RAPORT

z badania

„Ewaluacja projektów podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy”

wśród beneficjentów i uczestników projektów Działania 1.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL)

Wersja końcowa

przygotowany przez Konsorcjum

Pentor Research International oraz Doradca Consultants Ltd.

na zlecenie

Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

Warszawa, grudzień 2007

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR

DORADCA®
Consultants Ltd.

Kierownik projektu:
„Ewaluacja projektów podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy”

Marian Anasz
Państwowy Fundusz Rehabilitacji
Osób Niepełnosprawnych

Kierownik badania:
„Ewaluacja projektów podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy”

Beata Ciężka
Konsorcjum Pentor Research International S.A.
oraz Doradca Consultants Ltd.

Autorzy raportu:

Beata Ciężka
Tomasz Skierniewki
Agnieszka Rudolf
Marzena Sochańska-Kawiecka

Spis treści

SPIS SKRÓTÓW....6

1. STRESZCZENIE ORAZ KLUCZOWE WNIOSKI I REKOMENDACJE....7

2. WSTĘP....40

2.1. TŁO REALIZACJI BADANIA EWALUACYJNEGO....40

2.2. CELE I ZAKRES BADANIA EWALUACYJNEGO ORAZ OPIS BADANEGO OBSZARU DZIAŁANIA 1.4....41

2.3. KRYTERIA I PYTANIA EWALUACYJNE....57

2.4. METODOLOGIA BADANIA I ANALIZ ORAZ SPOSÓB REALIZACJI PROJEKTU....64

2.5. OGRANICZENIA PROCESU EWALUACYJNEGO....86

3. TRAFNOŚĆ I SPÓJNOŚĆ PROJEKTÓW....90

3.1. PROJEKTY SŁUŻĄCE PODNIESIENIU JAKOŚCI OBSŁUGI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH. ANALIZA I OCENA LOGIKI PROJEKTÓW....90

3.2. ANALIZA I OCENA SPÓJNOŚCI PROJEKTÓW....142

3.3. PRZESŁANKI TRAFNOŚCI I ICH REALIZACJA....173

3.4. OCENA TRAFNOŚCI I SPÓJNOŚCI....174

3.5. KONCEPCJE PROJEKTOWE JAKO DETERMINANTA WDRAŻANIA DZIAŁANIA 1.4 SPO RZL....181

3.6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI....187

4. SKUTECZNOŚĆ POD WZGLĘDEM OSIĄGANIA ZAPLANOWANYCH CELÓW....191

4.1. PRZESŁANKI SKUTECZNEJ REALIZACJI SZKOLEŃ....191

4.2. STOPIEŃ OSIĄGANIA CELÓW PROJEKTOWYCH I JEGO UWARUNKOWANIA....191

4.3. CZYNNIKI SUKCESU I BARIERY SKUTECZNOŚCI 206

4.4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 210

5. OCENA EKONOMICZNEJ EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ SZKOLENIOWYCH 214

5.1. PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA 214

5.2. ANALIZA BUDŻETÓW PROJEKTÓW 214

5.3. ANALIZA WYKORZYSTANIA ŚRODKÓW I EFEKTYWNOŚCI 222

5.4. IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNĄ PROJEKTÓW 225

5.5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 234

6. OCENA UŻYTECZNOŚCI PROJEKTÓW 237

6.1. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA OPINII NT. REALIZACJI I UŻYTECZNOŚCI PROJEKTÓW SZKOLENIOWYCH 237

6.2. OCENA UŻYTECZNOŚCI PROJEKTÓW SZKOLENIOWYCH 258

6.3. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 274

7. OCENA TRWAŁOŚCI REZULTATÓW REALIZOWANYCH PROJEKTÓW 276

7.1. ANALIZA TRWAŁOŚCI EFEKTÓW SZKOLEŃ 276

7.2. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 284

8. ANALIZA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI I PRAKTYK WDROŻENIOWYCH 285

8.1. OGÓLNA KOORDYNACJA REALIZACJĄ PROJEKTÓW I KOMUNIKACJA 285

8.2. ZARZĄDZANIE - CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY SKUTECZNEGO WDRAŻANIA PROJEKTÓW 288

8.3. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 294

9. WNIOSKI Z BADANIA EWALUACYJNEGO 297

9.1. CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY WE WDRAŻANIU PROJEKTÓW SZKOLENIOWYCH 297

9.2. REKOMENDACJE I DOBRE PRAKTYKI 299

Spis skrótów

BO	Beneficjent Ostateczny
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
GOPS	Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej
JST	Jednostka Samorządu Terytorialnego
NGO	Organizacja pozarządowa (ang. *Non-Governmental Organisation*)
ON	Osoba niepełnosprawna/ osoby niepełnosprawne
PFRON	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
PSZ	Publiczna służba zatrudnienia
PUP	Powiatowy Urząd Pracy
PZG	Polski Związek Głuchych
SMP	Służba medycyny pracy
SPO RZL	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich
UE	Unia Europejska
WTZ	Warsztaty Terapii Zajęciowej
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy

1. Streszczenie oraz kluczowe wnioski i rekomendacje

Z analizy trafności i spójności analizowanych projektów wyłania się pozytywny obraz. **Analizowane projekty okazują się być dobrze zaplanowaną, spójną interwencją wspierającą proces rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych**.

Wszystkie analizowane projekty są zgodne z celami horyzontalnymi EFS. W tym kontekście wszystkie projekty w sposób bezpośredni adresują cel horyzontalny EFS określony jako *równość szans – w szczególności promowanie równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, wyrównywanie szans edukacyjnych i szans na rynku pracy osób narażonych na wykluczenie społeczne, osób zamieszkałych na terenach wiejskich i zaniedbanych oraz osób niepełnosprawnych.*

Cele wszystkich analizowanych projektów są zgodne z i wspierają osiąganie ogólnego celu Działania 1.4, który jest określony jako: *zwiększanie stopnia przygotowania zawodowego i poprawy zdolności do uzyskania zatrudnienia przez osoby o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, budowanie potencjału oraz tworzenie nowych oraz doskonalenie istniejących instrumentów, zwiększających możliwości osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Pomoc ukierunkowana jest na osoby po raz pierwszy wchodzące na rynek pracy lub długotrwale bezrobotne, albo doświadczające największych problemów z wejściem na rynek pracy*.

Wszystkie analizowane projekty przedstawiają ważne problemy i potrzeby związane z procesem/ systemem rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych i definiują cele ogólne projektu tak, że adresują one zidentyfikowane problemy i potrzeby. Jednakże w wielu wypadkach proces identyfikacji potrzeb i problemów ma bardzo słabe podstawy. Zasadniczo w chwili obecnej nie istnieje możliwość zweryfikowania zaprezentowanej przez wnioskodawców analizy problemów i potrzeb. Sytuacja ta wydaje się mieć przyczyny w słabości systemowej. Problemem stanowiącym ogólną przeszkodę w aktywizowaniu osób niepełnosprawnych (jednocześnie utrudniającym dokonanie oceny trafności proponowanych projektów zmierzających w tym kierunku) jest brak rzetelnych i szczegółowych badań sytuacji i potrzeb ON w Polsce. Mimo tego, że instytucje współpracujące z ON mają na ich temat dużą wiedzę i znają ich potrzeby, to mimo wszystko, planując jakieś działania opierają się na swoich przekonaniach

(nie będąc pewnymi, czy rzeczywiście mają rację) bądź na zakrojonych na małą skalę badaniach potrzeb ON na potrzeby projektu.

