

Ewaluacja

## **Zadania publicznego realizowanego przez Stowarzyszenie "Niepełnosprawni dla Środowiska EKON" dla Miasta Stołecznego Warszawy**

Opracowana przez

Magdalenę Andrzejewską i Mateusza Zycha

**05 Sigma Research and Development**

## Podsumowanie

Projekt oceniono pozytywnie. Badani uczestnicy korzystnie ocenili dotychczasowe działania Stowarzyszeni a EKON i udział w projekcie. Projekt stosuje sprawdzone instrumenty rynku pracy i aktywizacji zawodowej. Rekomendowane jest większe zaangażowanie przedstawicieli Urzędu m.st. Warszawy w realizację celów projektu.

Aby zwiększyć efektywność, skuteczność i trafność interwencji, warto wprowadzić dodatkowe rozwiązania. W szczególności istotne są próby zwiększenia wskaźnika zatrudnienia ponad minimalną wartość. Dodatkowo, niezmiernie ważne jest zbudowanie współpracy ekosystemu współpracujących interesariuszy, aby zwiększyć skalę projektu i możliwość wykorzystania stworzonych rozwiązań w przyszłości. Na tym skupia się niniejszy raport ewaluacyjny.

## Spis treści

Cel badania .....	3
Metodologia .....	3
Analiza interwencji .....	4
Geneza interwencji.....	4
Ocena logiki interwencji .....	5
Jak wygląda otoczenie projektu „Praca dla Nas!”? .....	9
Jakie ograniczenia dla projektu „Praca dla Nas!” stwarza proces rekrutacyjny?.....	11
Grupa docelowa projektu „Praca dla Nas!” .....	12
Ocena i rekomendacje dla poszczególnych działań w projekcie „Praca dla Nas!” .....	14
Ocena projektu przez uczestników .....	20
Wnioski.....	24
Załączniki .....	25
Scenariusz wywiadu z pracownikami projektu.....	25
Scenariusz wywiadu z uczestnikami .....	27

## Cel badania

Celem badania była ewaluacja zadania publicznego realizowanego dla Urzędu m.st. Warszawy przez Stowarzyszenie EKON. Zawarte w nim założenia metodologiczne miały na celu określić stopień, w jakim logika działań realizowanych w projekcie spełnia kryteria:

- Trafności - *W jakim stopniu cele projektu są zgodne z potrzebami jego odbiorców?*
- Efektywności - *Czy relacja pomiędzy osiąganymi efektami a poniesionymi nakładami uzasadnia realizację działań?*
- Skuteczności - *Czy przyjęta logika umożliwi osiągnięcie zamierzonych rezultatów? W jakim stopniu cele są osiągnane?*
- Trwałości - *W jakim zakresie efekty projektu są długotrwałe?*

Badanie ewaluacyjne zostało zrealizowane na przełomie czerwca i lipca 2017r. Zgodnie z założeniami projektu, ewaluacja zostanie przeprowadzona również na kolejnych etapach:

- W jego trakcie (planowane na czerwiec 2018r.)
- Na zakończenie (planowane na listopad 2019r.)

Każda z edycji badania ewaluacyjnego będzie kładła inny nacisk na wyżej wymienione kryteria ewaluacyjne. Na etapie początkowym, najważniejsze jest określenie trafności oraz efektywności działań. Taka ewaluacja z zasady w dużej mierze skupia się na elementach do poprawy i dopracowaniu działań przed pełnym wdrożeniem. Skuteczność oraz trafność w pełni mogą być ocenione dopiero na późniejszych etapach w projekcie lub po jego zakończeniu,

## Metodologia

Realizacja tego etapu opiera się o dwie podstawowe techniki badawcze:

- Badanie gabinetowe i analiza dokumentacji projektowej, wraz z analizą danych zastanych w celu oceny logiki interwencji,
- Pogłębione wywiady indywidualne z: koordynatorem projektu (1 wywiad), trenerem pracy (1 wywiad), specjalistą ds. szkoleń (1 wywiad), osobami objętymi projektem (5 wywiadów).

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone przez doświadczonego moderatora z zapewnieniem dobrowolności udziału w badaniu i anonimowości. Do moderowania wywiadów wykorzystano scenariusze ustrukturyzowane, znajdujące się w załączniku tego raportu.

## Analiza interwencji

### Geneza interwencji

Głównym powodem rozpoczęcia projektu jest mała liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w Urzędzie m. st. Warszawy. Od 2015 do I-ego kwartału 2017 roku liczba osób aplikujących w naborach z orzeczeniem o niepełnosprawności stanowiła znikomy procent wszystkich aplikujących. Było to kolejno, 2015 - 1.3%, 2016 - 2.1%, I kwartał 2017 roku - 2.8%. Ze wszystkich kandydatów w tym okresie w liczbie 834 osób, liczba zatrudnionych z orzeczeniem o niepełnosprawności wyniosła 5 osób, czyli mniej niż 1%.<sup>1</sup>

W związku z tym, Urząd podjął się inicjatywy, która ma celu zwiększyć szanse zatrudnienia osób niepełnosprawnych, oferując możliwość podjęcia pracy w swoich strukturach.

Projekt „Praca dla Nas!” wpisuje się w Strategię Rozwiązywania Problemów Społecznych Warszawy na lata 2009-2020, w szczególności w Cel strategiczny 3 *Integracja i reintegracja społeczna i zawodowa*, do którego wstęp brzmi następująco:

*Bez względu na status społeczno-ekonomiczny każdy mieszkaniec Warszawy będzie miał możliwość rozwijania aktywności w życiu publicznym i równe szanse rozwoju.*

*Miasto będzie zapobiegać ryzyku wykluczenia społecznego oraz przeciwdziałać jego pogłębieniu się.*



Oprócz realizacji założeń Strategii, projekt ma zadanie przynieść korzyści dla obu stron. Z jednej strony, osoby niepełnosprawne, bezrobotne i bierne zawodowo, będą mogły skorzystać z doradztwa zawodowego i szkoleń, aby zwiększyć swoje możliwości zatrudnienia na stanowiskach urzędowych w strukturach administracji. Z drugiej strony, dzięki inicjatywie Urząd m.st. Warszawy może promować wizerunek otwartego i przyjaznego pracodawcy, a we współpracy z Stowarzyszeniem przygotować się do spełnienia standardów stawianych przez taki wizerunek, np. dzięki dostosowaniu stanowisk miejsc pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych czy też przełamywaniu obaw przed zatrudnianiem osób z niepełnosprawnością wśród urzędników.

<sup>1</sup> Dane na podstawie prezentacji „Zasady naboru oraz zatrudniania na stanowiska urzędnicze w Urzędzie m.st. Warszawy”, przygotowane przez Biuro Kadr i Szkoleń Urząd m.st. Warszawy.

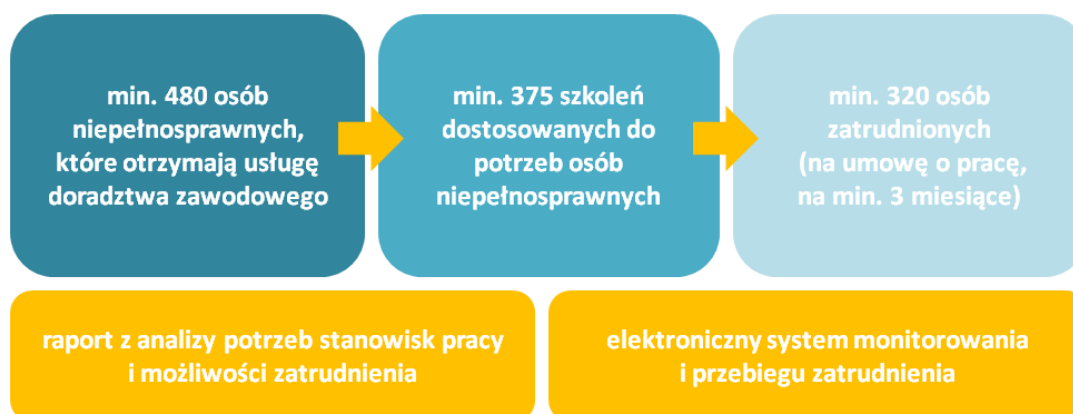
Dodatkowo, Urząd może wygenerować korzyści finansowe wynikające z Ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.<sup>2</sup> Utrzymanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych pozwoli na uzyskanie ulg w składkach ZUS. Aby to osiągnąć, wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych powinien wynosić co najmniej 6% wszystkich zatrudnionych pracowników. Jest to dodatkowa ważna finansowa motywacja dla wdrożenia projektu.

### Ocena logiki interwencji

Celem zadania publicznego „Praca dla Nas!” jest zwiększenie możliwości zatrudnienia niepracujących osób z różnymi niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Celem szczegółowym jest wzrost aktywności zawodowej tych osób oraz podniesienie ich kompetencji do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy.

W projekcie „Praca dla Nas!” przewidzianych jest szereg produktów. Do głównych należą: doradztwo zawodowe, szkolenia oraz oferta zatrudnienia w Urzędzie. We wskaźnikach realizacji pojawiły się dodatkowe produkty: raport z analizy potrzeb w zakresie stanowisk pracy i możliwości zatrudnienia na nich osób z niepełnosprawnościami w Urzędzie m.st. Warszawy oraz stworzenie elektronicznego systemu monitorowania zatrudnienia. Produkty oceniono jako spójne i konsekwentne.

