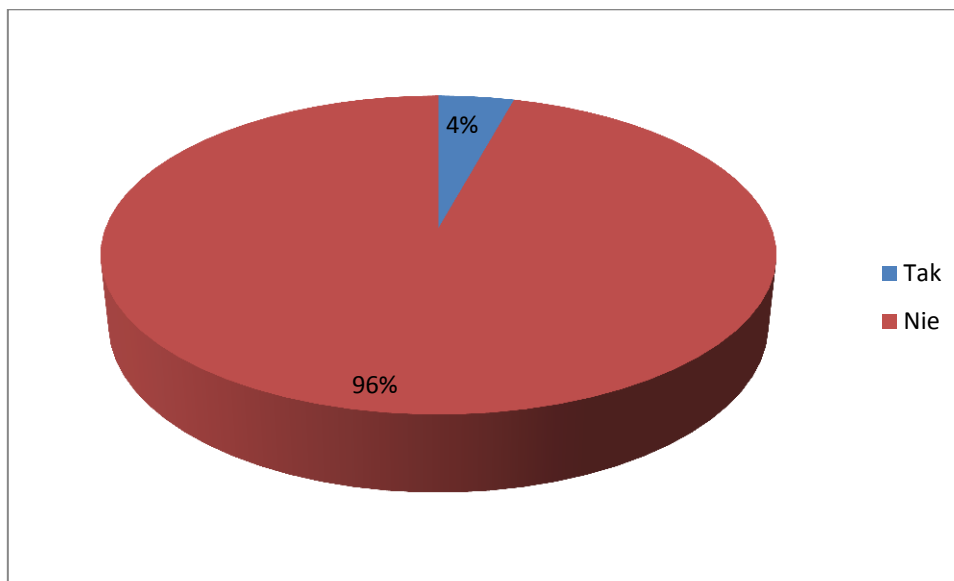
W ilu rozmowach kwalifikacyjnych (o pracę) brał/brała Pan/Pani udział w wyniku udziału w projekcie?



Wykres 32 procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie liczby rozmów kwalifikacyjnych.

4% badanych otrzymało w ramach kontraktu wsparcie psychologa – wszyscy byli zadowoleni z jakości udzielonego wsparcia.

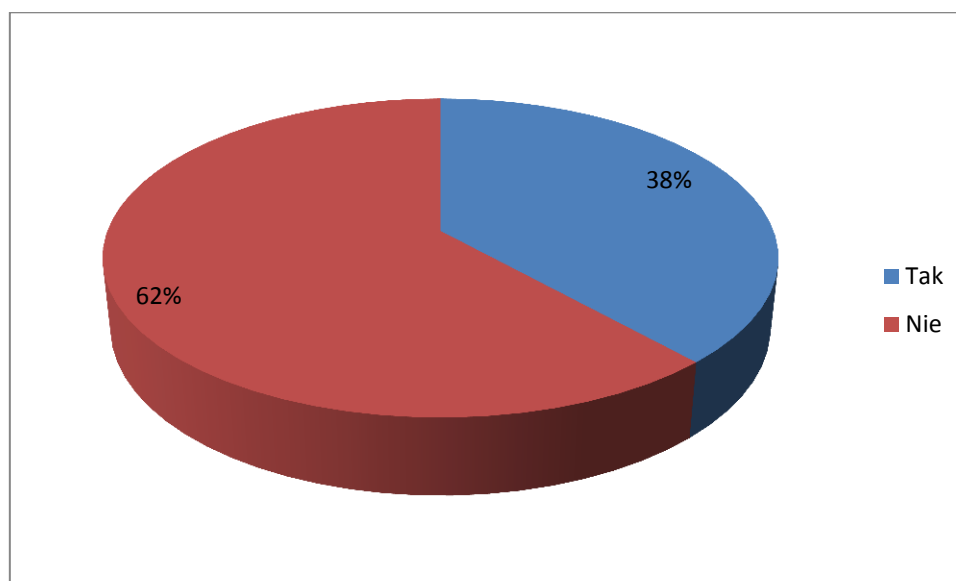
Czy otrzymał/otrzymała Pan/Pani wsparcie psychologa?



Wykres 13 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie otrzymania wsparcia psychologa.

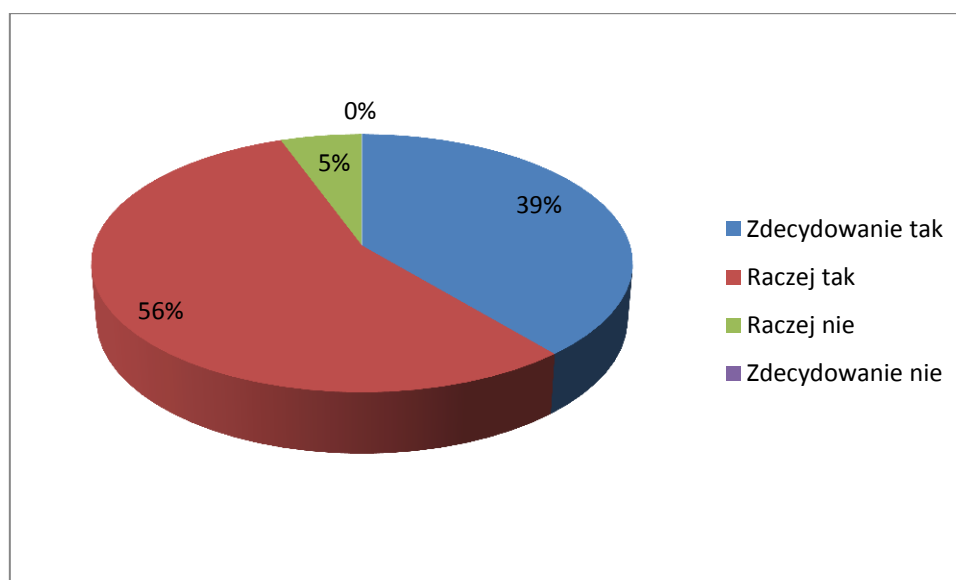
38% ankietowanych osób niepełnosprawnych otrzymało wsparcie trenera pracy, 62% nie otrzymało takiego wsparcia. Spośród tych, którzy otrzymali wsparcie trenera pracy, 95% uznało, że udzielone wsparcie było dostosowane do potrzeb (39% - zdecydowanie tak, 56% - raczej tak). Dla 94% respondentów udzielone wsparcie było przydatne (44% - zdecydowanie tak, 50% - raczej tak). 89% badanych było zadowolonych z usługi (39% - zdecydowanie tak, 50% - raczej tak), 11% - nie było zadowolonych.

Czy otrzymał/otrzymała Pan/Pani wsparcie trenera pracy?