Cele operacyjne projektów, traktowane w analizie jako cele realizowanych szkoleń, są konsekwencją celów ogólnych i wspierają ich realizację. Osiągnięcie zaplanowanych rezultatów projektów przyczyni się bezpośrednio do osiągnięcia celów ogólnych projektów. W analizowanych projektach **większość projektodawców jasno i precyzyjnie określiło cele szkoleniowe w swoich projektach**, nie ograniczając się do cytowania założeń wymienianych w Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), ale rozwijając te założenia o bardziej szczegółowy opis zamierzonych celów. Ich analiza w kontekście celów ogólnych projektów pozwala stwierdzić, że są one z nimi spójne.

W nieomal wszystkich analizowanych projektach wnioskodawcy opisując korzyści płynące z realizacji proponowanego projektu zatrzymują się na poziomie produktu, gdzie podawane są wartości docelowe wskaźników realizacji celu (np. przeszkolenie X osób). Niekiedy podawane są także przewidywane korzyści na poziomie rezultatu (zwykle we wnioskach określane jako „rezultaty miękkie") lecz nie są one z reguły powiązane z żadnymi mierzalnymi i skwantyfikowanymi wskaźnikami osiągnięcia celu. Natomiast w żadnym z projektów nie pojawiły się zapisy prezentujące przewidywane korzyści płynące z realizacji projektu na poziomie oddziaływania, co powinno pozwolić na bezpośrednie powiązanie ich z celami Działania 1.4 i winno umożliwić w przyszłości np. dokonanie pomiaru oddziaływania netto tych projektów na osiąganie celów Działania 1.4, co w połączeniu z prawidłowo zbudowanym systemem wskaźników osiągnięcia celów winno w konsekwencji umożliwić ocenę osiągnięcia celów – w wymiarze efektu netto – całego SPO RZL. Beneficjenci podkreślali, że zasadnicze przyczyny braku takich wskaźników rezultatu i oddziaływania wynikają z dwóch przyczyn: (i) PFRON nie wymagał tego, aby zostały one zaprezentowane, (ii) beneficjenci sami nie dysponują funduszami koniecznymi do opracowania takich wskaźników i do przeprowadzenia odpowiednich pomiarów.

Generalnie tematyka/ treść szkoleń w wysokim stopniu jest dopasowana do celu szkoleń. Wszystkie analizowane projekty zakładają szkolenia oparte na części teoretycznej i praktycznej, co jest optymalną formą. Analizując to podejście w kontekście ilości godzin szkoleniowych i ocenie wystawionej szkoleniom przez ich uczestników można stwierdzić, że ich skuteczność jest wysoka. W nielicznych przypadkach można mieć zastrzeżenia co do zakresu treści zbyt specjalistycznej, jak

na potrzeby beneficjentów szkoleń lub zbyt rozbudowanej, jak na kilkudziesięciogodzinne szkolenie.

Biorąc pod uwagę formę rekrutacji uczestników szkoleń zaplanowaną w projektach, można uznać, że w większości przypadków wybrano optymalny sposób. W części projektów fazę rekrutacji połączono z badaniem szczegółowych oczekiwań potencjalnych uczestników co do treści szkolenia, co podniosło trafność projektu. Jednakże mimo zastosowania właściwych metod rekrutacji BO, w niektórych projektach nie udało się osiągnąć wymaganych wskaźników produktu (liczby przeszkolonych osób). Przyczyn tego faktu należy upatrywać w następujących zasadniczych czynnikach:

- Nie uznawaniu przez kadrę kierowniczą instytucji, z których rekrutowani byli BO projektów tematyki, zakresu i treści oferowanych szkoleń za priorytetowe z punktu widzenia ich instytucji.

- Występowaniu wśród kadry kierowniczej, kierującej BO na oferowane szkolenia, stereotypów osoby niepełnosprawnej jako osoby, której właściwe miejsce jest w domu, a jedyną właściwą formą wsparcia publicznego jakie ON może oczekiwać jest wsparcie finansowe ze środków pomocy społecznej. Wiąże się to natychmiast z poprzednim punktem, gdyż oznacza, że szkolenia promujące aktywne formy rehabilitacji zawodowej ON, wymagające w tym procesie udziału systemu składającego się m.in. z JST i ich jednostek organizacyjnych, publicznej służby zatrudnienia i służby medycyny pracy nie są uznawane przez kadrę kierowniczą tych instytucji za wystarczająco ważne.

- Braku równowagi pomiędzy liczbą projektów danego typu oraz liczebnościami wśród beneficjentów ostatecznych danego typu. Zdarzało się, że w tym samym czasie realizowane były dwa ogólnopolskie projekty o tej samej tematyce skierowane do tej samej grupy odbiorców (pracownicy WUP), co zaskutkowało tym, że w jednym z projektów nie udało się przeszkolić zakładanej liczby osób, ponieważ realizacja drugiego projektu zaspokoiła w dużej części potrzeby (i wykorzystała możliwości) instytucji w tym zakresie. Beneficjenci najczęściej nie mieli świadomości o istnieniu podobnych projektów realizowanych w tych samych regionach, a nawet miastach.

Beneficjentami ostatecznymi projektów są osoby reprezentujące instytucje i organizacje, które zgodnie z Wytycznymi są uprawnione do korzystania z pomocy szkoleniowej oferowanej w ramach analizowanych projektów. Od tej zasady nie stwierdzono odstępstw. Należy zatem przyjąć, że są to osoby w sposób bezpośredni lub pośredni zaangażowane w proces aktywizacji zawodowej ON. W

ramach przeprowadzonego badania nie sposób jednak ocenić, czy z punktu widzenia funkcjonowania systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON właśnie te osoby, które uczestniczyły w szkoleniach jako BO były osobami, które w danej instytucji mają największe potrzeby szkoleniowe i ich przeszkolenie przyniesie największe korzyści danej instytucji w postaci podniesienia poziomu obsługi niepełnosprawnych klientów.

Taka sytuacja w dużej mierze wynika ze stosowanego w niektórych projektach systemu rekrutacji BO, polegającego na tym, że po upowszechnieniu informacji o szkoleniu osoby zainteresowane udziałem w szkoleniu same zgłaszały się do udziału w szkoleniu przedstawiając jedynie zaświadczenie o tym, że są zatrudnione w instytucji uprawnionej do kierowania osób na szkolenia. Wydaje się, że w takiej sytuacji bardzo często w szkoleniach uczestniczyły osoby, które już same posiadały relatywnie wysoki stopień uświadomienia potrzeb związanych z modernizacją systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON. Niekoniecznie zaś były to osoby, które w danej instytucji miały największy kontakt z niepełnosprawnym klientem. Mogło to być zatem „uświadamianie już uświadomionych" i dążenie do dokonania zmian postawy wobec ON u tych osób, u których ten proces już samoistnie postępował. Taki system rekrutacji może bardzo łatwo pomijać osoby, które mając bezpośredni kontakt z niepełnosprawnym klientem nie wykazują oczekiwanej postawy i właściwego stosunku do ON odwiedzających urząd.