#### Główne produkty w ramach projektu do końca 2019 roku




W ramach ewaluacji przeprowadzono ocenę logiki interwencji. Logika interwencji została oceniona pozytywnie. Jest zachowana ciągłość przyczynowo-skutkowa, a nakłady w dużej mierze zapewniają realizację celów oraz wskaźników. Jedynie pewne elementy wymagają dopracowania. Należą do nich:

#### Ocena założeń projektu:

1. Zgodnie z założeniem interwencji, osoby z niepełnosprawnością nie podejmują zatrudnienia w Urzędzie m.st. Warszawy, ponieważ mają mniejsze szanse z uwagi na niskie kompetencje.<sup>3</sup> Podniesienie kompetencji uczestników w projekcie ma wyrównać te szanse. Takie założenie jest niepełne, gdyż obejmuje tylko jedno źródło przeszkód stojących na drodze zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

<sup>2</sup> (Dz. U. Nr 123 poz. 776 z późn. zm.)

<sup>3</sup> w okresie 1-8.2016 zatrudniono 5 osób na 446 aplikacji, dane z oferty realizacji zadania publicznego.


- 
2. Dla zwiększenia efektywności i skuteczności, projekt powinien kłaść równy nacisk dwa dodatkowe potencjalne źródła nierówności szans po stronie pracodawcy z uwagi na:
    - czynnik proceduralny - nieprzystosowanie procesu rekrutacyjnego do osób z orzeczeniem o niepełnosprawności oraz braku dedykowanych tej grupie rozwiązań w instytucjach zatrudniających,
    - czynnik społeczno-psychologiczny - możliwość występowania świadomej lub nieświadomej dyskryminacji na etapie procesu rekrutacyjnego wśród osób prowadzących rekrutację.

Innymi słowy, działania w projekcie powinny równomiernie oddziaływać na trzy potencjalne źródła nierówności, nie tylko na jeden lub dwa z nich. Przede wszystkim, oprócz rozwijania kompetencji osób z niepełnosprawnością, rekomendowane jest podjęcie:

- prac nad dostosowaniem procesu rekrutacyjnego do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami (nie ograniczając się jedynie do jednego typu niepełnosprawności np. fizycznej), a także wypracowanie elastycznych form zatrudnienia tak, aby uwzględnić ograniczenia tych osób oferując np. elastyczne czasy pracy - różny stan zdrowia osób z niepełnosprawnością powoduje, że mogą być one w 100% produktywnie dzisiaj, ale znacznie mniej jutro. Wypracowanie takich rozwiązań przełoży się na zmniejszenie obaw przed nieprzewidywalnością zatrudnienia (czynnik proceduralny);
- podjęcie działań ograniczających stereotypy i ryzyko dyskryminacji. Chociaż z reguły przedsiębiorstwa zyskują pozytywne doświadczenia z osobami niepełnosprawnymi, pracodawcy nadal prezentują szeroki zakres zastrzeżeń i stereotypy dotyczące deficytów tych osób. W wielu przypadkach dostrzega się brak faktycznej gotowości na integrację, a problem ten nie jest uważany za zadanie strategiczne. W rezultacie ludzie z niepełnosprawnością doświadczają dyskryminacji w procedurach składania podań o pracę i po jej podjęciu. Aby to przełamać potrzebne są: wpisanie działań w strategię pracodawcy, umocowanie poparcia odgórnie u decydentów, szeroko zakrojone działania komunikacyjne wśród osób zatrudniających, wytypowanie ambasadorów projektu z niepełnosprawnością już zatrudnionych u pracodawcy, które dobrze odnajdują w danym miejscu pracy, wsparcie rówieśnicze po zatrudnieniu przez osoby niepełnosprawne z dłuższym stażem (ang. peer-to-peer).

#### **Ocena działań w projekcie:**

1. Potrzebne jest doprecyzowanie celów elektronicznego systemu monitorowania i przebiegu zatrudnienia oraz platformy łączenia ofert pracy z kandydatami, tym bardziej, że są to rozwiązania nowe, tworzone od początku. Konieczne jest ustalenie tego, w jaki sposób zostaną one przygotowane, kto będzie odbierał rozwiązania po stronie Urzędu (właściciel), kto określi funkcjonalności systemu, w jakim stopniu pracownicy Urzędu powinni być angażowani w ich tworzenie, a także określenie modelu utrzymania systemu i platformy po zakończeniu projektu (przez kogo i z jakich funduszy). Rekomendowany jest przegląd i analiza obecnych rozwiązań dobrze działających na rynku i wybór najlepszych funkcjonalności na podstawie tak zdefiniowanych dobrych praktyk.
2. Potrzebne jest doprecyzowanie jak zostanie przygotowany raport z analizy potrzeb w zakresie stanowisk pracy i możliwości zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Same



spotkania mogą być niewystarczającym narzędziem do oceny możliwości zatrudnienia. Należy wspólnie z pracownikami Urzędu zdefiniować w jaki sposób zostanie przeprowadzona analiza, w jaki sposób przedstawiciele Urzędu będą brać w niej udział i jak będą do tego aktywnie motywowani. Ustalenia wymaga także to, czy raport będzie obejmował jedynie analizę dostępnych na BIP ofert pracy czy również możliwości tworzenia nowych miejsc prac, czy będzie obejmował wypracowanie nowych rozwiązań zatrudnienia, a także identyfikowanie barier architektonicznych etc. Warto lepiej opisać cele i produkty współpracy, a także określić działania jakie muszą zostać podjęte przez Urząd.

3. Rekomendowane jest zdefiniowanie, jakie konkretne działania przełożą się na zwiększenie świadomości o Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych: jakie działania i do kogo będą kierowane, do ilu urzędników i w jakim zakresie, w jaki sposób będą motywowani do późniejszej realizacji celów projektu, jak nastąpi monitorowanie zmiany w postawach urzędników (np. za pomocą badania ankietowego na wstępie działań i po, wprowadzenie dodatkowych wskaźników w Urzędzie monitorowanych przez opiekuna projektu w Urzędzie).
4. W opisie interwencji w ograniczony sposób potraktowano działania komunikacyjne. Potrzebne jest przygotowanie planu komunikacji o projekcie wewnątrz Urzędu, do urzędników i decydentów oraz interesariuszy: kto i kiedy jest informowany i o jakich działaniach.
5. Rekomendowane jest określenie roli Urzędu Pracy w osiągnięciu wskaźnika i rezultatów.

#### **Ocena rezultatów krótkoterminowych:**

1. Nie jest jasne, jakie konkretne działania przełożą się na zwiększenie poziomu świadomości urzędników na temat Konwencji ONZ i jak ten cel będzie osiągnięty. Także nie wiadomo, jak osiągnięcie celu będzie mierzone. Co za tym idzie nie wiadomo w jaki sposób określone zostanie czy cel ten został osiągnięty stopniu wystarczającym.
2. Oczekiwane rezultaty krótkoterminowe numer 1 i 2, tak naprawdę przyczynią się do osiągnięcia rezultatu numer 3 - są one działaniami. To zatrudnienie jest w interwencji celem nadrzędnym. Oznacza to, że zwiększenie kompetencji osób niepełnosprawnych oraz zwiększenie świadomości urzędników jest niezbędnym krokiem do zwiększenia zatrudnienia.

## Nakłady

1. Koszt diagnozy dla 480 osób.
2. Praca zatrudnionych trenerów pracy.
3. Praca jednego specjalisty do spraw szkoleń i specyfikacji stanowisk pracy.
4. Praca doradcy zawodowego.
5. Praca psychologa.
6. Stworzenie i utrzymanie elektronicznego systemu monitorowania ofert pracy.
7. Koszty przygotowania i przeprowadzenia szkoleń dla 375 osób.
8. Komunikacja i promocja projektu.

## Działania

1. Kompleksowa diagnoza predyspozycji społeczno-zawodowych.
2. Stworzenie elektronicznego systemu monitorowania i przebiegu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.
3. Stworzenie systemu łączenia kandydatów do pracy z ofertami pracy Urzędu m.st. Warszawy oraz w przyszłości z ofertami innych pracodawców.
4. Wypracowanie specyfikacji stanowisk pracy, a także zebranie informacji jakie kompetencje niezbędne są do pracy w danym obszarze, na określonym stanowisku (główne narzędzie spotkania).
5. Stała współpraca z Urzędem Pracy.
6. Wsparcie uczestników: a. rozwój lub uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, b. wsparcie psychologiczne, c. doradztwo zawodowe, d. wsparcie pośrednika lub trenera pracy.

## Rezultaty krótkoterminowe

1. Zwiększenie kompetencji osób niepełnosprawnych do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy - 375 przeprowadzonych szkoleń.
2. Zwiększenie poziomu świadomości urzędników na temat Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych.
3. Zwiększenie poziomu zatrudnienia - min 320 osób zatrudnionych w Urzędzie m.st. Warszawy (na umowę o pracę na okres min. 3 miesięcy).

## Rezultaty długoterminowe

1. Wzrost aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami;
2. Poprawa funkcjonowania niepełnosprawnych osób na otwartym rynku pracy.

## Wpływ

Zwiększenie możliwości zatrudnienia niepracujących (bezrobotnych i biernych zawodowo) osób z różnymi niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy.



## Ocena wskaźników realizacji celu:

Wskaźnikami w projekcie są:

- Raport z analizy potrzeb w zakresie stanowisk pracy i możliwości zatrudniania na nich osób z niepełnosprawnościami w Urzędzie m.st. Warszawy;
- Liczba uczestników zadania zarejestrowanych w elektronicznym systemie monitorowania i przebiegu zatrudnienia;
- Liczba osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych w Urzędzie m.st. Warszawy.