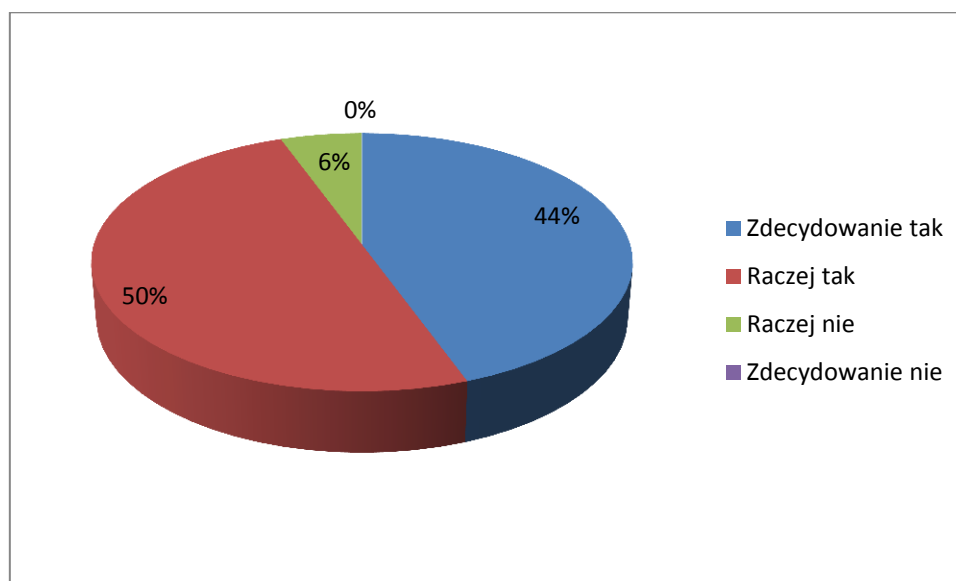
Wykres 14 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie otrzymania wsparcia trenera pracy.

Czy udzielano wsparcie było dostawane do Pana/Pani potrzeb?



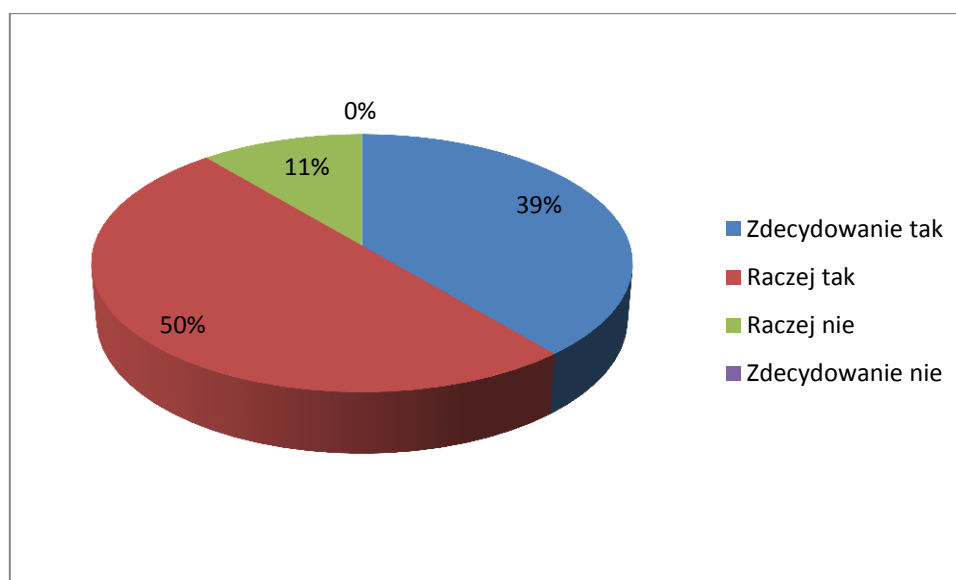
Wykres 4 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie dostosowania wsparcia trenera pracy do potrzeb badanych.

Czy wsparcie uzyskane od trenera pracy było dla Pana/Pani przydatne?



Wykres 5 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie przydatności wsparcia uzyskanego od trenera pracy.

Czy był/była Pan/Pani zadowolona z udzielonego wsparcia?



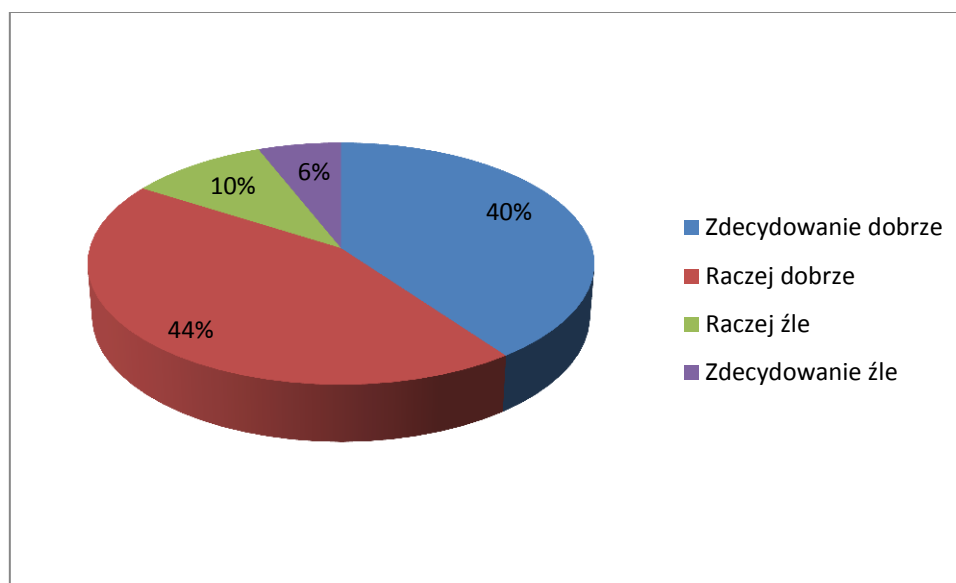
Wykres 17 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie zadowolenia za wsparcia trenera pracy.

Respondenci wskazywali, że otrzymali także dodatkowe wsparcie od kontraktobiorców, głównie w zakresie dowozu do pracodawcy na spotkanie w sprawie pracy (6% wskazań).

84% respondentów oceniło dobrze współpracę z kontraktobiorcą w zakresie częstotliwości kontaktu (40% wskazań na zdecydowanie dobrze, 44% - raczej dobrze). Również 84% ankietowanych oceniło dobrze przygotowanie kontraktobiorców do wsparcia osób niepełnosprawnych (38% - zdecydowanie dobrze, 46% - raczej dobrze), a 16% - źle.