Wydaje się, że w odniesieniu do instytucji publicznych najlepszą formą rekrutacji jest kierowanie na szkolenie przez kadrę kierowniczą danej placówki tych osób, które w ramach wypełniania swoich zadań służbowych mają potencjalnie największy kontakt z niepełnosprawnym klientem. Aby jednak można było taki system zastosować w praktyce, konieczne jest dokonanie zmiany postaw wobec osób niepełnosprawnych u kadry kierowniczej podmiotów zaangażowanych w proces aktywizacji i rehabilitacji społeczno-zawodowej ON. Z tego względu wydaje się, że **w obecnej perspektywie finansowej (2007 – 2013) istotny nacisk powinien zostać położony na projekty skierowane na kadrę kierowniczą tych podmiotów.**

Zasadniczo należy uznać, że **frekwencja w realizowanych projektach była co najmniej zadowalająca**. Zdecydowana większość projektów zrealizowała postawione przed nimi cele operacyjne (tj. przeszkoliła ustaloną liczbę osób). Przeciętnie szkolenie kończyło ponad 95% osób, które do szkolenia przystąpiły, oznacza to, że – poza nielicznymi wyjątkami – z udziału w szkoleniu w jego trakcie rezygnowały bardzo nieliczne osoby, a w istocie zjawisko to ograniczało się jedynie do wypadków losowych.

Budżety projektów zostały zaprojektowane w sposób realistyczny. Szczegółowa analiza wydatków uzasadnia średnią wysokość wsparcia przypadającą na jednego uczestnika szkolenia oraz osobogodzinę szkolenia. Mimo dużej rozpiętości w wielkości budżetów, ocenić należy, iż ich wielkość jest uzasadniona, jeśli wzięte pod uwagę zostaną poszczególne elementy kosztorysu. Ewaluatorzy nie zanotowali przypadków, żeby poniesione koszty były w nieuzasadniony sposób wysokie. Wpływ na wielkość budżetu ma typ beneficjenta realizującego projekt. Najtańsze projekty były realizowane przez JST. Na wysokość budżetu nie ma natomiast wpływu długość realizacji projektu.

Efektywność ekonomiczną działań szkoleniowych należy ocenić wysoko. Analiza wydatkowanych środków w projektach zakończonych, pokazuje że ich budżety zostały zaplanowane realistycznie. Wydatkowanie rzeczywiste w stosunku do zaplanowanego wynosi niemalże 100%. Różnice pomiędzy wydatkami zaplanowanymi a poniesionymi zostały zanalizowane w podziale na kategorie: wydatki związane z personelem w projekcie, wydatki dotyczące beneficjentów ostatecznych oraz wydatki inne. Najniższy poziom wykonania budżetu występuje w przypadku wydatków dotyczących uczestników szkoleń. O tym, że koszty nie były w całości wydane, nie decydowało najczęściej złe oszacowanie budżetu, ale zmiany cen na rynku oraz oszczędności niemożliwe wcześniej do przewidzenia. Analiza czynników mająca wpływ na efektywność ekonomiczną projektów pokazuje, iż pozytywny wpływ miało doświadczenie beneficjentów w realizowaniu podobnych przedsięwzięć. Dzięki temu potrafili oni zaplanować budżety bardziej realistycznie.

Największym problemem sygnalizowanym przez beneficjentów był brak precyzyjnych wytycznych i brak spójnych informacji ze strony instytucji wdrażającej. Brak spójności wynikał z kilku przyczyn: otrzymywania różnych informacji od różnych osób w PFRON, zmiany procedur w trakcie wdrażania całego Działania 1.4 SPO RZL, zmiany na stanowiskach opiekunów projektów w PFRON i różne interpretacje procedur przez kolejne osoby. Ocenić należy, że zapisy w Wytycznych określające, które wydatki można uznać za kwalifikowane oraz jakie dokumenty oraz ich opisy są akceptowane do potwierdzenie poniesionych kosztów, nie są wystarczająco precyzyjne i klarowne. Ponadto część wymagań dot. dokumentowania i opisywania wydatków w nieuzasadniony sposób obciążała beneficjentów dodatkową pracą.

Bardzo uciążliwą rzeczą dla beneficjentów były przedłużające się procesy rozliczania projektów i opóźnienia w przekazywaniu płatności. Przekładało się to na problemy finansowe projektodawców, konieczność sięgania po środki własne, zaciągania kredytów i wstrzymywania wypłat członkom zespołów projektowych oraz

istotne opóźnianie należnych płatności np. za wynajem ośrodków i sal szkoleniowych. Zasadniczą przyczyną opóźnień jest bardzo długotrwały i nie uregulowany proceduralnie system zatwierdzania wniosków o płatność. Powyższe problemy sprawiły, ze część beneficjentów zadeklarowała, ze nie będzie w przyszłości występować o dofinansowanie z projektów unijnych.

Generalnie efektywność i skuteczność zarządzania projektami należy ocenić pozytywnie. W realizacji projektów zespoły kierownicze i projektowe wypełniały prawidłowo swoje zadania. Liczba członków zespołów oraz podział funkcji pomiędzy nich był w większości przypadków optymalny i przyczyniał się do sprawnego zarządzania przedsięwzięciami. Wysoko należy ocenić kompetencje osób koordynujących projektami. Były to najczęściej osoby mające doświadczenie zarówno w realizacji projektów szkoleniowych, jak i w kwestiach związanych z problematyką osób niepełnosprawnych.

Zarządzanie projektem ze strony wnioskodawców w większości przypadków przebiegało prawidłowo. Nie stwierdzono żadnych nieprawidłowości mogących mieć wpływ na jakość realizowanych projektów. Trudności pojawiające się na poziomie zarządzania projektem wynikały najczęściej z nadmiaru zadań związanych z realizacją przedsięwzięcia i/ lub zbyt małej liczby personelu zaangażowanego we wdrażanie projektu.

Pozytywnie należy ocenić zaangażowanie osób w realizację projektów. Występowało duże poczucie własności w stosunku do projektów. Czynnikiem sprzyjającym prawidłowej i efektywnej realizacji projektów było doświadczenie instytucjonalne wnioskodawców we wdrażaniu podobnych przedsięwzięć w przeszłości. Należy tu wziąć pod uwagę zarówno doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, jak i działaniach prowadzonych na rzecz osób niepełnosprawnych. Pozytywny wpływ na zarządzanie miało adekwatnie zaplanowane zaplecze techniczne (pomieszczenia i sprzęt).

Zaplanowane w projektach działania ewaluacyjne nie zostały w pełni wykorzystane. W niewielkiej ilości projektów przykładano wagę do działań monitorujących i ewaluacyjnych. Najczęściej działania takie ograniczały się do rozdania uczestnikom szkoleń ankiet na zakończenie kursów. W kilku przypadkach wyniki tych ankiet nie były w ogóle analizowane i nie przysłużyły się do weryfikacji, czy wdrażanie projektu przebiega prawidłowo i czy konieczne są jakieś zamiany. W projektach nie przykładano wagi do oceny rzeczywistego oddziaływania ich produktów.

Przedstawiciele projektodawców prezentowali bardzo dobre opinie na temat szkoleń. Wysoko oceniali ich praktyczną przydatność, potencjalny wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, uzyskaną wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych.

Zarówno realizatorzy projektów (koordynatorzy), jak i BO wysoko oceniali jakość trenerów i wykładowców. Poza bardzo nielicznymi wyjątkami były to osoby posiadające duże doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, mające szeroką wiedzę z danej tematyki, a także doświadczenie praktyczne.