Z wyjątkiem wskaźnika zatrudnienia uczestników, pozostałe wskaźniki są jedynie wskaźnikami proxy - nie mierzą stopnia osiągnięcia celów wprost. Warto dobrać dodatkowe wskaźniki wewnętrzne, które uzupełnią obecne i posłużą obu stronom do wspólnego monitorowania realizacji celów, może to być np. zwiększenie poziomu kompetencji zawodowych uczestników, poziomu pewności na rynku pracy, liczba urzędników przeszkolonych z Konwencji ONZ, liczba urzędów i biur audytowanych pod względem dostosowania miejsc pracy i otwartości, liczba urzędów i biur, które aktywnie przystępują do projektu. Ponadto pierwsza z pozycji na liście w rzeczywistości nie definiuje wskaźnika monitoringowego. Konieczne jest uzupełnienie wskazujące jednoznacznie co z raportem powinno się stać: czy ma to być jego opracowanie, przyjęcie czy też upowszechnienie/dystrybucja.

W projekcie zatrudnionych jest pięciu trenerów pracy. Aby osiągnąć minimalny wskaźnik zatrudnienia każdy z nich potrzebuje doprowadzić minimum 64 uczestników do zatrudnienia w Urzędzie m.st. Warszawy do końca trwania projektu. Na każdy rok jest to minimum 21 uczestników/trenera pracy. Jest to wskaźnik realistyczny, ale wymagający efektywnego działania od obu stron projektu.

## Jak wygląda otoczenie projektu „Praca dla Nas!”?

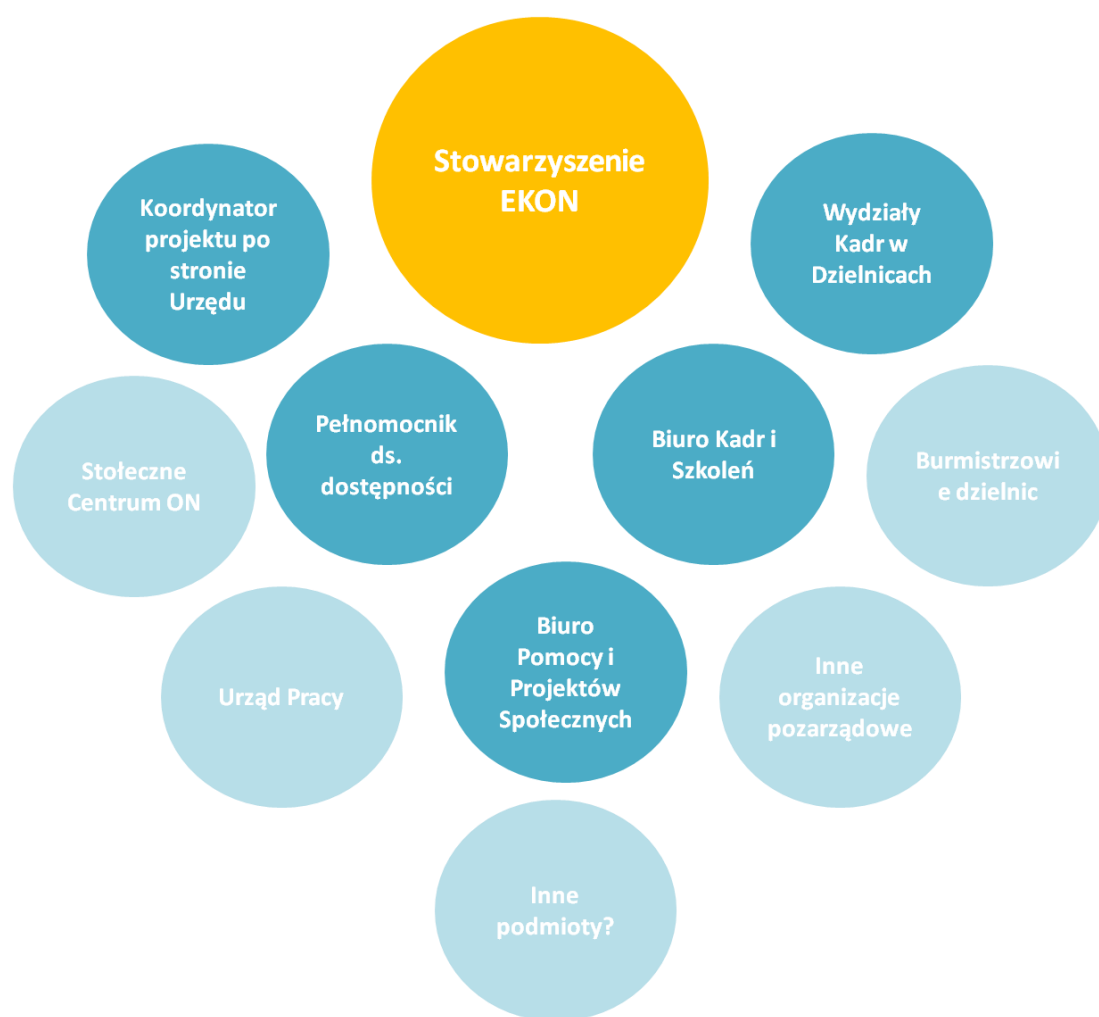
Na podstawie ewaluacji stwierdzamy, że obecnie brakuje operacjonalizacji idei projektu na konkretne rozwiązania w Urzędzie. Cele projektu, przede wszystkim podniesienie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych, nie są aktywnie promowane wewnątrz Urzędu do burmistrzów, dyrektorów biur oraz Wydziałów Kadr dla Dzielnic. Działania wspierające rozpowszechnianie celów są przewidziane w projekcie, ale warto już teraz pamiętać o tym, że realne zaangażowanie osób na kluczowych stanowiskach oraz osób rekrutujących, jest niezbędne dla powodzenia projektu od samego jego początku..

Projekt potrzebuje umocowania wysoko w strukturze Urzędu. Zgodnie z metodykami zarządzania, zaangażowanie Sponsora na wysokim poziomie od momentu projektu rozpoczęcia jest ważne dla jego wdrożenia. Dodatkowo, potrzebne jest zbudowanie współpracy interesariuszy wokół celów projektu. Warto do opisu projektu wspólnie z Urzędem wypracować dokument zawierający macierz odpowiedzialności (ang. RACI)<sup>4</sup>, opisujący role i zaangażowanie dla każdego interesariusza projektu oraz możliwości włączania innych organizacji, aby zwiększyć skalę projektu. Jest to odpowiedzialność obu stron, wykonawcy oraz zlecającego.

---

<sup>4</sup> z ang. Responsible - osoba odpowiedzialna, Accountable - osoba nadzorująca, Consulted - osoba lub instytucja konsultowana, Informed - osoba lub instytucja informowana.

**Dla powodzenia projektu niezmiernie ważne jest stworzenie sprzyjającego ekosystemu współpracujących interesariuszy**



Skuteczne zaangażowanie Urzędu w realizację celów projektu wymaga wprowadzenia korzystnych rozwiązań formalnych, np. promowanie lub gratyfikację osób za zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w przypisanych im Biurach czy też Dzielnicach. Ważne jest uświadomienie, że osoby kluczowe mają czas na realizację tego wskaźnika do 2019 roku, co daje prawie dwa lata na przeprowadzenie niezbędnych działań, w tym przygotowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych. W tym celu rekomenduje się:

- Zwiększenie strategicznego umocowania projektu wśród osób na wysokich stanowiskach w Urzędzie m.st. Warszawy i podkreślanie jego zgodności z celami strategicznymi za pomocą odgórnej komunikacji;

- Rozważenie wprowadzenia formalnego umocowania w Urzędzie, np. ogólnego zarządzenia, które wyróżnia burmistrzów za zwiększanie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Nie tylko informowanie, ale wprowadzenie wymiernych korzyści wynikających z realizacji wskaźnika w ramach projektu zwiększy jego efektywność;
- Rekomendowane jest stworzenie dodanie do projektu macierzy odpowiedzialności do różnych działań w projekcie;
- Komunikacja i promocja w projekcie, skierowana bezpośrednio do burmistrzów i dyrektorów biur przy wykorzystaniu listy osób kluczowych stworzonej na cele projektowe. W ramach komunikacji należy prowadzić działania uświadamiające potrzebę podniesienia wskaźnika zatrudnienia i praktyczne aspekty związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych, a także nawiązać współpracę z Urzędami Dzielnic w celu przeprowadzenia analiz, a także przygotowania przełożonych i współpracowników do pracy z osobami niepełnosprawnymi. Działania powinny być prowadzone dwutorowo, odgórnie wewnątrz struktury Urzędu m.st. Warszawy przez koordynatora projektu z ramienia Urzędu oraz oddolnie przez koordynatora projektu po stronie Stowarzyszenia EKON. Dobrym narzędziem może być na przykład newsletter.

### Jakie ograniczenia dla projektu „Praca dla Nas!” stwarza proces rekrutacyjny?

Na stanowiska urzędnicze obowiązuje wieloetapowy przebieg postępowania rekrutacyjnego. Na początku kandydat musi spełnić warunki formalne i przesłać aplikację online. Drugim etapem jest test wiedzy merytorycznej i kompetencji, który wymaga od osób ubiegających się o stanowisko przygotowania merytorycznego z ustaw na co dzień stosowanych w pracy. Ostatnim etapem jest rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem przed Komisją Rekrutacyjną. W procesie rekrutacji kandydatów na stanowiska w administracji samorządowej niezmiernie dużą wagę przywiązuje się do otwartości i konkurencyjności naborów.