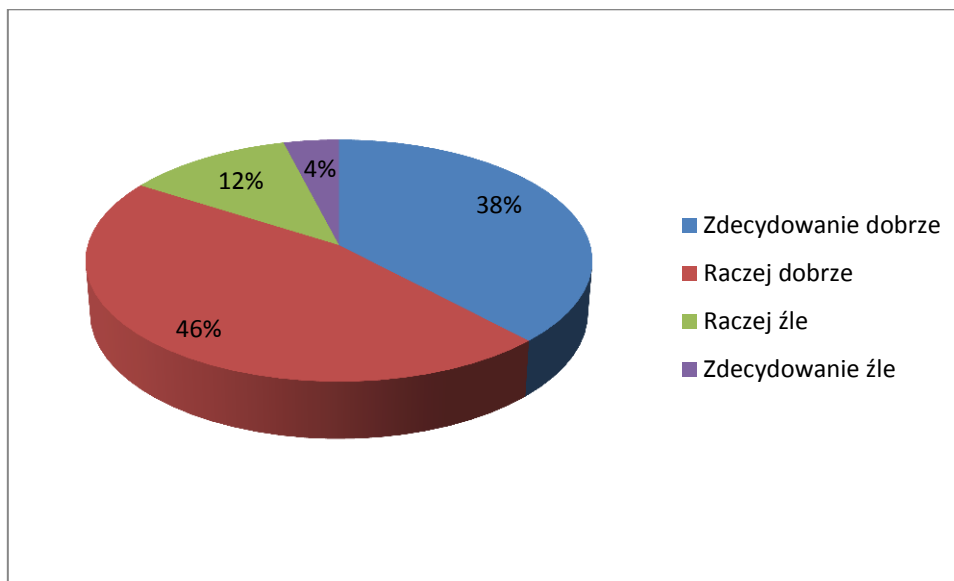
Jak ocenia Pan/Pani współpracę z agencją zatrudnienia (kontraktobiorcą) w następujących obszarach:

Częstotliwość kontaktu



Wykres 6 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie oceny częstotliwości kontaktu ze strony kontraktobiorcy.

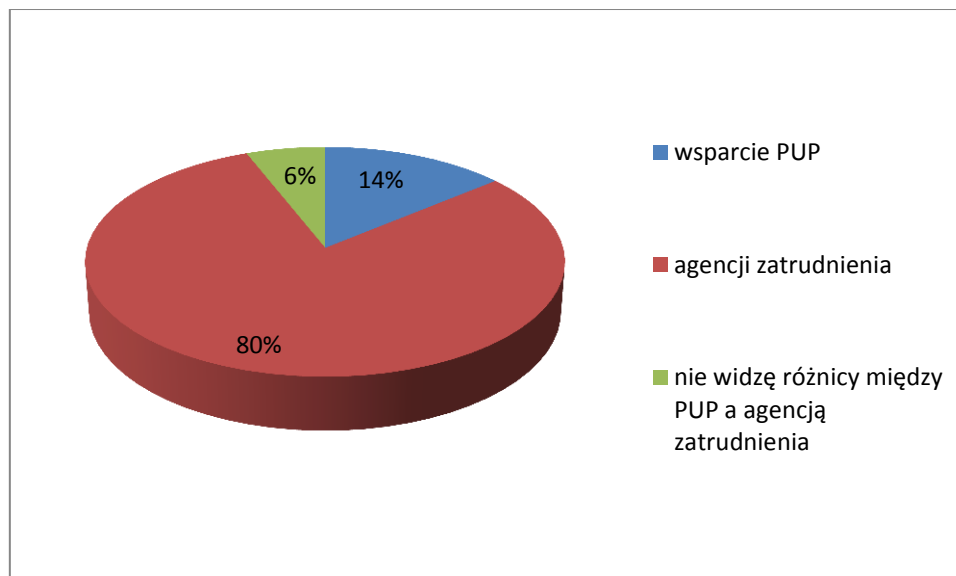
Przygotowanie agencji do wsparcia osób niepełnosprawnych



Wykres 7 Procentowy rozkład odpowiedzi w ocenie zakresu przygotowania kontraktobiorcy do wsparcia osób niepełnosprawnych.

Respondenci zapytani o hipotetyczną sytuację - *W przyszłości – gdyby miał/miała Pan/Pani możliwość wyboru – zdecydowałby się/zdecydowałaby się Pan/Pani na poszukiwanie pracy przy wsparciu PUP (Urzędu Pracy) czy agencji zatrudnienia (kontraktobiorcy)?* – wskazali w zdecydowanej większości, że woleliby skorzystać z usług agencji zatrudnienia (80%); 14% wybrałoby współpracę z PUP, a 6% nie widzi różnicy pomiędzy tymi dwoma podmiotami.

W przyszłości – gdyby miał/miała Pan/Pani możliwość wyboru – zdecydowałby się/zdecydowałaby się Pan/Pani na poszukiwanie pracy przy wsparciu PUP (Urzędu Pracy) czy agencji zatrudnienia (kontraktobiorcy)?



Wykres 8 Procentowy rozkład odpowiedzi w zakresie wyboru podmiotu wspierającego przy poszukiwaniu pracy.

Respondenci wskazali szereg korzyści, które przyniósł im udział w projekcie:

- wzrost umiejętności poruszania się po rynku pracy,
- większa wiara w siebie,
- wzrost wiary w znalezienie pracy,
- wzrost motywacji,
- poznanie nowych osób, nawiązanie nowych kontaktów.



Desk research – analiza danych zastanych

W ramach ewaluacji sięgnięto również do danych zastanych – dokumentacji projektu oraz wyników ewaluacji wewnętrznej – w zakresie adekwatności i skuteczności procesu kontraktowania realizowanego zgodnie z modelem wypracowanym w projekcie oraz stosowania zasady empowerment.

Adekwatność i skuteczność działań kontraktobiorców (SIRP)

W procesie kontraktowania brały udział 3 podmioty: Fundacja Aktywizacja, Reha-Expert Grzegorz Żymła, Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. – zdecydowanie różnią się one między sobą formą działalności, a także zakresem usług aktywizacyjnych zaproponowanych uczestnikom kontraktów oraz osiągniętymi wynikami (wskaźniki zatrudnialności).

Fundacja Aktywizacja jest dużą organizacją pozarządową powstałą w 1990 roku, powołaną do aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Fundacja prowadzi Centra Edukacji i Aktywizacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych w Białymstoku, Bydgoszczy, Łodzi, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Warszawie i Wrocławiu, w których zatrudnionych jest ponad 200 specjalistów takich jak doradcy zawodowi, doradcy prawni, psychologowie, pośrednicy pracy, specjaliści ds. szkoleń i rekrutacji, koordynatorzy projektów i trenerzy. Fundacja samodzielnie lub w partnerstwie realizowała liczne projekty aktywizujące osoby niepełnosprawne, jest też laureatem wielu nagród i wyróżnień. Fundacja Aktywizacja jest wpisana do Krajowego Rejestru Podmiotów Prowadzących Agencje Zatrudnienia od 2004 roku.



Reha-Expert Grzegorz Żymła to nieduża, założona w kwietniu 2013 r. komercyjna firma wyspecjalizowana w pośrednictwie pracy osób niepełnosprawnych. Warto podkreślić, że założyciel firmy posiada duże doświadczenie w zakresie aktywizacji osób niepełnosprawnych – pełnił funkcje m.in. Dyrektora Śląskiego i Opolskiego Oddziału Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, był założycielem i Dyrektorem Zakładów Aktywności Zawodowej w Mikołowie i Samorządowego Zakładu Budżetowego (ZAZ) w Rudzie Śląskiej. Jest też autorem licznych publikacji oraz wykładowcą z zakresu rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, a także działa w Wojewódzkiej Społecznej Radzie ds. Osób Niepełnosprawnych przy Marszałku Województwa Śląskiego – dawniej jako przewodniczący, a obecnie sekretarz. Firma na stałe współpracuje z psychologiem, doradcą zawodowym oraz trenerem. Działania firmy skupiają się raczej na wymiarze lokalnym. Firma cechuje się typową dla małych przedsiębiorstw nie posiadających rozbudowanych struktur dynamiką i elastycznością, co pozwala na szybka reakcje i dostosowanie się zmieniających się okoliczności.