Jedynie te elementy szkoleń, które prowadzą do uzyskania weryfikowalnych umiejętności są oceniane egzaminem. Egzamin ten, jako forma sprawdzania, został przez koordynatorów oceniony bardzo wysoko. Zasadniczo programy szkoleniowe kończą się rodzajem testu/ ankiety, który nie służy ocenie stopnia opanowania/ przyswojenia treści szkoleniowych i nie stanowi elementu decydującego o ukończeniu lub nie szkolenia. Certyfikaty wydawane uczestnikom na zakończenie szkolenia w większości przypadków zawierają jedynie informacje dotyczące ukończenia szkolenia. Tam, gdzie był egzamin, na certyfikacie umieszczano również stopień opanowania treści szkolenia (taka sytuacja miała miejsce głównie w odniesieniu do nauki języka migowego, która kończyła się egzaminem przed komisją oceniającą).

Niemal wszyscy uczestnicy szkoleń byli z odbytych szkoleń zadowoleni. Praktycznie wszystkie kluczowe elementy szkoleń takie jak zawartość merytoryczna, profesjonalizm trenerów, materiały szkoleniowe oraz organizacja szkoleń ocenione zostały pozytywnie. To, co się osobom biorącym udział w szkoleniach najbardziej podobało, to: wykładowcy, przekaz, tematyka szkoleń, organizacja / terminarz szkolenia. Niewielu badanych wskazywało słabe strony szkoleń, były to bardziej kwestie organizacyjne, aniżeli merytoryczne.

Zdaniem zdecydowanej większości uczestników, szkolenia były ciekawe, interesujące. **Zdecydowana większość przyznała również, że szkolenia są przydatne i adekwatne do ich potrzeb zawodowych.** Szkolenia te pozwoliły im nie tylko poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, część z nich miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy.

Podobnie pozytywną opinię na temat szkoleń wypowiadają również przedstawiciele instytucji, w których zatrudniony jest uczestnik szkolenia. Dla

nich najbardziej wartościowe i potrzebne elementy programu szkolenia to kwestie pozwalające na komunikację i nawiązanie dialogu, współpracy z osobami niepełnosprawnymi, takie jak nauka języka migowego, komunikacja z niepełnosprawnymi, psychologiczne podejście do niepełnosprawnych. Istotną zaletą programu szkolenia było również zaznajomienie jego uczestników z przepisami prawnymi.

Również z perspektywy środowiska osób niepełnosprawnych przydatność szkoleń jest wysoka, w szczególności w odniesieniu do kwestii pokazania niepełnosprawnego jako pełnoprawnego klienta instytucji publicznych. Najlepiej o użyteczności swoich szkoleń wypowiadają się, projektodawcy sami będący instytucjami/ organizacjami zrzeszającą osoby niepełnosprawne lub stowarzyszeniami zajmującymi się statutowo problematyką osób niepełnosprawnych, realizowane przez nich szkolenia były „szyte na miarę" dobrze zidentyfikowanych potrzeb osób niepełnosprawnych.

Szkolenia pozwoliły uczestnikom poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, **odnajdujemy już wiele przykładów wykorzystania tych umiejętności** w pracy urzędu zatrudniającego uczestnika. Uczestnicy, jak i osoby z ich otoczenia, zauważają pozytywny **wpływ szkoleń zarówno na poszerzenie ich wiedzy i umiejętności, ale również na jakość wykonywanej pracy**. Zdecydowana większość uczestników podkreśla, że dzięki szkoleniom wiedzą dużo więcej o osobach niepełnosprawnych i ich potrzebach. Dzięki szkoleniom uczestnicy wiedzą również jak należy obsługiwać osoby niepełnosprawne, znają przepisy prawne dotyczące osób niepełnosprawnych, wiedzą jak porozumiewać się z osobami niepełnosprawnymi i potrafiliby pomóc osobom niepełnosprawnym na rynku pracy.

Przełożeni uczestników szkoleń również dostrzegają u swoich pracowników pozytywny wpływ szkoleń, szczególnie w komunikacji oraz zmianie podejścia do osoby niepełnosprawnej oraz wykorzystania zdobytej wiedzy w zakresie aspektów prawnych i urzędowych oraz przekazywania im potrzebnych informacji. Zdaniem badanych pracownicy ich instytucji pod odbyciu szkolenia wiedzą dużo więcej o samych osobach niepełnosprawnych, a także na temat ich obsługi, czy też sposobu porozumiewania się z nimi.

Rekomendacje odnośnie prawidłowego opracowywania propozycji projektowej:

- Dokładne ustalenie planu działania/harmonogramu kursów;
- Dokładne sprawdzenie trenerów, firmy szkoleniowej (kompetencje, referencje itd.);
- Prowadzenie monitoringu/ ewaluacji projektu w trakcie jego trwania/badania wśród uczestników;
- Dostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb potencjalnych beneficjentów (badania przed opracowaniem propozycji projektu);
- Istotny nacisk powinien zostać położony na projekty skierowane na kadrę kierowniczą tych podmiotów.

Odnośnie procesu wdrażania proponujemy:

- Precyzyjnie określić zakres kwalifikowanych kosztów oraz wymogi dotyczące dokumentowania i opisywania poniesionych wydatków.
- Precyzyjnie opracować ścieżkę interpretowania niejasnych zapisów i wymogów stawianych przez Instytucję Wdrażającą.
- Realizować wśród potencjalnych wnioskodawców działania mające na celu podnoszenie świadomości o zasadności prowadzenia działań ewaluacyjnych w projektach oraz pokazywania możliwości wykorzystania wyników ewaluacji.

Tabela 1. Tabela wniosków i rekomendacji

Wniosek	Rekomendacja
Warunki, które sprzyjają i które utrudniają skuteczną i efektywną realizację projektów szkoleniowych: 1. planowanie projektów 2. właściwa identyfikacją potrzeb grup docelowych szkoleń 3. typy realizatorów projektów (JST, NGO, firmy szkoleniowe, instytucje otoczenia biznesu)	
Ad 1. Planowanie projektów **A.** Staranne planowanie projektów na etapie opracowywania wniosku i dostosowanie harmonogramu realizacji projektu szkoleniowego do potrzeb i możliwości grup docelowych w dużym stopniu decyduje o skutecznym i	**A.** Opracowując harmonogram realizacji projektu należy brać pod uwagę preferencje przedstawicieli grup docelowych: • W przypadku przedstawicieli JST najwłaściwszą formą realizacji szkoleń są szkolenia wyjazdowe w