Pozytywne przejście przez wieloetapowy proces rekrutacyjny może być znacznym wyzwaniem dla osób niepełnosprawnych, w szczególności tych, które od dłuższego czasu pozostają bierne zawodowo lub są bezrobotne. Osoby z niepełnosprawnością konkurują merytorycznie o stanowisko pracy na równi z innymi kandydatami. Nie wszystkie osoby niepełnosprawne są w stanie temu podołać. Często, z obawy przed dyskryminacją, nie przekazują one orzeczenia o niepełnosprawności na początku procesu rekrutacyjnego. Dopiero podczas rozmowy na ostatnim etapie, osoby z Komisji Rekrutacyjnej dowiadują się, że taka osoba jest niepełnosprawna.

Aby wesprzeć osoby niepełnosprawne w procesie rekrutacyjnym i odpowiedzieć na zdiagnozowany problem, w projekcie „Praca dla Nas!” zaplanowano działania zmierzające do wyrównania szans na zatrudnienie. Obejmuje ono wsparcie beneficjentów w procesie rekrutacyjnym, między innymi w poszukiwaniu i wyborze ofert pracy, przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych czy też podnoszeniu niezbędnych kompetencji do momentu podjęcia zatrudnienia i w trakcie jego trwania. Większość tych działań ma charakter miękkiej.

Jednak przy wymagającym procesie rekrutacyjnym na stanowiska urzędnicze, same działania miękkie po stronie uczestników projektu i Stowarzyszenia EKON mogą okazać się niewystarczające. Bez dodatkowych rozwiązań systemowych po stronie Urzędu m.st. Warszawy, zmniejszy się efektywność działań aktywizujących, które zostaną skierowane głównie do dobrze rokujących uczestników. Oprócz działań miękkich, potrzebne są również rozwiązania formalne, które sprawią, że te osoby niepełnosprawne, które z uwagi na typ niepełnosprawności napotykać na więcej trudności i są wykluczone, również mają dostęp do alternatywnych rozwiązań, np. może to być wydzielenie ofert

pracy pozwalających na nabory pozakonkursowe, stanowiska pomocnicze i obsługowe, lub uruchomienie programu stażowego dla osób mniej doświadczonych.

Brak wypracowanych w Urzędzie m. st. Warszawy rozwiązań naboru, a później elastycznego zatrudnienia osób niepełnosprawnych przed rozpoczęciem projektu oceniany jest niekorzystnie. Oznacza to ograniczone możliwości skutecznej realizacji celów. Potrzebne jest przekazanie wytycznych, co można, a czego nie można robić w trakcie procedury rekrutacji. Bez takiego działania dostrzegamy obawy wśród pracowników Urzędu przed współpracą z pracownikami Stowarzyszenia EKON. Przedstawiciele Wydziałów Kadr w Dzielnicach mogą mieć obawy przed współpracą ze Stowarzyszeniem, gdyż widzą w tym ryzyko ingerencji w przyjęte procedury. W związku z tym, potrzebne jest formalne określenie możliwych rozwiązań i jasna komunikacja o możliwościach ich stosowania. Pozwoli to na zwiększenie możliwości wskaźnika ponad jego minimum 320 osób i nie będzie wykluczało osób z pewnymi typami niepełnosprawności z działania

Podsumowując:

- W trakcie procesu rekrutacyjnego, osoby niepełnosprawne konkurują ze sprawnymi kandydatami, co może być dla niektórych uczestników trudne, w szczególności tych, którzy pozostają poza zatrudnieniem przez dłuższy okres czasu;
- Projekt nie założył przygotowania rozwiązań systemowych po stronie Urzędu m.st. Warszawy przed rozpoczęciem projektu. Przede wszystkim rozwiązań w na etapie rekrutacji, które wspierałyby formalnie zatrudnienie części osób niepełnosprawnych objętych projektem. Założeniem projektu jest głównie oddziaływanie na kompetencje uczestników. Rozwiązania systemowe powinny być wprowadzone, aby umożliwić osiągnięcie wskaźnika projektu lub jego zwiększenie ponad wartość minimalną;
- Rozwiązaniem może być otwarcie dostępu przynajmniej dla części uczestników projektu do puli ofert pracy na stanowiska o mniejszych wymaganiach, np. na stanowiska pomocnicze lub obsługowe czy też staże, które nie narzucają potrzeby prowadzenia naboru konkursowego. Poznanie zapotrzebowania na takie stanowiska powinno być częścią analizy stanowiskowej (wskaźnik realizacji celów);
- Dodatkowo, zgodnie z informacją uzyskaną w trakcie badań jakościowych, oferty na stanowiska pomocnicze nie są obecnie przekazywane do Biura Kadr i Szkoleń Urzędu m.st. Warszawy, z którym obecnie współpracują pracownicy Stowarzyszenia EKON. W związku z tym, należy stworzyć taką ścieżkę, która umożliwi trenerom pracy Stowarzyszenia dostęp do ofert na stanowiska pomocnicze w Urzędach Dzielnic;
- Kluczową grupą osób, które powinny być systematycznie włączane w projekt są Dyrektorzy Biur i przedstawiciele Wydziałów Kadr dla Dzielnic, gdyż jako członkowie Komisji Rekrutacyjnej mają decydujący wpływ na wybór kandydata i zatrudnienie osoby niepełnosprawnej.

### Grupa docelowa projektu „Praca dla Nas!”

W założeniach projektu, grupą docelową są osoby z niepełnosprawnością, obecnie bezrobotne lub bierne zawodowo, bez ograniczenia typu niepełnosprawności. Wśród tych osób powadzona jest rekrutacja do udziału w projekcie.

Na podstawie badania jakościowego można wywnioskować, że dostęp do projektu nie jest jednak tak szeroki, jakby to mogło się wydawać na podstawie analizy dokumentów projektowych. W praktyce,

zaobserwowano dwa czynniki ograniczające dostęp osób niepełnosprawnych do udziału w projekcie, które szczegółowo omówiono poniżej. Są to:

- Specyfika ofert pracy Urzędu m.st. Warszawy,
- Warunek, że uczestnik jest osobą bezrobotną lub bierną zawodowo.

Pierwszym ograniczeniem jest specyfika ofert pracy w Urzędzie m.st. Warszawy oraz wieloetapowa procedura rekrutacyjna, zawężająca dostęp do wsparcia w ramach projektu. Na stanowiska preferowane jest wyższe wykształcenie, a także staż zawodowy w danym obszarze tematycznym. Najczęstszym typem stanowiska, na który aplikują uczestnicy projektu, jest Podinspektor, rzadziej Referent lub Młodszy Referent. Na te typy stanowisk wymagany jest co najmniej stopień licencjata.

W takiej sytuacji, korzystniejsze i efektywniejsze z punktu widzenia realizacji wskaźników projektu, jest rekrutowanie osób, które już w momencie startu posiadają specjalistyczne kompetencje. Jest to założenie, które pojawiło się w projekcie - płynne przejście z edukacji na rynek pracy. Jest to pozytywne działanie.

Warto jednak zauważyć, że ogranicza to grupę docelową projektu do specjalistów, absolwentów szkół wyższych, oraz do kilku typów niepełnosprawności. Najprawdopodobniej te osoby poradziłyby sobie na otwartym rynku pracy również bez uczestnictwa w projekcie.

Zwiększa to ryzyko powstania *efektu jałowej straty*, tzn. zatrudniania osób niepełnosprawnych, które mają znaczne szanse na znalezienie zatrudnienia również bez udziału w projekcie. Jednocześnie, *efekt jałowej straty* ogranicza możliwość skorzystania ze wsparcia tych osób niepełnosprawnych, które rzeczywiście potrzebują aktywizacji zawodowej, a dostęp do działań w ramach projektu przyczyni się do poprawy ich sytuacji w znacznym stopniu. Zarówno rekrutacja do projektu (działania Stowarzyszenia) jak i rekrutacja na stanowiska pracy (działania Urzędu) powinna być prowadzona ze świadomością wysokiego ryzyka efektu jałowej straty.

***Jałowa strata polega na tym, że wynik osiągnięty po zastosowaniu środka byłby taki sam również w przypadku jego braku, czyli zatrudnienie bezrobotnych czy biernych zawodowo nastąpiłoby także bez otrzymania wsparcia.***



Drugim ograniczeniem jest to, że kryterium rekrutacji do projektu stanowi posiadanie statusu osoby bezrobotnej lub biernej zawodowo. W projekcie nie uwzględniono np. uczestników, którzy obecnie wykonują pracę poniżej swoich kompetencji, a dzięki udziału w projekcie mogliby zmienić swoją sytuację zawodową na lepszą, stabilniejszą i dostosowaną do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Takim obrazującym przykładem może być przypadek osoby niepełnosprawnej, która wyraziła chęć uczestnictwa, ale spotkała się z odmową. Osoba zatrudniona na stanowisku ekspedientki nie może wziąć udziału w projekcie, pomimo, że chciałaby podjąć pracę w Urzędzie.