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA to duży podmiot o rozbudowanej strukturze wewnętrznej. Agencja prowadziła i prowadzi liczne projekty finansowane ze środków zewnętrznych dotyczące różnych obszarów tematycznych, w tym również projekty aktywizacyjne dla osób bezrobotnych (w tym niepełnosprawnych). Spółka wpisana jest też do Krajowego Rejestru Podmiotów Prowadzących Agencje Zatrudnienia od 2005 roku. Agencja zatrudnia oraz współpracuje na stałe z licznymi specjalistami w dziedzinie realizacji projektów, doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy. DARR S.A. funkcjonuje w oparciu o System Zarządzania Jakością wdrożony w 2004 r. i certyfikowany aktualnie na zgodność z normą PN-EN ISO 9001:2009. Obszar działalności przedsiębiorstwa praktycznie ogranicza się do województwa dolnośląskiego, ze szczególnym uwzględnieniem podregionu

wałbrzyskiego. Cechą charakterystyczną agencji jest silne zakorzenienie w regionie oraz rozbudowana sieć kontaktów z dolnośląskimi pracodawcami.

Dokumentacja projektowa jasno pokazuje, że najlepsze efekty kontraktowania osiągnął zespół DARR S.A. – zgodnie z poniższą tabelą:

Porównanie efektywności kontraktobiorców				
	Fundacja Aktywizacja - Góra	Fundacja Aktywizacja - Ząbkowice	Reha-expert Grzegorz Żymła	DARR S.A.
Liczba osób objętych kontraktem	20	15	16	40
Skuteczność zatrudnienia (liczba zatrudnionych)	3	0	5	22
Utrzymanie zatrudnienia przez wymagany czas (liczba zatrudnionych)	2	0	2	14



Zauważyć należy, że DARR S.A. nie tylko osiągnął najlepsze wyniki mierzalne, ale i zaproponował osobom objętym wsparciem najszerszy, najbardziej ustrukturyzowany i zindywidualizowany zakres usług, tj:

- sesje indywidualne z doradcą zawodowym,
- wsparcie lekarza medycyny pracy,
- wsparcie psychologa,
- warsztaty grupowe,
- wsparcie indywidualne: trening pracy/próbki pracy, moderator,
- wsparcie towarzyszące: ubrania robocze, dojazdy, dokumenty o niekaralności.

Wyniki ewaluacji wewnętrznej pokazują, że etap diagnozy klientów był przeprowadzony przez DARR SA profesjonalnie i rzetelnie (m.in. badanie potencjału i deficytów zawodowych uczestników, indywidualny plan działania). Ponadto pracownicy tej instytucji mieli bardzo dobry kontakt z uczestnikami kontraktowania oraz stawiali na wysoce zindywidualizowane podejście do wsparcia osób bezrobotnych. Jak odnotowano, na 40 uczestników kontraktu przypadało 10 pośredników pracy, co w dużej mierze przesądziło o sukcesie kontraktu.

Dokumentacja projektowa dowodzi, że również metody nawiązywania kontaktu z pracodawcami oraz pozyskiwania ofert pracy charakteryzowały się wysokim stopniem profesjonalizmu - przygotowano matryce zawierające obszary zgodności oczekiwań i wymogów kandydatów do pracy oraz pracodawców tj. kwalifikacje i oczekiwania uczestnika. Specjaliści z zespołu DARR S.A. zostali oddelegowani m.in. do następujących zadań:

- rozpoznanie lokalnego rynku pracy poprzez m.in. nawiązywanie kontaktów z pracodawcami i pozyskiwanie ofert pracy,
- identyfikacja potrzeb i planów zatrudnieniowych pracodawców,

-
- utrzymywanie stałego kontaktu z pracodawcami,
 - negocjowanie warunków pracy i płacy dla przyszłych pracowników,
 - przegląd prasowych i internetowych ofert pracy,
 - utrzymywanie kontaktów z agencjami zatrudnienia.

Warto odnotować, że zespół DARR SA pozyskiwał również oferty pracy z różnorodnych źródeł:

- oferty zastane (strony internetowe, ogłoszenia),
- bezpośrednie spotkania z pracodawcami,
- kontakty uczestników (networking),
- targi/giełdy pracy (własne, organizowane przez publiczne i niepubliczne IRP),
- spotkania biznesowe (konferencje, seminaria, konkursy dla firm),
- telemarketing /mailing,
- współpraca z innymi agencjami zatrudnienia.

Dla porównania, pozostali kontraktobiorcy osiągnęli niższe wskaźniki mierzalne (m.in. zatrudnialność) oraz oferowali węższy zakres usług. Fundacja Aktywizacja głównie deklarowała wsparcie w postaci:

- indywidualnych konsultacji z doradcą zawodowym i psychologiem,
- testów doradczo-psychologicznych,
- job coachingu.

Ponadto w trakcie realizacji kontraktu, uczestnicy projektu zgłaszali liczne zastrzeżenia do pracy fundacji, m.in.:

- brak jakiegokolwiek kontaktu z kontraktobiorcą (nikt ze strony realizatora nie kontaktował się z uczestnikami kontraktu ani telefonicznie ani mailowo lub bardzo rzadkie kontakty telefoniczne),
- uczestnicy byli informowani przez doradcę zawodowego, że powinni przejąć inicjatywę i sami szukać pracy dla siebie,

- realizator ograniczał się wyłącznie do podania nazwy firmy (pracodawcy), gdzie ewentualnie można uzyskać zatrudnienie, natomiast wszelkie formalności typu: adres kontaktowy firmy, telefon i umówienie się na spotkanie pozostawiano w gestii osoby bezrobotnej,
- spotkania indywidualne z doradcą zawodowym nie odbywały się zgodnie z zaplanowaną ścieżką (mniejsza liczba spotkań w stosunku do założonego planu aktywizacyjnego) i trwały jedynie ok. 10 – 15 min.,
- nietrafnie dobrane oferty/stanowiska pracy w stosunku do rodzaju i stopnia niepełnosprawności uczestników,
- proponowane oferty pracy pochodziły głównie ze strony internetowej Urzędu Pracy w Ząbkowicach Śląskich.