efektywnym przebiegu procesu realizacji projektu **B.** Jednym z istotnych czynników determinujących jakość organizowanych projektów szkoleniowych jest dostępność odpowiednio wykwalifikowanej kadry szkoleniowej. W sytuacji szerokiej oferty szkoleniowej (głównie za sprawą związanego z EFS olbrzymiego wzrostu liczby realizowanych projektów szkoleniowych) wysoko wykwalifikowani trenerzy i wykładowcy mają napięte kalendarze, co może determinować terminy realizacji projektów.	dni robocze, co pozwala na oderwanie BO od codziennych zajęć i pełne koncentrowanie się na szkoleniu; • W odniesieniu do przedsiębiorców wskazane jest organizowanie krótkich (max. 1,5 dniowych) weekendowych szkoleń w miejscu zamieszkania, co pozwala BO na pogodzenie udziału w szkoleniu z obowiązkami zawodowymi. **B.** Planowanie szkoleń powinno uwzględniać także dostępność odpowiednio wykwalifikowanych kadr szkolących (trenerów, wykładowców) i konieczność dostosowania harmonogramu realizacji projektu do tych możliwości. W miarę możliwości wskazane jest, aby już na etapie opracowywania wniosku o dofinansowanie beneficjent posiadał zawartą wstępną umowę z kluczową kadrą szkoleniową i zarezerwował ramowe terminy realizacji szkoleń.
Ad 2. Właściwa identyfikacją potrzeb grup docelowych szkoleń Wiele realizowanych projektów oparło analizę potrzeb grup docelowych na słabych podstawach. Generalnie należy stwierdzić, że nie przeprowadzono w skali kraju pogłębionych badań potrzeb otoczenia osób niepełnosprawnych w kontekście aktywizacji społeczno-zawodowej ON.	• Kolejne projekty adresowane do otoczenia ON należy poprzedzić pogłębionym badaniem mającym na celu precyzyjne zdefiniowanie, co należy uznać za otoczenie ON w znaczeniu systemu rehabilitacji i aktywizacji społeczno-zawodowej ON. Badanie takie powinno także przeprowadzić analizę potrzeb szkoleniowych otoczenia ON w tym zakresie. • Projekty szkoleniowe adresowane do otoczenia ON powinny precyzyjnie definiować swoją grupę docelową, określać potrzeby szkoleniowe jakie projekt ma na celu zaspokoić, a także wskazywać rezultaty (nie jedynie na poziomie produktu lecz także w sferze rezultatu i oddziaływania) jakie projekt powinien osiągnąć.
Ad 3. Typy realizatorów projektów Przeprowadzona analiza wskazuje, że poszczególne typy beneficjentów	Wskazane byłoby połączenie pozytywnych cech wszystkich typów beneficjentów, tak aby efekt finalny mógł

charakteryzują się lepszym opracowaniem różnych elementów cyklu projektowego. NGO i JST lepiej dokonują oceny potrzeb szkoleniowych i precyzyjniej definiują grupy docelowe projektów, natomiast firmy szkoleniowe lepiej opracowują wnioski aplikacyjne oraz lepiej są przygotowane do realizacji projektu. Jednocześnie, jak wykazano w trakcie badania, firmy szkoleniowe oferują stosunkowo ograniczony tematycznie produkt szkoleniowy realizowany w ramach krótkich szkoleń, podczas gdy NGO i JST próbują bardziej kompleksowego podejścia realizowanego w dłuższych projektach.	w większym, stopniu zaspokajać rzeczywiste potrzeby BO. Z tego względu sugeruje się, aby w przyszłości preferować takie projekty, które są wspólną inicjatywą NGO, JST i firm szkoleniowych (np. realizowane w partnerstwie) – gdzie inicjatywy, pomysły i idee NGO i JST są realizowane przy bezpośrednim współudziale firm szkoleniowych, biorących na siebie zasadniczy ciężar realizacji projektu pod względem organizacyjnym.
Czynniki, które sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń oraz czynniki stanowiące barierę skuteczności w realizowanych projektach szkoleniowych: 1. promocja projektów i rekrutacja uczestników szkoleń 2. jakość szkoleń (w tym jakość kadry dydaktycznej, zakres merytoryczny prowadzonych szkoleń, użyteczność szkoleń, metodyka prowadzenia zajęć)	
Ad 1. Promocja projektów i rekrutacja uczestników szkoleń **A.** W odniesieniu do publicznych instytucji otoczenia ON kluczowe znaczenie ma to, aby kadra kierownicza tych instytucji była przekonana co do znaczenia i wagi problematyki dotyczącej obsługi ON dla ich instytucji; **B.** Rekrutacja BO przebiegała najsprawniej tam, gdzie BO byli pracownikami projektodawcy lub jego jednostek podległych. W takiej sytuacji także kwestia właściwego doboru uczestników szkoleń znajdowała zwykle swoje optymalne rozwiązanie.	**A.** Sugeruje się, aby w przyszłości projekty szkoleniowe adresujące problematykę otoczenia ON były w pierwszym rzędzie adresowane do kadry kierowniczej publicznych instytucji otoczenia ON tak, aby wśród tej kadry w istotnym stopniu podnieść świadomość i zrozumienie znaczenia problematyki rehabilitacji i aktywizacji społeczno-zawodowej ON dla prawidłowego rozwoju społecznego. **B.** Sugeruje się, aby w miarę możliwości nakłaniać instytucje otoczenia ON do pełnienia w przyszłych projektach roli zarówno projektodawcy (współprojektodawcy) i jednocześnie „źródła" BO dla tego projektu.
Ad 2. Jakość szkoleń **A.** Dla jakości szkoleń kluczowe znaczenie ma jakość kadry szkolącej (trenerzy, wykładowcy). Należy przy tym pamiętać, iż bycie dobrym trenerem wymaga oprócz posiadania zasobu wiedzy z danej dziedziny także posiadania specyficznych umiejętności i	**A.** Sugeruje się, aby projektodawcy zwracali baczną uwagę na doświadczenie szkoleniowe i referencje w tym zakresie zespołu realizującego szkolenia, a nie jedynie na znajomość danej dziedziny wiedzy. **B.** Sugeruje się, aby w przyszłości większą rolę przykładać do ukazywania

predyspozycji do przekazywania tej wiedzy w sposób ciekawy, atrakcyjny, zrozumiały i komunikatywny. **B.** Czynnikiem silnie wzmacniającym siłę oddziaływania przekazu dydaktycznego szkoleń jest połączenie zajęć o charakterze teoretycznym z zajęciami praktycznymi (warsztatowymi). Cenne jest także ukazywanie przykładów dobrych praktyk – w miarę możliwości w formie wizyt studyjnych.	przykładów dobrych praktyk. Z tego względu tam, gdzie jest to możliwe należy do projektów włączać wizyty studyjne, a tam gdzie jest to niemożliwe lub trudne – należy dążyć do opracowania materiałów multimedialnych (filmy dydaktyczne relacjonujące dobre praktyki) stanowiących ilustrację praktycznego zastosowania ukazywanych na zajęciach rozwiązań.
Metody działania, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przez projekt: 1. zarządzanie realizacją projektu 2. podział zadań w partnerstwie lub wśród podwykonawców 3. zarządzanie budżetem projektu 4. czynniki zewnętrzne 5. wykorzystanie autoewalaucji w trakcie realizacji projektu	
Ad 1. Zarządzanie realizacją projektu W części analizowanych projektów system zarządzania oraz kształt i wielkość budżetu okazywały się być nieadekwatne do realnych potrzeb. Przypadki nieefektywnie skonstruowanych systemów zarządzania projektami i ich budżetów obejmowały: • Brak odpowiedniej liczby członków zespołów projektowych • Brak asystentów koordynatora • Pełnienie kilku funkcji przez koordynatora projektu (zbytnie obciążenie pracą) • Pełnienie odpowiedzialności w projekcie w połączeniu z innymi obowiązkami zawodowymi (zbytnie obciążenie pracą)	Należy w przyszłości położyć nacisk na budowanie zespołów projektowych o wysokiej jakości, co wiąże się z zapewnieniem odpowiedniej liczby osób o wysokich kwalifikacjach zw. z zakresem zadań w projekcie, oraz na właściwy podział zadań w zespołach, tak aby nie kolidowały z nimi inne odpowiedzialności zawodowe ciążące na realizatorach projektu.
Ad 2. Podział zadań w partnerstwie lub wśród podwykonawców Współpraca pomiędzy partnerami w projektach (tam gdzie zawiązano partnerstwo) oraz z podwykonawcami w zdecydowanej większości projektów układała się dobrze. W prawie wszystkich przypadkach, gdzie w celu realizacji projektu zawiązano partnerstwo, partnerzy współpracowali wcześniej i podział zadań w projekcie opierali na wcześniejszym	Jak podano wyżej rekomenduje się realizacje projektów w formule partnerstwa.