Podsumowując:

- Wymagania rekrutacyjne nałożone na uczestników w standardowej procedurze konkursowej na stanowiska urzędnicze zwiększą ryzyko *efektu jałowej straty* - inwestycji środków w tych uczestników, którzy mają duże szanse na znalezienie zatrudnienia również bez udziału w projekcie z uwagi na specjalistyczne kwalifikacje. Stwarza to ryzyko uzyskania niższego niż by to się wydawało wpływu netto, czyli realnego wpływu interwencji na funkcjonowanie osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy. Warto to rozważyć.
- Wymagania rekrutacyjne nałożone na uczestników projektów mogą ograniczać dostęp osób pewnego typu niepełnosprawności do wsparcia.
- Istnieje ryzyko, że przy procedurach konkursowych na stanowiska urzędnicze, projekt nie osiągnie się zamierzonego wskaźnika projektu. Dużo zależy od motywacji uczestników do powtarzania udziału w testach, pomimo niepowodzeń.
- Wymagania rekrutacyjne mogą przyczynić się do sytuacji, w której nieproporcjonalnie duża część działań projektowych zostanie zainwestowana w przygotowanie uczestników do pozytywnego przejścia procedury rekrutacyjnej, a w mniejszym stopniu w szerszy rozwój uczestników, jednocześnie niosąc ryzyko ograniczonego wpływu na pozytywny wynik procedury np. z uwagi na dużą konkurencję lub ukrytą dyskryminację. Zachowanie odpowiednich proporcji pomiędzy nakładami a efektami jest potrzebne dla utrzymania efektywności projektu.

### Ocena i rekomendacje dla poszczególnych działań w projekcie „Praca dla Nas!”

Standardowa ścieżka, którą przechodzi uczestnik projektu zaczyna się od przejścia przez diagnozę predyspozycji społeczno-zawodowych, na jej podstawie przygotowuje się ścieżkę aktywizacji zawodowej, w tym szkolenia podnoszące kompetencje. Następnie trener pomaga uczestnikom w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych i złożeniu aplikacji, jeżeli pojawi się oferta pracy odpowiadająca kandydatom. Uczestnik cały czas ma dostęp do wsparcia psychologicznego i trenera pracy, również po zatrudnieniu do 4 tygodni po zakończeniu udziału osoby w projekcie.

Wsparcie uczestnika przez trenera pracy, a także doradcy zawodowego i psychologa przez cały okres trwania projektu, również po zatrudnieniu, jest bardzo dobrą praktyką w zindywidualizowanej aktywizacji zawodowej. Warto, aby trener pracy monitorujący osobę zatrudnioną wprowadził twarde rozwiązanie pozwalające na ocenę rozwoju pracownika po zatrudnieniu, np. spotkanie po miesiącu zatrudnienia w celu oceny, na ile praca spełnia oczekiwania uczestnika i czy zgłasza on potrzeby szkoleniowe, przy wykorzystaniu ustandaryzowanego kwestionariusza do oceny.

Projekt stosuje sprawdzone instrumenty rynku pracy. Pomoc i pośrednictwo w poszukiwaniu pracy jest ugruntowanym przez analizy naukowe wsparciem osób bezrobotnych, gdyż

- zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia, ale w stopniu nieprzekraczającym 8,5%,
- jest bardziej skuteczne dla osób niepełnosprawnych oraz kobiet. Jednocześnie, największe korzyści przynosi osobom pozostającym bez pracy przez minimum 5 miesięcy, ale nie dłużej

niż 12 miesięcy.<sup>5</sup> Jest to ważny czynnik do wzięcia pod uwagę w trakcie rekrutacji uczestników.

### **Przygotowanie analizy potrzeb stanowiskowych i możliwości**

W chwili obecnej analiza bazuje głównie na analizie ofert pracy w BIP w celu przygotowania profili kompetencyjnych kandydatów. Planowana jest również współpraca z Biurem Kadr i Szkoleń w celu wypracowania dostępności budynków pod względem architektonicznym.

Ważnym czynnikiem sukcesu projektu „Praca dla Nas!” jest wypracowanie standardów zatrudnienia osób niepełnosprawnych wraz z pracownikami Urzędów. Projekt ma charakter pionierski i standardy zatrudniania osób niepełnosprawnych w jednostkach samorządowych są potrzebne, aby zapewnić dobre i przyjazne warunki pracy w miejscu, gdzie nie ma takiego doświadczenia.

Jednym aspektem takich standardów są prace adaptacyjne, tj. dostosowanie stanowisk pracy oraz budynków pod względem architektonicznym. Drugim równie ważnym aspektem jest edukowanie współpracowników i przygotowanie do zatrudniania osób niepełnosprawnych, często pociągające za sobą zmniejszenie barier w kontaktach i wyzbycie się stereotypów. Takie działania są zaplanowane w ramach projektu i jest to ocenione jako działanie podnoszące skuteczność projektu. Niezmiernie istotne jest rekomendowanie współpracy urzędników z pracownikami Stowarzyszenia EKON wewnątrz przez przełożonych np. odgórne motywowanie do udziału w spotkaniach ze Stowarzyszeniem i przeznaczanie czasu pracy na taką współpracę. Wspólne wypracowanie standardów, rozwiązań i elastycznych form zatrudnienia przyczyni się również do ich późniejszej aplikacji w dalszych działaniach rekrutacyjnych.

Podsumowując:

- Rekomendowane jest określenie, w jaki sposób analiza będzie prowadzona na późniejszym etapie, jakie ma cele i kto będzie zaangażowany w jej tworzenie;
- Warto, aby po zbudowaniu współpracy, analiza obejmowała również element jakościowy - możliwość wypracowania nowych miejsc pracy i opisu stanowisk pomocowych;
- W projekcie ważnym elementem jest wypracowanie, następnie wypromowanie standardów zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w Urzędzie m.st. Warszawy, które pozytywnie przełoży się na trwałość rezultatów projektu po jego zakończeniu. Standardy mogą być stosowane przez wiele lat i przekazane w modelu również innym samorządom, dzięki czemu zwiększy się skala wpływu projektu.

### **Podnoszenie kompetencji uczestników**

Jednym z ważniejszych działań projektowych jest podniesienie kompetencji uczestników tak, aby mogli oni podjąć zatrudnienie w strukturach Urzędu m.st. Warszawy i je utrzymać.

Na podstawie analizy ogłoszeń publikowanych w BIP Urzędu m.st. Warszawy trenerzy pracy ustalili, że obecnie najczęstszą ofertą pracy dostępną dla uczestników projektu jest stanowisko Podinspektora, rzadziej Referenta. W związku z tym, kluczowym elementem aktywizacji zawodowej są szkolenia przygotowujące do rekrutacji na to stanowisko. Trenerzy pracy potrzebują doprowadzić uczestników do wysokiej zdawalności testów wiedzy i kwalifikacji, które stanowią barierę do zatrudnienia tych osób. Kluczową wiedzą, która daje przewagę kandydatom na tym etapie, jest

---

<sup>5</sup> [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps\\_5-6\\_2010\\_r\\_kisiel\\_s\\_nowinska.pdf](https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_5-6_2010_r_kisiel_s_nowinska.pdf)

znajomość ustaw i ich aplikacja w codziennej pracy. Będzie to najważniejszą tematyką szkoleń merytorycznych, przez które przejdą uczestnicy projektu.

*Dla mnie kluczowe jest teraz osiągnięcie  
wysokiej zdawalności testów i dostanie się  
uczestnika na rozmowę. (trener pracy)*

Biorąc pod uwagę przyjęty wskaźnik zatrudnienia i procedury rekrutacyjne, takie działanie jest zasadne i potrzebne. Natomiast, niesie pewne ryzyko, o którym warto pamiętać. Po pierwsze, wysoka zdawalność testów nie oznacza zatrudnienia, gdyż uczestnik potrzebuje pozytywnie przejść przez następny etap, rozmowę rekrutacyjną przed Komisją. Jest to problematyczne, gdy komisje nie mają jasnych wytycznych o możliwościach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Nadal może pojawić się ryzyko dyskryminacji. Jeżeli uczestnikowi wielokrotnie nie uda się przejść przez procedurę, pozostanie on z wiedzą profilowaną pod stanowisko urzędnicze, niekoniecznie przydatne u innego pracodawcy. Warto zadać pytanie, czy będzie on mógł wykorzystać te kompetencje w dalszych poszukiwaniach pracy? Po drugie, po zakończeniu uczestnictwa w projekcie pracodawcy na otwartym rynku pracy będą oczekiwać od uczestników również innych kompetencji.

Ograniczenie do rozwoju umiejętności pod profil urzędnika stanowi pewne ryzyko dla zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym komercyjnym rynku, w szczególności dla trafności działania. W przypadku wyboru takiej ścieżki szkoleniowej ważne jest wzięcie pod uwagę faktu, że kandydaci będą mocno profilowani do pracy w strukturach Urzędu m.st. Warszawy. W związku z tym pozytywne jest to, że do projektu rekrutowane są osoby, które mają studia administracyjne. Natomiast, oryginalnie w założeniach zadania publicznego przewidziano kursy zawodowe dopasowane do indywidualnych potrzeb i potencjału osób z niepełnosprawnościami. W związku z tym, istotne jest zadbanie o rozwój innych umiejętności i kompetencji, zgodnie z potrzebami uczestników, aby mieli możliwość zwiększyć swoje szanse zatrudnienia u innego pracodawcy na otwartym rynku po zakończeniu udziału w projekcie lub po wielokrotnych nieudanych próbach przejścia przez procedury rekrutacyjne.

Inną kwestią jest zaplanowanie szkoleń pod typy stanowisk, które mogą zostać wprowadzone w projekcie w najbliższej przyszłości. Jeżeli zwiększy się dostęp do stanowisk pomocniczych, wymagania szkoleniowe mogą się zmienić. Dlatego też, istotne jest jak najszybsze podjęcie dyskusji z przedstawicielami Wydziałów Kar w Dzielnicach na temat nowych rozwiązań w projekcie, aby móc przygotowywać uczestników pod inne profile kompetencyjne.