Z kolei firma Reha-Expert Grzegorz Żymła oferowała uczestnikom kontraktu wsparcie indywidualne i grupowe w postaci doradztwa zawodowego. Kontraktobiorca skoncentrował swoje działania na aktywnym poszukiwaniu pracodawców z terenu powiatu kłodzkiego, gotowych zatrudnić uczestników projektu. Zorganizowano również konferencję dla pracodawców. Kontraktobiorca współpracował również intensywnie z Powiatowym Urzędem Pracy w Kłodzku. Działania kontraktobiorcy cechowało indywidualne podejście do uczestników kontraktu, zarówno przed jak i po podjęciu zatrudnienia. Jedna z zatrudnionych uczestniczek została objęta szczególnym wsparciem celem pomocy w utrzymaniu zatrudnienia. Na uwagę zasługuje również fakt, że przedsiębiorstwa, które zatrudniły uczestników kontraktu są przez kontraktobiorcę wspierane w obszarze prawnych obowiązków i przywilejów pracodawcy zatrudniającego osoby niepełnosprawne.

Dane zebranie na etapie testowania pokazują, że najlepiej z obowiązku realizacji kontraktu wywiązał się DARR SA. Czynnikiem sukcesu tej instytucji okazały się być:

- zakorzenienie na lokalnym rynku,
- szeroka sieć kontaktów z lokalnymi pracodawcami,
- znajomość lokalnych uwarunkowań,
- doświadczenie w realizowaniu projektów w odniesieniu do grupy docelowej i lokalnej specyfiki,
- profesjonalizm,
- duży, doświadczony i zaangażowany zespół pracowników i współpracowników,
- wysoce zindywidualizowane podejście do uczestników kontraktu.

Na przykładzie działań Fundacji Aktywizacja można z kolei wyróżnić zagrożenia dla efektywnego realizowania kontraktu i tym samym modelu SIRP:

- doświadczenie i ukierunkowanie na działaniach jedynie na szerszą skalę (ogólnopolską i wojewódzką), które nie wymaga tak zindywidualizowanego podejścia jak działania na poziomie lokalnym (w praktyce – powiatu),
- brak indywidualizacji form wsparcia,
- nieznajomość lokalnej specyfiki,
- doświadczenie w aktywizacji jedynie wąskich grup osób niepełnosprawnych (zgodnie z dawną nazwą fundacji - Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo) – w tym wypadku: osób z wyższym wykształceniem, posiadających konkretne, specjalistyczne kwalifikacje zawodowe; aktywizacja takich osób wymaga innego podejścia i innych form działania, niż

aktywizacja uczestników kontraktu (bezrobotni oddaleni od rynku pracy),

- brak sieci kontaktów z lokalnymi pracodawcami.

Empowerment

Zgodnie z wytycznymi POKL empowerment w praktyce projektowej oznacza zaangażowanie grup napotykających problemy społeczne oraz ich przedstawicieli w prace projektowe. Grupami docelowymi, które powinny być zaangażowane w realizację projektu innowacyjnego, są zarówno użytkownicy, jak i odbiorcy innowacyjnych rozwiązań. Grupy docelowe powinny uczestniczyć w realizacji projektu na każdym etapie, być „współtwórcami” wypracowanego narzędzia.

Dokumentacja projektowa pokazuje, że zasada empowermentu była uwzględniana na każdym etapie realizacji projektu.

Stosowanie zasady empowermentu na poszczególnych etapach		
Fazy realizacji	Rodzaj uczestnictwa	Grupy docelowe
Pogłębiona diagnoza	Udział w badaniach, dostosowanie narzędzi badawczych, udział w pogłębieniu diagnozy	Użytkownicy/odbiorcy
Partnerstwo / zarządzanie	Włączenie użytkowników w partnerstwo projektu	Użytkownicy
Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego	Konsultacje → udział w ponownym opisanu produktu finalnego → weryfikacja słuszności kierunku prac nad produktem finalnym → doprecyzowanie elementów produktu finalnego	Użytkownicy/odbiorcy
Opracowanie	zaplanowanie aktywnego	Użytkownicy/odbiorcy



strategii wdrażania projektu	udziału w części dotyczącej upowszechniania i mainstreamingu, współpraca przy przygotowaniu projektu strategii,	
Testowanie produktu	Udział w testowaniu produktu	Użytkownicy/odbiorcy
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	Przedstawienie opinii z testowania, wstępna ocena produktu → organizowanie warsztatów dla użytkowników/odbiorców na temat wyników testowania, prośba o zgłaszanie propozycji korekt	Użytkownicy/odbiorcy
Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego	Konsultacje, uwzględnienie zebranych wcześniej opinii użytkowników i odbiorców	Użytkownicy/odbiorcy
Upowszechnianie produktu oraz włączanie go do głównego nurtu polityki	Zaproszenie do udziału w konferencjach, warsztatach, upowszechnianie na forum publicznym informacji o produkcie i doświadczeniach testowani, dotarcie z informacją o produkcie do zainteresowanych grup, zaangażowanie w promowanie produktu wśród decydentów	Użytkownicy/odbiorcy/decydenci

Wnioski i rekomendacje

Ocena produktu pod kątem trafności

■ Procedury kontraktowania

Procedury kontraktowania skierowane są do urzędów pracy. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przewiduje możliwość kontraktowania usług rynku pracy na zewnętrzne podmioty – wypracowane w ramach projektu procedury kontraktowania zdecydowanie odpowiadają na realne potrzeby urzędów pracy i idealnie wpasowują się w obecne wymagania społeczno-prawne (aktywizacja osób należących do tzw. trzeciej grupy, wymogi ustawy). Zaproponowany produkt daje bowiem gotowe wytyczne i wzorzec do przeprowadzenia procesu kontraktowania. Przygotowywany zestaw instrukcji i narzędzi jest kompletny oraz przedstawiony w sposób wyczerpujący, jednocześnie daje także możliwość indywidualnej modyfikacji poszczególnym użytkownikom, w zależności od ich preferencji. Produkt odpowiada także na potrzeby osób niepełnosprawnych – w badaniu ankietowym wyraźnie wyrazili oni swoją pozytywną ocenę współpracy z kontraktobiorcą. Zważywszy na brak doświadczeń urzędów pracy w zakresie kontraktowania usług rynku pracy (poza projektami pilotażowymi), można postawić tezę, że zapotrzebowanie na produkt jest bardzo duże. Wymienić można także liczne korzyści stosowania wypracowanych procedur – odciążenie urzędów pracy w zakresie czasochłonności i pracochłonności przygotowania procesu kontraktowania (szczególnie podczas przygotowywania pierwszego konkursu), gotowe ścieżki postępowania, gotowy wzór kontraktu i umowy trójstronnej, model rozliczania kontraktu (płatność w transzach).

Badani w procesie ewaluacji uznali, że wszystkie elementy produktu są użyteczne i stanowią spójną całość, a produkt jest przygotowany kompleksowo.

Podsumowując, produkt spełnia kryterium trafności.