doświadczeniu i zasobach każdego z partnerów. Nie zanotowano też problemów z wywiązywanie się z zadań przez podwykonawców.	
Ad 3. Zarządzanie budżetem projektu W części analizowanych projektów wielkość i kształt budżetów projektowych okazał się być nieadekwatny do rzeczywistych potrzeb.	Należy w przyszłości położyć nacisk na właściwe i realistyczne planowanie budżetów, obejmujące zarówno odpowiednie oszacowanie liczby członków zespołu projektowego i ich wynagrodzeń, jak i działań koniecznych do zrealizowania na poszczególnych etapach projektu (wszystkie kategorie budżetu).
Ad. 4. Czynniki zewnętrzne **A.** Uciążliwą rzeczą dla beneficjentów były przedłużające się procesy rozliczania projektów i opóźnienia w przekazywaniu płatności. Przekładało się to na problemy finansowe projektodawców, konieczność sięgania po środki własne, zaciągania kredytów i wstrzymywania wypłat członkom zespołów projektowych. Zasadniczą przyczyną opóźnień jest bardzo długotrwały i nie uregulowany proceduralnie system zatwierdzania wniosków o płatność. **B.** Na efektywność zarządzania projektami negatywnie wpływały zmiany na stanowiskach opiekunów projektów w instytucji wdrażającej. Kolejne osoby – opiekunowie projektów z ramienia PFRON w inny sposób interpretowały te same zapisy dotyczące rozliczeń i dokumentacji. Wnioskodawcy skarżyli się na niespójne wytyczne w tych kwestiach ze strony opiekunów projektów w PFRON.	**A.** Dla podniesienia efektywności ekonomicznej projektów i sprawności zarządzania w projektach należy precyzyjnie określić zakres kwalifikowanych kosztów oraz wymogi dotyczące dokumentowania i opisywania poniesionych wydatków. Usprawniłoby to znacznie proces rozliczania projektów. **B.** Należy precyzyjnie opracować ścieżkę interpretowania niejasnych zapisów i wymogów stawianych przez instytucję wdrażającą. Interpretowanie zapisów nie powinno opierać się na indywidualnych decyzjach opiekunów projektów, ale na arbitralnych decyzjach np. stworzonego na potrzeby wyjaśniania niejasnych kwestii Zespołu ds. Interpretacji, których decyzje byłyby ostateczne i ogólnie obowiązujące.
Ad. 5. Wykorzystanie autoewalaucji w trakcie realizacji projektu W bardzo niewielkiej ilości projektów przykładano wagę do działań monitorujących i ewaluacyjnych. W Wytycznych, wśród kryteriów oceny wniosków o dofinansowanie projektu na etapie oceny merytorycznej, nie znalazło się kryterium badające zaplanowane w	Należy w przyszłości realizować wśród potencjalnych wnioskodawców działania mające na celu podnoszenie świadomości o zasadności prowadzenia działań ewaluacyjnych w projektach oraz pokazywania możliwości wykorzystania wyników ewaluacji. Należy także opracować ścieżkę badania rzeczywistego oddziaływania projektów,

projekcie działania ewaluacyjne. Ponadto nie określono zasad finansowania i rozliczania takich działań, odbywających się w jakiś czas po zakończeniu projektu. Oznacza to, że ewentualne badania rzeczywistego oddziaływania szkoleń beneficjent musiał sfinansować z własnych środków.	a nie ograniczać się do oceny skuteczności realizowanych działań na poziomie produktu (np. osiągnięcie zakładanego wskaźnika ilości przeszkolonych osób). Ocena oddziaływania wymaga przeprowadzenia badania wśród odbiorców szkoleń i/lub osób z ich otoczenia po jakimś czasie od zakończenia działań projektowych.

Tabela 2. Zbiorcza ocena projektów – podsumowanie ewaluacji

Kryterium	Ocena punktowa	Ocena opisowa
Trafność czyli stopień w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy	1	Ogólna ocena trafności jest **wysoka**. Cele wszystkich analizowanych projektów są zgodne z i wspierają osiąganie ogólnego celu Działania 1.4. Wszystkie analizowane projekty odpowiadają na ważne problemy i potrzeby związane z procesem/ systemem rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych i definiują cele ogólne projektu tak, że adresują one zidentyfikowane problemy i potrzeby. Elementem obniżającym ocenę trafności jest to, że w wielu wypadkach proces identyfikacji potrzeb i problemów ma jednak bardzo słabe podstawy i nie opiera się na przeprowadzonych badaniach i analizach potrzeb – stwierdzenie to dotyczy 25% analizowanych projektów.
Spójność czyli stopień w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji	2	Ogólna ocena spójności jest **bardzo wysoka**. Cele operacyjne projektów są konsekwencją celów ogólnych projektów i wspierają ich realizację. Osiągnięcie zaplanowanych rezultatów projektów przyczyni się bezpośrednio do osiągnięcia zakładanych celów ogólnych projektów. W analizowanych projektach większość projektodawców jasno i precyzyjnie określiło cele szkoleniowe w swoich projektach. Tematyka i treść szkoleń w wysokim stopniu jest dopasowana do celu szkoleń. Wszystkie analizowane projekty zakładają szkolenia oparte na części teoretycznej i praktycznej, co jest optymalną formą.
Skuteczność czyli stopień w jakim projekty osiągają	1	Ogólna ocena skuteczności jest **wysoka**. Wnioskodawcy opisując korzyści płynące z realizacji proponowanego projektu zatrzymują się na poziomie

założone cele ogólne i szczegółowe		produktu. Niekiedy podawane są także przewidywane korzyści na poziomie rezultatu lecz nie są one powiązane z żadnymi mierzalnymi i skwantyfikowanymi wskaźnikami osiągnięcia celu. W żadnym z projektów nie pojawiły się zapisy prezentujące przewidywane korzyści płynące z realizacji projektu na poziomie wpływu i oddziaływania, co w połączeniu z prawidłowo zbudowanym systemem wskaźników osiągnięcia celów winno w konsekwencji umożliwić ocenę osiągnięcia celów. Frekwencja na szkoleniach była zadowalająca. Przeciętnie ok. 95% osób, które rozpoczęły szkolenie kończyło je. Jakość trenerów i wykładowców prowadzących szkolenia została również oceniona wysoko. Generalnie: projekty w większości wypadków zrealizowały zakładane cele operacyjne (na poziomie produktu). Ze względu na to, że cele ogólne i szczegółowe projektów nie zostały skwantyfikowane i nie prowadzono pomiarów stopnia osiągnięcia tych celów nie jest możliwe empiryczne stwierdzenie, czy i w jakim stopniu projekty przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych celów szczegółowych i ogólnych. Jednak ze względu na wysoką trafność i bardzo wysoką spójność analizowanych projektów należy przypuszczać, że także ich skuteczność była przynajmniej wysoka. Wśród elementów mających pozytywny wpływ na skuteczność realizowanych projektów należy wymienić: • Połączenie wykładu teoretycznego z zajęciami praktycznymi; • Jakość trenerów i wykładowców; • Dobre rozpoznanie potrzeb grupy docelowej; • Dopasowanie tematyki i treści szkolenia do potrzeb, poziomu wiedzy i charakteru grupy szkoleniowej; • Uzupełnienie zajęć teoretycznych i warsztatów o wizyty studyjne; • Dbałość o atrakcyjną dla osób szkolonych formę zajęć; • Zapewnienie dobrych materiałów dydaktycznych; • Staranne przemyślenie i opracowanie szczegółowej metodologii szkoleń; • Zadbanie o atrakcyjną i nowoczesną formę przekazu, uwzględniającą stosowanie technik wizualnych i multimedialnych; • Zadbanie o odpowiednie warunki lokalowe