Podsumowując:

- W momencie ewaluacji potwierdzono, że uczestnicy będą szkoleni merytorycznie z wiedzy potrzebnej do zdania testów wiedzy i kwalifikacji. Nie należy jednak ograniczać rozwoju kompetencji uczestników wyłącznie do wiedzy profilowanej pod rekrutację na stanowiska urzędnicze, gdyż może to pociągać za sobą ryzyko zmniejszenia trafności działania, tzn. zgodności szkoleń z potrzebami odbiorców i potrzebami rynku,



- Ponieważ test wiedzy i kwalifikacji jest postrzegany jako trudny etap dla wielu uczestników projektu, istnieje ryzyko zmniejszonej efektywności działania, tzn. relacji pomiędzy nakładami a osiągniętymi efektami. Innymi słowy, przygotowanie do testów może pochłonąć dużo czasu i pracy w projekcie, jednocześnie nie przynosząc odpowiednich rezultatów w zatrudnieniu i poprawy funkcjonowania na otwartym rynku, z uwagi na inne czynniki;
- Po zatrudnieniu, warto wprowadzić cykliczne spotkanie trenera pracy z zatrudnionymi uczestnikami projektu w celu przeprowadzenia oceny zatrudnienia i możliwego doszkolenia. Mogą one być prowadzone grupowo. Określenie konkretnego wsparcia na tym etapie pozwoli lepiej oszacować koszty i ich wydatkowanie. W tym momencie ten rodzaj wsparcia może być nieoszacowany.

### Współpraca między stronami

Współpraca z przedstawicielami Urzędu m.st. Warszawy jest ważnym warunkiem powodzenia projektu. Bez podniesienia świadomości o konsekwencjach dyskryminacji wśród urzędników osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia może być zagrożone.

Projekt prezentuje nowe podejście do zatrudniania osób niepełnosprawnych w Urzędzie m.st. Warszawy. W związku z tym brakuje wypracowanych i sprawnie funkcjonujących ścieżek współpracy pomiędzy stronami projektu. Dla jego powodzenia i zapewnienia trwałości efektów ważne jest, aby sposób komunikacji określić, wypracować i opisać zanim projekt wejdzie w kolejną fazę realizacji.

Na podstawie badań jakościowych oceniamy, że we wstępnej fazie projektu współpraca pomiędzy stronami budowana jest za wolno, a komunikacja pomiędzy Stowarzyszeniem EKON a przedstawicielami Urzędu, w szczególności z Wydziałów Kadr dla Dzielnic powinna być prowadzona aktywniej i poruszać konkretne zadania w projekcie. W celu zwiększenia skuteczności projektu, rekomendowane jest usystematyzowanie współpracy na każdym z poziomów: narzędzi, sposobu i częstotliwości spotkań oraz harmonogramów przekazywania informacji o stanie realizacji.

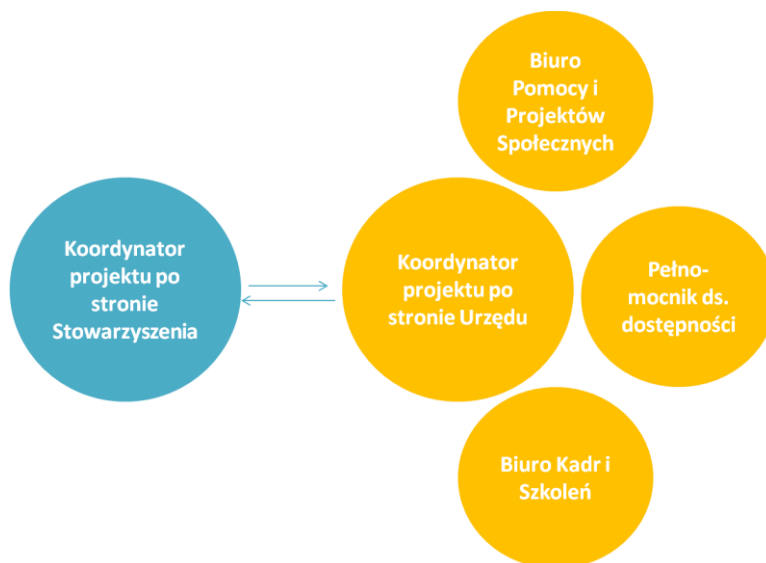
*Potrzebujemy zbudować świadomość, że to jest nasza wspólna sprawa. Potrzebujemy otwartości. (trener zawodowy)*

Po pierwsze, rekomendowane jest odpowiednie umocowanie koordynatora projektu, opiekuna projektu, po stronie Urzędu m.st. Warszawy (z ang. SPOC - *single point of contact*), który będzie prowadził projekt wewnątrz organizacji na poziomie strategicznym. Jego celem jest koordynowanie wysokopoziomowe we współpracy z głównym koordynatorem projektu w Stowarzyszeniu EKON, wspólne prowadzenie harmonogramu, udostępnianie zasobów oraz komunikacja o przebiegu projektu i potrzebach pojawiających się w projekcie do decydentów.

Istotną rolę w projekcie po stronie Urzędu ma do odegrania Pełnomocnik ds. dostępności, powołany w styczniu 2017 roku przez Prezydenta m.st. Warszawy. Osoba ta powinna zostać ambasadorem projektu wewnątrz organizacji i wspierać koordynatora w działaniach. Oznacza to nie tylko

komunikowanie się z decydentami w sposób formalny, ale również wspieranie akcji promocyjno-edukacyjnej o projekcie za pomocą jasnej i klarownej ścieżki komunikacji, przygotowanej we współpracy z pracownikami Stowarzyszenia EKON.

### **Bliska współpraca pomiędzy koordynatorami zapewni skuteczną realizację od strony strategicznej**



Główną zaletą projektu „Praca dla Nas!” jest jego lokalność i możliwość zatrudniania uczestników w Urzędach Dzielnic. Jest to dużą zaletą dla osób niepełnosprawnych, podkreślaną przez uczestników w badaniach jakościowych niniejszej ewaluacji. Aby było to możliwe, trenerzy pracy nawiązują współpracę z przedstawicielami Wydziałów Kadr dla Dzielnic. Skróci to czas reakcji na pojawiające się potrzeby, w szczególności w odniesieniu do analizy możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w dzielnicach i specyfikacji możliwych stanowisk pracy. Ponadto, pozwoli to trenerom pracy lepiej zdiagnozować potrzeby szkoleniowe po stronie pracowników Urzędu. Ważne, aby urzędnicy byli otwarci na działania Stowarzyszenia.

### **Bliska współpraca trenera pracy z działami kadr jest ważnym czynnikiem sukcesu projektu**



Na podstawie badań jakościowych wiemy, że aby sprostać tym oczekiwaniom, planowane są dobrowolne cykliczne warsztaty dla pracowników w Urzędach Dzielnic. Ich celem jest:

- zbudowanie zaufania do projektu i Stowarzyszenia EKON,
- przekroczenie obaw przed zatrudnianiem osób niepełnosprawnych,
- oraz wypracowywanie rozwiązań w ramach projektu.

*Nasze Stowarzyszenie potrzebuje zdobyć zaufanie Urzędu do tego projektu. (trener pracy)*

Taka stała współpraca oceniona jest bardzo pozytywnie, pod warunkiem, że zostaną do niej wyznaczone konkretne cele do osiągnięcia, a także wskaźniki, które następnie będą monitorowane. Inaczej wiele działań Stowarzyszenia może spotkać się z małym zaangażowaniem i wpływem po stronie urzędników. Ponadto, będzie ona bardziej owocna, jeżeli projekt zostanie umocowany wysoko w hierarchii Urzędu i promowany w jego strukturach jako ważny i wymagany do realizacji.

Podsumowując:

- Obecna współpraca pomiędzy stronami projektu budowana jest wolno, co może wpłynąć na trafność, efektywność i skuteczność działań. W szczególności potrzebne jest szybsze zaangażowanie we współpracę przedstawicieli Wydziałów Kadr w Urzędach Dzielnic;
- Rekomendowana jest bliska współpraca pomiędzy koordynatorem projektu Stowarzyszenia EKON a koordynatorem projektu, jego opiekunem w Urzędzie - spotkania statusowe, raportowanie, harmonogram raportowania, prowadzenie rejestru ryzyk i podejmowanie działań zaradczych.
- Rekomendowane jest stworzenie jasnych ścieżek komunikacji w projekcie, oraz rezultatów współpracy oznaczonych na harmonogramie planu komunikacji wraz z kamieniami milowymi, określonymi wspólnie z koordynatorem projektu po stronie Urzędu.

## Ocena projektu przez uczestników

W ramach badania przeprowadzono IDI z pięcioma uczestnikami projektu:

- wszyscy respondenci byli kobietami,
- wszystkie osoby posiadają wykształcenie co najmniej na poziomie licencjata,
- wszystkie osoby posiadają stopień umiarkowany niepełnosprawności,
- trzy osoby posiadają specjalizację w kierunku administracji.

### Ogólna ocena

Uczestnicy bardzo pozytywnie ocenili udział w projekcie.