■ Model SIRP

Model Społecznej Instytucji Rynku Pracy skierowany jest do podmiotów rynku pracy zainteresowanych aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych (w odpowiedzi na proces kontraktowania usług rynku pracy). Produkt zdecydowanie odpowiada na potrzeby tych podmiotów, daje bowiem kompletny i profesjonalny model funkcjonowania, zestaw gotowych narzędzi oraz gotową ścieżkę wsparcia osób niepełnosprawnych. Biorąc pod uwagę, że kontraktowanie jest stosunkowo nową usługą na rynku pracy, model można uznać za pionierski i odpowiadający na rzeczywiste potrzeby – brak bowiem wcześniejszych ustrukturyzowanych wzorców w tym zakresie. Także zapotrzebowanie na model jest duże, głównie ze względu na fakt, że komercyjne podmioty funkcjonujące na rynku pracy nie miały do tej pory regularnych doświadczeń w aktywizacji osób niepełnosprawnych – a pośrednictwo pracy dla tej grupy wymaga specyficznego, wysoce zindywidualizowanego podejścia. Wszystkie elementy zaproponowanego modelu są użyteczne, niektóre wymagają jedynie rozszerzenia (patrz: Rekomendacje).

Podsumowując, produkt spełnia kryterium trafności.

Ocena produktu pod kątem efektywności

■ Procedury kontraktowania

Wypracowane w ramach projektu procedury kontraktowania stanowią nową jakość – brak jest wcześniejszych jednolitych rozwiązań w tym

zakresie, szczególnie zebranych w jednym miejscu i opracowanych w ramach jednego kompleksowego modelu. Sam proces kontraktowania daje szanse na efektywniejszą aktywizację osób bezrobotnych, oddalonych od rynku pracy – ze względu na możliwość kierowania do tej usługi wyselekcjonowanej grupy osób bezrobotnych, potrzebujących bardziej spersonalizowanego wsparcia. Przygotowane procedury kontraktowania zdecydowanie przyczynią się do zwiększenia wydajności urzędów pracy pod kątem organizacji pracy (administracyjnie i czasowo) – pracownicy urzędów mogą bowiem skorzystać z gotowych, przetestowanych i zwalidowanych procedur, co pozwoli zaoszczędzić czas i działania administracyjne.

Podsumowując, produkt spełnia kryterium efektywności.

■ Model SIRP

Model SIRP propaguje nowy rodzaj podmiotu na rynku usług aktywizacji i pośrednictwa pracy. Jest to podmiot łączący działalność komercyjną z pewną społeczną misją i wysokimi, specyficznymi standardami działania. Nie jest to zatem typowa agencja zatrudnienia, ani agenda rządowa, ani organizacja trzeciego sektora. Takie rozwiązanie wydaje się być bardziej efektywne niż dotychczas stosowane. 88% odbiorców produktu biorących udział w projekcie na etapie testowania (i ankietowanych w ramach ewaluacji) zostały zaprezentowane oferty pracy, a 75% spośród nich było zadowolonych z liczby otrzymanych ofert. Warto przytoczyć w tym miejscu sukcesy jednego z kontraktobiorców zaangażowanych na etapie testowania – DARR S.A. Agencja ta oferowała zakontraktowanym klientom zakres usług zdecydowanie wpisujący się w model SIRP i dzięki takiemu podejściu zyskała bardzo dobre wyniki (zatrudnialność na poziomie 55%). Ponadto ankietowani beneficjenci usługi (osoby niepełnosprawne) byli zadowoleni ze współpracy z tą instytucją. Warto zauważyć, że z kolei Fundacja Aktywizacja (również kontraktobiorca na etapie testowania), w małym stopniu realizowała wytyczne z modelu SIRP (raczej stosowano

standardowy model działania) i osiągnęła bardzo słabe rezultaty (jedynie 3 osoby zatrudnione na 35 skierowanych do kontraktu).

Wypracowany model jest także wydajny pod kątem organizacji pracy – widoczne jest bowiem na przykładzie DARR S.A., że organizacja pracy agencji zgodnie z modelem SIRP przynosi wymierne rezultaty – dla agencji (możliwość wypracowania dobrych wyników i pobrania pełnego wynagrodzenia) oraz dla klientów (znalezienie zatrudnienia).

Podsumowując, produkt spełnia kryterium efektywności.

Ocena produktu pod kątem skuteczności

■ Procedury kontraktowania

Ewaluacja oraz etap testowania wykazały, że produkt jest skuteczny. Procedury kontraktowania w skuteczny sposób pozwalają przygotować i przeprowadzić kontraktowanie – dają wytyczne prawne oraz dotyczące kryteriów wyboru podmiotów, rozliczania realizacji usługi oraz wzory dokumentów (kontrakt, umowa trójstronna). Na skuteczność produktu wpływać może w przyszłości doprecyzowania kryteriów wyboru agencji współpracujących w ramach kontraktu oraz algorytm wypłaty wynagrodzenia.

Zagrożeniami dla skuteczności procesu kontraktowania mogą być:

- Brak chętnych do podjęcia kontraktu (brak ofert), nikt nie zainteresowanie konkursem,
- Podział środków na aktywizację osób bezrobotnych przez Radę Zatrudnienia (małe środki przekazane na kontraktowanie),
- Bariery ze strony agencji zatrudnienia – obawy przed aktywizacją osób niepełnosprawnych i bezrobotnych z tzw. trzeciej grupy,
- Brak wyników (zatrudnialności) wśród agencji zatrudnienia,

- Duże obciążenie pracowników PUP przy rekrutacji i selekcji osób do udziału w kontraktowaniu,
- Brak fizycznej dostępności przedstawicieli kontraktobiorców w pobliżu miejsca zamieszkania osób objętych kontraktem.

Podsumowując, produkt spełnia kryterium skuteczności, z uwzględnieniem powyższych zastrzeżeń.

■ Model SIRP

Model SIRP, o ile zastosowany zgodnie z opisem produktu, charakteryzuje się dużą skutecznością. Na przykładzie DARR S.A. wyraźnie widać, że realizacja w praktyce idei SIRP przynosi konkretne, w pełni zadowalające rezultaty (wysoki poziom zatrudnialności beneficjentów – na etapie testowania równy 55%). Na skuteczność modelu w dużej mierze mają wpływ:

- Zasoby kadrowe SIRP oraz kompetencje personelu (doświadczenie w pośrednictwie pracy, znajomość rynku pracy, znajomość problemów aktywizacji osób niepełnosprawnych),
- Dostęp SIRP do dodatkowego finansowania (w celu zagwarantowania osobom aktywizowanym szerokiego zakresu wsparcia),
- Budowanie efektywnych partnerstw (w tym międzysektorowych) w celu przepływu personelu i kompetencji oraz uzupełnienia oferty aktywizacyjnej,
- Zakorzenianie na lokalnym rynku pracy,
- Szeroka sieć kontaktów z lokalnymi pracodawcami,
- Znajomość lokalnych uwarunkowań,
- Doświadczenie w realizowaniu projektów w odniesieniu do grupy docelowej i lokalnej specyfiki,
- Wysoce zindywidualizowane podejście do uczestników kontraktu,
- Rodzaj profili klientów kontraktowanych przez PUP.

Podsumowując, z zastrzeżeniem warunków skuteczności podanych powyżej, produkt jest skuteczny.