		szkolenia oraz o warunki bytowe uczestników.
Użyteczność czyli stopień w jakim projekty przyczyniają się do rozwiązywania problemów związanych z jakością obsługi osób niepełnosprawnych	2	Ogólna ocena użyteczności projektów jest **bardzo wysoka.** Szkolenia pozwoliły uczestnikom poszerzyć wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, a także nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, część z nich miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy. Podobnie pozytywną opinię na temat szkoleń wypowiadają również przedstawiciele instytucji, w których zatrudniony jest uczestnik szkolenia. Dla nich najbardziej wartościowe i potrzebne elementy programu szkolenia to kwestie pozwalające na komunikację i nawiązanie dialogu, współpracy z osobami niepełnosprawnymi, takie jak nauka języka migowego, komunikacja z niepełnosprawnymi, psychologiczne podejście do niepełnosprawnych. Istotną zaletą programu szkolenia było również zaznajomienie jego uczestników z przepisami prawnymi. Również z perspektywy środowiska osób niepełnosprawnych przydatność szkoleń jest wysoka, w szczególności w odniesieniu do kwestii pokazania niepełnosprawnego jako pełnoprawnego klienta instytucji publicznych.
Efektywność czyli „ekonomiczność" projektów (rozumiana jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych efektów oraz ocena jakości zarządzania)	0	Ogólna ocena efektywności projektów jest **przeciętna**. W większości analizowanych projektów zaistniały czynniki, które obniżały efektywność, a przez to wpływały negatywnie także na skuteczność projektów. Efektywność projektów była wzmacniana przez następujące czynniki: • Doświadczenie projektodawców w realizacji projektów; • Dobra współpraca z partnerem/ partnerami w projekcie; • Wysoka jakość kadrowa zespołów projektowych; • Adekwatna liczba członków zespołów projektowych; • Bazowanie na zasobach instytucji będącej beneficjentem projektu (zasobach administracyjnych, technicznych, kulturowych) Efektywność projektów była osłabiana przez następujące czynniki: • Nieadekwatny kształt i wielkość budżetu • Brak precyzyjnych wytycznych dot. rozliczeń • Niespójna interpretacja zapisów • Skomplikowane procedury rozliczania projektów • Długotrwały proces rozliczania projektów

		• Słabość kadrowa zespołów projektowych
Trwałość czyli stopień w jakim realizowane projekty mają szanse przyczynić się do trwałego ukształtowania nowych rozwiązań i standardów obsługi osób niepełnosprawnych w instytucjach, firmach i organizacjach zaangażowanych w proces integracji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych	1	Ogólna ocena trwałości jest **wysoka.** Szkolenia pozwoliły uczestnikom poszerzyć wiedzę i nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy. Obecnie można wskazać wiele przykładów wykorzystania tych umiejętności w pracy urzędu zatrudniającego uczestnika. Pozytywny wpływ szkoleń przekłada się na jakość wykonywanej pracy, w szczególności wzrost jakości obsługi osób niepełnosprawnych. Jako pośredni efekt szkoleń zidentyfikowano również szereg udogodnień organizacyjnych skierowywanych na ułatwienie obsługi osób niepełnosprawnych w urzędach objętych projektami. Ograniczeniem trwałości efektów projektu może być jednak dezaktualizowanie się nabytej wiedzy (np. dot. aspektów prawnych) oraz w przypadku braku kontynuacji realizacji podobnych projektów - zapominanie nabytych umiejętności (np. posługiwania się językiem migowym) czy też „wykruszanie" się osób, które uczestniczyły w szkoleniach i pojawienie się nowej kadry pracowników, którzy nie mieli możliwości odbycia podobnego szkolenia.