W badaniu jakościowym uczestnicy projektu podkreślili, że ich sytuacja na rynku pracy nie jest najłatwiejsza. Przede wszystkim:

- często doświadczają dyskryminacji w trakcie rekrutacji o pracę, w szczególności, kiedy przekazują orzeczenie o niepełnosprawności;
- często doświadczają dyskryminacji również w trakcie zatrudnienia, np. niższa płaca, brak rozwoju, trudne dojazdy, fizycznie wymagające warunki pracy lub nadmierne nadgodziny;
- często nie są zatrudniani na umowę o pracę, pomimo, że potrzebują stabilnego zatrudnienia;
- oferty pracy, które są dostępne na rynku często są poniżej kompetencji i wykształcenia.

*Urząd jest miejscem, gdzie będę traktowana dobrze i nie będę dyskryminowana z powodu orzeczenia. (uczestniczka projektu)*

*Czasem zatrudnia się nas tylko po to, aby stworzyć stanowisko pod PFRON. Często pracodawcy wykorzystują to i oferują nam najniższe stawki, nie dbając o nasze ograniczenia fizyczne. (uczestniczka projektu)*

Dla wszystkich uczestników możliwość podjęcia pracy w Urzędzie m.st. Warszawy wiąże się ze:

- stabilnością zatrudnienia;
- stabilnymi warunkami pracy, przestrzeganiem prawa pracy;
- gwarancją, że nie będą dyskryminowani z uwagi na niepełnosprawność.

## Rekrutacja

Przebadani uczestnicy pozytywnie ocenili rekrutację prowadzoną na miejscu przez przedstawicieli Stowarzyszenia EKON w Stołecznym Centrum Osób Niepełnosprawnych. Potencjalni kandydaci mogą na uzyskać informację bezpośrednio od przedstawicieli projektu i poznać zasady udziału. Ważnym czynnikiem jest renoma Stowarzyszenia, która wzbudza zaufanie wśród osób niepełnosprawnych.

## Działania projektowe

Uczestnicy pozytywnie oceniają pracę Stowarzyszenia EKON i poszczególne działania przygotowujące do podjęcia pracy w Urzędzie. Cenią współpracę z trenerami pracy. Kontakt jest częsty i merytoryczny. Pozytywnie oceniono podział trenerów pracy na Dzielnice, są tacy uczestnicy, którzy są ograniczeni w mobilności. Pozytywnie oceniono również wsparcie doradcy zawodowego i psychologa, którzy dbają o różne aspekty zatrudnienia.

## Profilowanie wsparcia

W badaniu jakościowym wytypowano dwa typy uczestników o różnym poziomie wiedzy:

- osoby o wykształceniu wyższym z profilem administracyjnym oraz,
- osoby o innym wykształceniu, które albo nie mają doświadczenia zawodowego albo potrzebują przebranżowienia.

Wielu uczestników posiada kompetencje specjalistyczne - skończyli studia administracyjne na poziomie magisterskim w specjalizacji administracja. Możliwość podjęcia zatrudnienia w strukturach Urzędu dobrze wpisuje się w ich oczekiwania zawodowe. Jak wskazali wszyscy rozmówcy, praca w Urzędzie m.st. Warszawy stworzy im możliwość zdobycia stażu zgodnie z wykształceniem, a także poziomem kompetencji i ambicji, co nie zawsze jest możliwe u innych pracodawców.

W związku z tym, profilowanie wsparcia i rozwój kompetencji pod stanowiska urzędnicze uczestnicy ocenili pozytywnie. W szczególności etap pracy nad dokumentami aplikacyjnymi. Natomiast, w przypadku grupy uczestników o takim specjalistycznym wykształceniu oferowanie szkoleń z wiedzy potrzebnej urzędnikowi na co dzień wyłącznie na poziomie podstawowym może być nieadekwatne lub niewystarczająco zaawansowane, aby dać wartość dodaną uczestnikom z udziału. Z drugiej strony część uczestników potrzebuje wiedzy na poziomie podstawowym.

Oceniono pozytywnie:	Potrzeby/ryzyka do uwzględnienia:
1. Projekt pozwala na podjęcie stabilnego zatrudnienia zgodnie z kwalifikacjami i daje możliwości rozwoju zawodowego.	1. Więcej oferty pracy powinno być lokalnych, uwzględniać miejsce zamieszkania kandydatów. Są uczestnicy projektu, którzy mają ograniczoną mobilność. Dlatego ważne jest nawiązanie trwałej i bliskiej współpracy Wydziałów Kadr w Dzielnicach z im przypisanymi trenerami pracy.
2. Metodyczne wsparcie w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, profilowanie CV i listu motywacyjnego pod wymagania urzędowe.	2. Nie wszyscy uczestnicy mają informację, czym kończy się projekt i co się dzieje po jego zakończeniu lub po podjęciu zatrudnienia.
3. Przygotowanie do rozmowy rekrutacyjnej, w szczególności przekazaniu informacji o możliwym wynagrodzeniu przez doradcę	3. Stworzenie możliwości zmiany terminu diagnozy i szkoleń dla uczestników, udostępnienie kalendarza szkoleniowego

zawodowego i pytań, z których należy się przygotować.	uczestnikom, aby mogli zapisywać się na działania aktywizujące.
4. Intensywność kontaktów z trenerem (kontakt cotygodniowy) - zwiększa motywację do realizacji celów uczestnika w projekcie, w szczególności przed testami i rozmową rekrutacyjną. Wsparcie psychologa.	4. Ryzyko wypadania uczestników z projektu po nieudanych próbach przejścia przez rekrutację, w szczególności w przypadku kandydatów ze specjalizacją. Spadek motywacji.
5. Zachęcanie do chodzenia na testy wiedzy i kompetencji w celu zdobycia doświadczenia. Przesyłanie aktów prawnych i porad do testów.	5. Warto wprowadzić więcej możliwości integracji uczestników projektu
6. Krótkie i intensywne szkolenia, np. autoprezentacja, zarządzania stresem.	6. . Różnym poziom wiedzy i doświadczenia uczestników niesie za sobą potrzebę podziału rozwoju kompetencji i szkoleń na poziom podstawowy i zaawansowany.
7. Możliwość skorzystania ze specjalistycznych szkoleń zawodowych odpowiadających na indywidualne potrzeby, (najlepiej zakończonych certyfikatem), np. kurs szybkiego pisania, kurs archiwizacji .	7. Niedoścignienie kosztów szkoleń i wsparcia po zatrudnieniu, gdyż trudno określić na dziś dzień poziom potrzeb w tym zakresie. Warto to monitorować i przygotować na późniejszym etapie.

Osoby, które są motywowane w trakcie diagnozy, następnie skorzystają ze szkoleń, mogą zrezygnować z udziału w projekcie po kilku nieudanych próbach. Aby podtrzymać motywację wśród uczestników, wydłużono ścieżkę uczestnika i wprowadzono element grup wsparcia, które będą prowadzone przez trenerów pracy. W trakcie grup uczestnicy będą wymieniać się swoimi doświadczeniami rekrutacyjnymi. Takie instrumenty oceniane są pozytywnie, gdyż ewaluacje prowadzone w obszarze zatrudnienia pokazują, że integracja uczestników w trakcie aktywizacji zawodowej jest ważnym pośrednim efektem zwiększającym skuteczność działania.

Podsumowując:

- Pozytywnie oceniono działania aktywizujące Stowarzyszenia EKON. Uczestnicy są zmotywowani do udziału w projekcie i podjęcia zatrudnienia w Urzędzie, dodatkowo zakres wsparcia dostosowany jest do pojawiających się możliwości, a trenerzy pracy aktywnie wypracowują rozwiązania;
- W ramach projektu rekomendowane jest zapewnianie stabilnych form zatrudnienia i unikanie rozwiązań zatrudnienia np. w oparciu o umowę zlecenie;
- Przed przystąpieniem do szkoleń rekomendowane jest rozpoznanie poziomu zaawansowania uczestników, przede wszystkim oceny stopnia wiedzy o administracji i znajomości aktów prawnych. Warto przeprowadzić szkolenia w podziale na podstawowe i zaawansowane, aby nie dublować wiedzy uczestników np. zdobytej w trakcie studiów;
- Z jednej strony, projekt daje możliwość rozwoju kompetencji osobom niepełnosprawnym o specjalistycznym przygotowaniu. Z drugiej strony, koncentracja na doborze specjalistów potwierdza możliwość wystąpienia *efektu jałowej straty*. Dobór takich uczestników jest wynikiem braku rozwiązań dla mniej wyspecjalizowanych osób niepełnosprawnych po stronie Urzędu m.st. Warszawy. Warto zdecydować, czy docelowo uczestnikami zostaną specjaliści,



czy też udostępniona zostanie pewna pula stanowisk dla osób o niższych kompetencjach. Warto zauważyć, że duża koncentracja na takich uczestnikach stwarza ryzyko ich wypadania z projektu po szkoleniach, ale przed podjęciem zatrudnienia, np. z uwagi na podjęcie zatrudnienia u innego pracodawcy po kilku niepowodzeniach rekrutacyjnych.