Ocena produktu pod kątem użyteczności

■ Procedury kontraktowania

Wypracowany produkt jest w pełni zgodny z aktualnymi potrzebami urzędów pracy i uregulowany stosownie w ustawodawstwie. Ponadto produkt stanowi gotową odpowiedź na uwolnienie usług rynku pracy i związane z tym obowiązki urzędów pracy (kontraktowanie). Zastosowanie produktu w codziennej praktyce wpłynie znacznie na rozszerzenie i zróżnicowanie oferty aktywizacyjnej, szczególnie dla osób oddalonych od rynku pracy, posiadających specyficzne potrzeby w zakresie wsparcia i powrotu na rynek pracy. Przykład DARR S.A. wskazuje również na możliwość przyniesienia wymiernych rezultatów w postaci zatrudnienia osób objętych kontraktowaniem. Podczas badania przedstawiciele urzędów pracy wykazywali dużą chęć włączania procedur kontraktowania do codziennej praktyki.

Podsumowując, produkt spełnia kryterium użyteczności.

■ Model SIRP

Model SIRP zdecydowanie odpowiada na potrzeby podmiotów rynku pracy – brak bowiem dotychczas kompleksowych wytycznych i dobrych praktyk w zakresie tworzenia i funkcjonowania instytucji chcących włączyć się w aktywizację osób bezrobotnych. Zastosowanie modelu w codziennej praktyce powinno przełożyć się na sukces agencji – tj. wywiązanie się z kontraktu, a tym samym profity finansowe. Zebrane dane jasno bowiem wskazują, że przy pośrednictwie pracy dla bezrobotnych oddalonych od rynku pracy, standardowe rozwiązania i narzędzia nie są wystarczające.

Podsumowując, produkt spełnia kryterium użyteczności.

Ocena produktu pod kątem trwałości

■ Procedury kontraktowania i model SIRP

Istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo funkcjonowania produktu po zakończeniu projektu – produkt jest bowiem modelem, możliwym do zastosowania przez każdy urząd/podmiot i w każdym żądanym zakresie. Wydaje się, że warunkiem funkcjonowania modelu w przyszłości jest trwała obecność idei kontraktowania w prawodawstwie. Model nie stawia żadnych barier wdrożeniowych, jest łatwy w zastosowaniu i czytelny. Ponadto zaletą produktu jest jego modelowość – czyli uniwersalność i specyficzność zarazem – może on być stosowany całościowo oraz wybiórczo – jako kafeteria. Możliwe efekty oddziaływania produktu to skuteczne i efektywne kontraktowanie usług rynku pracy na szeroką skalę – z korzyścią do urzędów pracy, beneficjentów i całego rynku pracy, obecność tematu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych w szerszej świadomości społecznej, edukacja pracodawców w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

Możliwe zagrożenia dla trwałego funkcjonowania SIRP:

- problem finansowania - kompleksowość wsparcia aktywizacyjnego wymaga szerokiego zaangażowania SIRP, a środki zakontraktowane z PUP mogą okazać się niewystarczające; konsekwencją takiego stanu rzeczy może być minimalizacja zakresu wsparcia przez agencję i skupianie się jedynie na najlepiej rokujących klientach; inny potencjalny skutek to zaprzestanie usług aktywizacyjnych przez najlepsze, najbardziej zaangażowane agencje ze względu na możliwą niską rentowność przedsięwzięcia (np. w sytuacji, gdy konieczne jest finansowanie dojazdów klienta do pracy, zakup stroju

roboczego itp.) – im większa kompleksowość w pracy agencji, tym większe konieczne nakłady,

- brak silnych tradycji w zakresie budowanie partnerstw międzysektorowych, szczególnie na linii biznes – organizacje pozarządowe,
- kontraktowanie przez PUPy jedynie najtrudniejszych klientów (oddalonych od rynku pracy) lub osób, które nie poszukują pracy (legalnej), a są zarejestrowane w urzędzie pracy jedynie ze względu na korzystanie z ubezpieczenia zdrowotnego.

Podsumowując, produkty spełniają kryterium trwałości.

Ocena produktu pod kątem multiplikowalności

■ Procedury kontraktowania i model SIRP

Produkty charakteryzują się dużą multiplikowalnością; podczas badań wszystkie grupy (przedstawiciele PUP, agencji zatrudnienia i eksperci) podkreślali, że wypracowane rozwiązania można zastosować do wszystkich grup osób bezrobotnych, nie tylko osób niepełnosprawnych. Wskazywano to jako dużą zaletę. Warunkiem skutecznego upowszechnienia produktu jest promocja produktu, wymierne wyniki kontraktów w postaci zatrudnialności osób bezrobotnych oraz trwałość ustawodawstwa w tym zakresie.

Podsumowując, produkty spełniają kryterium multiplikowalności.

Ocena produktu pod kątem jakości

■ Procedury kontraktowania i model SIRP

W procesie ewaluacji badani podkreślali zdecydowanie wysoką jakość produktu – profesjonalizm, rzeczowość i rzetelność przedstawionych rozwiązań. Żaden z elementów/modułów produktu nie został oceniony negatywnie. Produkt spełnia kryterium jakości.

Ocena produktu pod kątem zaangażowania grup docelowych (empowerment)

Zasada empowermentu była uwzględniana na każdym etapie realizacji projektu i przygotowywania produktu: pogłębiona diagnoza, partnerstwo/zarządzanie, opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego, opracowanie strategii wdrażania projektu, testowanie produktu, analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu, opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego, upowszechnianie produktu oraz włączanie go do głównego nurtu polityki.

Ocena produktu pod kątem innowacyjności

■ Procedury kontraktowania i model SIRP

Produkt został oceniony przez użytkowników i ekspertów jako innowacyjny. Zdecydowaną zaletą modelu (i innowacją) jest propagowanie nowego typu podmiotu na rynku pracy – SIRP, łączącej w sobie funkcję komercyjną (rynkową) z doskonałym rozumieniem potrzeb osób niepełnosprawnych (misja). Innowacyjność modelu polega także na zebraniu w jednym miejscu wszystkich zasad i procedur pomocnych w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, a ponadto na wskazaniu ścieżki pracy z bezrobotnymi osobami niepełnosprawnymi akcentującej konieczność kompleksowego i indywidualnego podejścia do każdego klienta. W opinii badanych, wsparcie osoby niepełnosprawnej w znalezieniu pracy musi bowiem opierać się na innych przesłankach niż

tradycyjne pośrednictwo pracy. Model proponuje konkretny sposób pracy agencji zatrudniania wraz z katalogiem potencjalnych usług (wsparcie doradcy zawodowego, trenera pracy, psychologa i in.). Model akcentuje, że przy aktywizacji osób niepełnosprawnych oddalonych od rynku pracy, ważnym czynnikiem sukcesu (klienta i SIRP) jest kompleksowe podejście – współdziałanie specjalistów z różnych dziedzin i dywersyfikacja form wsparcia - usługi doradcze, szkolenia, budowanie motywacji do pracy itp. Równie ważnym elementem jest społeczne włączanie osób bezrobotnych.

Podsumowując, model spełnia kryterium innowacyjności.

Rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonych działań ewaluacyjnych można wskazać następujące rekomendacje co do kształtu i funkcjonowania produktu:

- Warunkiem skutecznego funkcjonowania SIRP i realizacji procesu kontraktowania jest zindywidualizowane podejście do beneficjenta, szerokie spectrum działań aktywizacyjnych dobranych pod kątem konkretnego klienta, liczebność, zróżnicowanie i kompetencje kadry oraz rzetelnie przeprowadzona diagnoza wstępna potencjału osoby bezrobotnej – na te elementy szczególnie powinny zwracać uwagę urzędy pracy podczas przeprowadzania konkursów,
- Przy ogłaszaniu konkursów przez PUP należy także szczególnie przyjrzeć się temu, co kontraktobiorca oferuje na etapie wsparcia osobom bezrobotnym (spectrum usług), a nie tylko kierować się wskaźnikiem zatrudnialności, skuteczne wsparcie jest bowiem warunkiem trwałej aktywizacji,
- W interesie urzędów pracy, agencji i samych osób bezrobotnych jest kwalifikowanie do kontraktu przez urzędy odpowiedniego „miksu”

osób bezrobotnych (różne typy i stopnie niepełnosprawności, różny poziom motywacji),

- Dużym wyzwaniem stojącym przed SIRP jest dotarcie do pracodawców i zaprezentowanie im możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych, tj. budowanie rynku pracy dla osób niepełnosprawnych – podkreślić należy w związku z tym kluczową rolę kompetencji kadry SIRP w tym zakresie,
- Efektywne współdziałanie z pracodawcami, często w początkowej fazie powinno być oparte na ich edukacji; osoby niepełnosprawne z trudnością funkcjonują na otwartym rynku pracy – pracodawcy często nie mają doświadczeń z takimi pracownikami i kierują się negatywnymi stereotypami dotyczącymi tej grupy; przedstawiciele SIRP powinni zatem umieć przestawić pracodawcy rzetelny obraz korzyści i wad zatrudnienia osób niepełnosprawnych; w związku z powyższym model powinien być rozszerzony o schemat rozmowy z pracodawcą dotyczący zalet i ewentualnych niedogodności związanych z zatrudnieniem osoby niepełnosprawnej,
- Model powinien też zawierać odnośniki do aktów prawnych regulujących zatrudnienie osób niepełnosprawnych – pracownik SIRP powinien mieć szeroką wiedzę dotyczącą uwarunkowań prawnych przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- Pracownicy SIRP winni mieć kompetencje do wspierania pracodawcy w zakresie zatrudnienia osoby niepełnosprawnej (wymagania prawne, możliwe dofinansowanie stanowiska pracy, obowiązki wobec niepełnosprawnych pracowników, korzyści finansowe, rozliczenia itp.) oraz wspierać pracodawcę w pierwszych tygodniach po zatrudnieniu niepełnosprawnego pracownika (rodzaj infolinii – dodatkowa usługa świadczona przez SIRP); równie ważnym elementem jest wsparcie pracodawcy (doradztwo) w zakresie wprowadzenia i integracji osoby niepełnosprawnej w środowisko pracy,

- Pracownicy SIRP powinni skupiać się nie tylko na doprowadzeniu osoby niepełnosprawnej do zatrudnienia, ale i na wsparciu jej w pierwszych tygodniach pracy i monitorowaniu jej funkcjonowania w nowym środowisku – takie wsparcie jest kluczowe dla długotrwałego zatrudnienia klienta,
- Pracownik SIRP powinien posiadać kompetencje w zakresie rekrutacji i wdrażania do pracy osób niepełnosprawnych (pomoc dla pracodawców), szczególnie zwrócić uwagę należy na:
 - Kryteria wyboru kandydatów winny być dostosowane do poziomu wymagań na wakuującym stanowisku – szczególną uwagę należy zwrócić na dobór testów i zadań rekrutacyjnych, tak aby ich forma była przystępna dla osób niepełnosprawnych; kluczowe jest również, aby kryteria doboru pracownika nie dyskwalifikowały na starcie osoby niepełnosprawnej,
 - Członkom zespołów rekrutacyjnych (po stronie pracodawcy) należy dostarczyć wskazówki dotyczące specyfiki rozmów z osobami niepełnosprawnymi,
 - Pracodawcy powinni być świadomi specyficznych potrzeb osoby niepełnosprawnej, np. umożliwienie udziału w spotkaniu rekrutacyjnym, udział w spotkaniu tłumacza języka migowego lub trenera pracy itp.,
 - Podczas ustalania terminu i miejsca spotkania rekrutacyjnego pracodawcy powinni poprosić niepełnosprawnego kandydata o wskazanie potrzebnych udogodnień (np. pomoc asystenta, dostęp do windy),
 - Pracodawca powinien „uwrażliwić” swoich pracowników na potrzeby nowych niepełnosprawnych pracowników (np. zakaz rozpraszania psa przewodnika),
 - Pracodawca powinien zachować pełną poufność danych osoby niepełnosprawnej (dane o stanie zdrowia są danymi wrażliwymi),

- Następujące moduły modelu SIRP: Pakiet narzędzi do budowania relacji z pracodawcami, Narzędzia pracy jobfindera, Pakiet narzędzi z zakresu pośrednictwa personalnego, przedstawia standardowe elementy pracy w komercyjnej agencji zatrudnienia i dla większości specjalistów rynku pracy są oczywiste – warto je zatem rozszerzyć o specyfikę kontaktu z osobami niepełnosprawnymi (różne typy i stopnie niepełnosprawności i potencjalny zakres usług/wsparcia) oraz rozdział dotyczący edukacji i wsparcie pracodawców w zakresie zatrudnienia tego typu bezrobotnych,
- Ważnym elementem funkcjonowania SIRP (i warunkiem działania) jest dostęp do dodatkowego finansowania (umiejętność poszukiwania źródeł dodatkowego finansowania),
- Należy promować ideę tworzenia partnerstw dla zatrudnienia - ze względu na fakt, że agencja zatrudnienia może nie zawsze dysponować pełnym spektrum usług aktywizacyjnych (braki personalne), warto aby część usług zlecała innym podmiotom, posiadającym te zasoby (np. wsparcie psychologiczne udzielone przez partnera, np. organizację pozarządową); zbudowanie efektywnego, dobrze współdziałającego partnerstwa pozwoli na bardziej kompleksowe podejście do aktywizacji zawodowej, a agencji da możliwość optymalizacji i uelastycznienia kosztów działania,
- Należy stworzyć sposób postępowania w sytuacji, gdy osoba bezrobotna zakwalifikowana do procesu kontraktowania zrezygnuje z kontraktu (czy taka osoba powraca do rejestru PUP jako osoba bezrobotna czy też traci status osoby bezrobotnej?).

Podsumowując, wypracowany w ramach projektu produkt jest kompletny, prezentuje wysoką jakość, spełnia kryteria adekwatności, trafności, użyteczności, skuteczności, trwałości oraz charakteryzuje się bardzo dużym potencjałem zastosowalności i multiplikowalności.