## Wnioski

Kryteria	Ocena
<b>1. Trafność</b>	<p>Cele projektu określone trafnie.</p> <p>Praca w Urzędzie m.st. Warszawy oferuje uczestnikom możliwość stabilnego zatrudnienia z poszanowaniem ich praw oraz rozwój zawodowy.</p> <p>Aby zwiększyć trafność interwencji dla całej grupy docelowej, należy uwzględnić potrzeby tych osób niepełnosprawnych i tych typów niepełnosprawności, które mogą mieć większe trudności z przejściem przez nabór konkursowy.</p>
<b>2. Efektywność</b>	<p>Relacja pomiędzy osiąganymi efektami a nakładami jest zasadna, ale można ją zwiększyć.</p> <p>Przy minimalnym osiągnięciu wskaźnika zatrudnienia wynosi około 8400 złotych na jedną osobę zatrudnioną. Aby zwiększyć efektywność, należy: wysoko umocować projekt w Urzędzie m.st. Warszawy, rozwinąć współpracę, zaangażowanie interesariuszy oraz komunikację między nimi oraz aktywnie motywować urzędników do realizacji celów, a także przeanalizować efekt jałowej straty.</p>
<b>3. Skuteczność</b>	<p>Cele projektu są osiągalne, ale obarczone pewnym ryzykiem.</p> <p>Kluczowym wskaźnikiem projektu jest zatrudnienie w Urzędzie m.st. Warszawy min. 320 osób na okres co najmniej 3 miesięcy. Biorąc pod uwagę założenia projektu, osiągnięcie tego wskaźnika w stopniu minimalnym jest realne, ale obarczone pewnym ryzykiem, które wymaga monitorowania. W celu zwiększenia skuteczności, w szczególności osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia ponad minimum, warto wprowadzić alternatywne rozwiązania zatrudnienia osób niepełnosprawnych np. stanowiska pomocnicze lub staże.</p>
<b>4. Trwałość</b>	<p>Na tym etapie trudno ocenić trwałość efektów.</p> <p>Dalsza praca z trenerem pracy oraz psychologiem sprzyja trwałości. Rekomendowane jest zapewnienie trwałości produktów: systemu monitorowania zatrudnienia i platformy, a także wypracowanie standardów zatrudnienia osób niepełnosprawnych do powielania w innych projektach.</p>



## Załączniki

### Scenariusz wywiadu z pracownikami projektu

OBSZAR	PYTANIA
<b>Geneza projektu</b> (czas: 0-10min)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jak powstał pomysł na projekt? Proszę opowiedzieć o jego genezie.</li><li>2. Na jakie problemy projekt odpowiada?</li><li>3. Na jakim etapie jest teraz projekt? Jak wygląda jego realizacja?</li></ol>
<b>Grupa docelowa i trafność działania</b> (czas: 10-20min)	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Kto jest grupą docelową projektu?</li><li>5. Jak zdiagnozowano problemy grupy docelowej?</li><li>6. Jakie są największe potrzeby grupy docelowej? W jaki sposób chcą na te potrzeby odpowiedzieć?</li><li>7. Jak prowadzą rekrutację do projektu? W jaki sposób chcą dotrzeć do grupy docelowej?</li></ol>
<b>Rezultaty i skuteczność</b> (czas: 20-35min)	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Celem projektu jest zwiększenie kompetencji osób objętych wsparciem do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy, w jak sposób chcą to osiągnąć?</li><li>9. Jak chcą zwiększyć świadomość urzędników m.st. Warszawy o potrzebach i prawach osób niepełnosprawnych?</li><li>10. W jaki sposób chcą osiągnąć zatrudnienie uczestników w Urzędzie m.st. Warszawy (w liczbie min. 320 osób)?</li><li>11. Jakich trudności spodziewają się na każdym z powyższych działań? Jak im przeciwdziałać?</li></ol>
<b>Działania i efektywność</b> (czas: 35-1:00)	<p>Profile i analiza:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>12. W ramach projektu mają powstać Profile Kategorialne, w jaki sposób będą one <b>dostosowane do potrzeb rek.</b> Urzędu m. st. Warszawa?</li><li>13. W jaki sposób przygotowują analizę potrzeb w zakresie stanowisk pracy i możliwości zatrudnienia w Urzędzie m.st. Warszawy?</li></ol> <p>Szkolenia:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>14. Jak przeprowadzą szkolenia? Jakich tematów będą te szkolenia dotyczyć? Kto będzie prowadził te szkolenia?</li><li>15. W jaki sposób zapewnią, aby te szkolenia wpisywały się w potrzeby pracodawcy, w tym przypadku Urzędu Miasta? Czy szkolenia będą <b>odpowiadać na konkretne stanowiska/oferty pracy?</b></li></ol> <p>Aktywizacja i trener:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>16. W jaki sposób przygotowują system łączenia kandydatów z ofertami pracodawcy?</li><li>17. Jakie inne instrumenty rynku pracy chcą zastosować?</li><li>18. Z jakich instrumentów będzie korzystał trener pracy i jak będzie on funkcjonował w projekcie?</li></ol> <p>Przygotowanie sprzyjającego stanowiska:</p>

	<p>19. Jakie działania podejmą, <b>aby przełamać obawy</b> pracodawców i współpracowników osób z niepełnosprawnością?</p> <p>20. Jak pomogą <b>przygotować stanowiska pracy</b> w Urzędzie m.st. Warszawa do przyjęcia min. 320 osób z niepełnosprawnością?</p>
<p><b>Trwałość rezultatów</b> (1:00-1:15)</p>	<p>21. Kiedy kończy się udział osoby w projekcie? Co dzieje się z nią po?</p> <p>22. Jak przewidują, jaka część osób biorących udział w projekcie zostanie zatrudniona na okres dłuższy niż 3 miesiące lub na czas nieokreślony?</p> <p>23. Jak przewidują, jaka część uczestników zostanie zatrudniona na otwartym rynku pracy po projekcie?</p> <p>24. Jaką rolę może odegrać tu trener pracy?</p>
<p><b>Wpływ</b> (1:15-1:30)</p>	<p>25. W jaki sposób będą wspierać uczestników w:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymaniu aktywności zawodowej po zakończeniu projektu?</li> <li>- w rozwoju kompetencji po zakończeniu projektu?</li> </ul> <p>26. Jak będą wspierać <b>przejście osób po zatrudnieniu w Urzędzie Miasta na otwarty rynek pracy np. do innych pracodawców?</b></p> <p>27. Jak zachęcą potencjalnych pracodawców do udziału w projekcie lub wspieraniu uczestników po jego zakończeniu?</p>
<p><b>Współpraca z Urzędem i promocja</b> (1:30-1:40)</p>	<p>28. Jakie narzędzia i zasady współpracy chcą zastosować? W szczególności na stanowisku trenera pracy?</p> <p>29. W jaki sposób zamierzają przeprowadzić promocję w ramach projektu?</p> <p>30. <b>Jak będą komunikować się z potencjalnymi pracodawcami?</b></p>
<p><b>Bariery i ryzyka projektu</b> (1:40-1:50)</p>	<p>31. Co może utrudnić realizację projektu i osiągnięcie wskaźników?</p> <p>32. W jaki sposób zamierzają te ryzyka ograniczyć?</p>
<p><b>Podsumowanie</b></p>	<p>33. Co jest potrzebne, aby projekt przebiegał pomyślnie i miał znaczący wpływ na życie uczestników?</p>

## Scenariusz wywiadu z uczestnikami

OBSZAR	PYTANIA
<b>Geneza przystąpienia do projektu (czas: 0-5min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skąd uczestnik dowiedział się o projekcie?</li> <li>2. Co było główną motywacją do wzięcia udziału w projekcie?</li> <li>3. Na jakim etapie uczestnik jest teraz w projekcie? W jakich działaniach brał udział?</li> </ol>
<b>Rekrutacja (czas: 5-10min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. W jaki sposób przebiegała rekrutacja do projektu?</li> <li>5. Która informacja na etapie rekrutacji zachęciła do udziału?</li> <li>6. Czy pojawiły się informacje, które zniechęcały do udziału w projekcie lub stanowiły przeszkodę?</li> </ol>
<b>Potrzeby grupy docelowa (czas: 10-20min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Ogólnie, jakie są największe bariery lub trudności w podjęciu zatrudnienia wśród osób z niepełnosprawnością?</li> <li>8. Jakie działania można podjąć, aby te trudności lub bariery zniwelować?</li> <li>9. Jak wyglądała sytuacja zawodowa uczestnika przed przystąpieniem do projektu?</li> <li>10. Z jakimi barierami lub trudnościami uczestnik spotkał się w swojej aktywności na rynku pracy?</li> <li>11. Jakie działania zwiększą szansę na zatrudnienie, zgodnie z kwalifikacjami? Jakich uczestnik ma potrzeby?</li> <li>12. Czy uczestnik brał udział w innych projektach? Co działało? Co nie działało?</li> </ol>
<b>Trafność działań w projekcie (czas: 20-35min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Jak zdiagnozowano problemy uczestnika po przyjęciu do projektu?</li> <li>14. Jak ocenia proces diagnozy predyspozycji społeczno-zawodowych?</li> <li>15. Jak ocenia działania aktywizujące? Czy ma jakieś dodatkowe potrzeby?</li> <li>16. Jakie szkolenia lub kompetencje może zdobyć?</li> <li>17. Jak ocenia wsparcie psychologa?</li> </ol>
<b>Trwałość rezultatów (czas: 35-40min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Kiedy kończy się udział osoby w projekcie? Co dzieje się z nią po?</li> <li>19. Czy ma obawy przed podjęciem zatrudnienia? Jakiej?</li> <li>20. Jaką rolę może odegrać tu trener pracy?</li> <li>21. Z jakich instrumentów może skorzystać trener pracy, aby pomóc uczestnikowi rozwijać się zawodowo w pracy?</li> </ol>
<b>Wpływ (czas: 40-45min)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Czy jest coś, czego brakowało w dotychczasowych działaniach?</li> <li>23. Co jest potrzebne, aby projekt przebiegał pomyślnie i miał znaczący wpływ na życie zawodowe uczestników?</li> </ol> <p>Dziękuję!</p>