Tabela 3. Zestawienie pytań kluczowych i wniosków z badania

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Kryterium: Trafność czyli stopień w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy	
W jaki sposób w badanych projektach określano potrzeby do zaspokojenia i problemy do rozwiązania w wyniku realizacji projektu?	W 76,8% analizowanych projektów przeprowadzono analizę potrzeb. W większości przypadków (ponad 44%) zrealizowano odrębne badanie mające na celu określenie problemów i potrzeb; badanie to najczęściej realizowane było w formie badania ankietowego skierowanego do planowanej grupy docelowej projektu. Ponadto do badania potrzeb wykorzystywano dotychczasowe doświadczenie projektodawcy (ponad 16% projektów) oraz analizowano ogólnodostępne dane statystyczne GUS (ponad 16% projektów). W pozostałych przypadkach potrzeby do zaspokojenia oparto na „ogólnej znajomości potrzeb sektora", W niektórych przypadkach – tam gdzie w chwili realizowania badania nie pracowały już osoby zaangażowane w przygotowanie projektu – nie udało się uzyskać żadnej informacji na ten temat oprócz tego, co zostało zapisane we wniosku projektowym.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces identyfikacji problemów i potrzeb? Jakimi metodami i w jakim zakresie (czyje potrzeby i problemy) je określano?	Mimo iż we wnioskach projektowych znajdują się osobne pola dotyczące identyfikacji problemów i potrzeb, to bardzo często wnioskodawcy nie odróżniali tych pól i w oby zamieszczali takie same informacje. Badanie terenowe wykazało, że wielu projektodawców nie odróżnia zagadnień dotyczących identyfikacji problemów od potrzeb – dotyczy to prawie 30% projektów objętych badaniem w ramach studiów przypadku. W pozostałych przypadkach (tzn. ponad 70% projektów) dokonano wyodrębnienia procesu identyfikacji problemów i potrzeb. Problemy były identyfikowane zasadniczo na podstawie doświadczeń własnych projektodawcy (dotyczy to zasadniczo instytucji rynku pracy, NGO zajmujących się statutowo problematyką ON) oraz w oparciu o zapisy dokumentów strategicznych Działania 1.4 SPO RZL. W ten sposób określano problemy, na jakie natrafiają ON w kontakcie z instytucjami, organizacjami i firmami tworzącymi otoczenie ON w zakresie procesu rehabilitacji i aktywizacji społeczno-zawodowej i wchodzeniu na otwarty rynek pracy. Tworzono drzewo problemów. W oparciu o opisane wyżej analizy potrzeb szkoleniowych grup docelowych budowano drzewo potrzeb. Następnie dopasowywano drzewo potrzeb i drzewo problemów szukając obszarów, w których potrzeby szkoleniowe grup docelowych odpowiadałyby zidentyfikowanym problemom ON.
Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces artykulacji celów? Jakimi metodami się posługiwano?	Cele projektów były określane w dwojaki sposób: • Na podstawie dokumentów strategicznych, a w szczególności Wytycznych dla beneficjentów Działania 1.4 SPO RZL projektodawcy dopasowywali zidentyfikowane przez siebie problemy ON i adresujące je, wybrane potrzeby grup docelowych projektu do zapisanych w wytycznych wzorcowych celów projektów; • Jako cele projektu wskazywano „rozwiązanie zidentyfikowanych problemów poprzez zaspokojenie wskazanych potrzeb". Następnie tak modyfikowano zapisy, aby spełniały one wymogi formalne zapisane w Wytycznych dla beneficjentów Działania 1.4 SPO RZL.
W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają istotnym problemom związanym z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych?	Biorąc pod uwagę fakt, że wszystkie projekty formułują swoje cele w sposób w pełnio zgodny z wymaganiami określonymi w Wytycznych, gdzie zgodność z założeniami modernizacji systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych stanowi zasadniczy wymóg, należy stwierdzić, że przyjęte w projektach cele w wysokim \stopniu odpowiadają tym problemom.
W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych oraz potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów?	Wyniki badań terenowych pokazały, że w zdecydowanej większości przypadków inicjatorem, pomysłodawcą uczestnictwa pracowników w szkoleniu było kierownictwo instytucji. Oznacza to, że z punktu widzenia kierownictwa osób uczestniczących w szkoleniu, szkolenie to odpowiadało ważnym potrzebom tych instytucji, które stanowią bezpośrednie otoczenie ON i wpływają na ich uczestnictwo w rynku pracy.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych?	Przyjęte w projektach cele w istotny sposób odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. W trakcie badania nie natrafiono na żadne dane, które pozwalałyby na zakwestionowanie powyższych deklaracji składanych we wnioskach projektowych przez wnioskodawców.
W jakim stopniu przyjęte w projektach cele uwzględniają żywotne problemy związane z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w konkretnych środowiskach?	Odpowiedź na to pytanie ewaluacyjne jest ograniczona poprzez brak kompetentnych, powszechnie akceptowanych i uznawanych, a jednocześnie kompleksowych analiz identyfikujących „żywotne problemy związane z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w konkretnych środowiskach”. Większość projektów adresowała kwestie ogólne, takie jak relacje urząd <--> osoba niepełnosprawna. Jedynie nieliczne projekty były nakierowane na konkretne środowiska (środowisko lokalne w odniesieniu do ON o sprecyzowanym rodzaju/typie niepełnosprawności). W takich przypadkach można mówić i wysokim stopniu uwzględnienia żywotnych problemów związanych z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w konkretnych środowiskach. W pozostałych przypadkach słusznym wydaje się ograniczenie jedynie do stwierdzenia, że przyjęte w projektach cele w dużym stopniu uwzględniają podstawowe problemy związane z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jakie rodzaje celów szkoleniowych były realizowane przez badane projekty?	Główne grupy celów szkoleniowych w analizowanych projektach to: • Wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem (ponad 65%), • Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb (prawie21%), • Rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji (14%), • Przygotowanie specjalistów z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizacji ON (14%), • Praktyczne przygotowanie pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników(ponad 9%), • Przekazywanie pracodawcom wiedzy o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawności, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Umożliwienie pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami, (7%) • Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy (7%), • Wyposażenie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z ON (7%), • Eliminowanie zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; wzrost wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; upowszechnianie umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom (prawie 5%), • Rozwój metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy (ponad 2%).
Kryterium: Spójność czyli stopień w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji	

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
W jaki sposób w badanych projektach określano cele projektowe (cele planowanych szkoleń)?	Cele planowanych szkoleń określano w oparciu o przeprowadzoną analizę potrzeb szkoleniowych grupy docelowej odnoszących się do zidentyfikowanych potrzeb ON. W wielu wypadkach (na co wskazują wywiady z koordynatorami projektów przeprowadzone w ramach studiów przypadku) do pomocy przy określaniu celów planowanych szkoleń angażowano osoby/ instytucje które są autorytetem w danym zakresie (przedstawiciele ośrodków akademickich, twórcy nowatorskich metod, etc.). Zasadniczo cele planowanych szkoleń były predefiniowane przez projektodawcę i instytucję/firmę realizująca szkolenia bez istotnego udziału w tym procesie instytucji i firm, których pracownicy mieli uczestniczyć w szkoleniach. Instytucjom/firmom z których rekrutowano BO przedstawiano zasadniczo jedną propozycję szkolenia.
W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiada tematyka, treści, forma i organizacja szkoleń?	Tematyka i treść szkoleń w pełni odpowiada przyjetym celom projektowym.
W jaki sposób w badanych projektach ustalano program i plan szkoleń? Czy i w jakim zakresie były one konsultowane z uczestnikami szkoleń?	Program i plan szkoleń w minimalnym stopniu były konsultowane z uczestnikami szkoleń. Najczęściej program i plan szkoleń był ustalany przez projektodawcę i – jeżeli szkolenia były realizowane przez firmę zewnętrzną – przez firmę realizującą szkolenia. Ustalając program i plan szkoleń brano pod uwagę następujące czynniki: • Typ instytucji reprezentowanych przez uczestników szkoleń. Tutaj zasadniczym wyróżnikiem była kwestia, czy BO reprezentują sektor publiczny (administracja, JST i ich jednostki organizacyjne, etc.), czy też sektor prywatny (przedsiębiorców). Uznawano, że szkolenia dla sektora publicznego należy organizować w dni robocze, dla przedsiębiorców najlepszym terminem realizacji szkoleń okazał się system weekendowy. • Harmonogram szkoleń, sekwencję działań szkoleniowych przewidzianych do realizacji i takie ich ustawienie, aby tworzyły one spójną całość i wzajemnie z siebie wynikały. W tym zakresie kluczowe znaczenie miała współpraca wykładowcami i trenerami. • Dostępność wykwalifikowanych wykładowców i trenerów. W trakcie realizacji projektów często okazywało się, że jednym z elementów limitujących elastyczność planowania szkoleń jest kwestia dostępności kadr realizujących szkolenia.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiadają zasady i kryteria doboru uczestników szkoleń?	W analizowanych projektach stosowano następujące główne metody rekrutacji: • Nabór według rozesłanej/opublikowanej oferty szkoleniowej, • Typowanie pracownika przez zwierzchnika, • Spotkania informacyjne, • Samodzielne zgłaszanie się zainteresowanego, • Konsultacje z interesariuszami. Planowane metody były zasadniczo adekwatne do typu odbiorcy szkoleń i generalnie okazały się być skuteczne. Forma rekrutacji była zazwyczaj zgodna z planowaną liczbą uczestników - w małych projektach rekrutacja polegała na indywidualnym wyszukiwaniu i zapraszaniu uczestnika, a w dużych w przeprowadzenie rekrutacji angażowano niekiedy inne instytucje i organizacje.
Kryterium: Skuteczność czyli stopień w jakim projekty osiągają założone cele ogólne i szczegółowe	
Z jakim powodzeniem do projektów rekrutowane są osoby, które zaangażowane są w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, których objęcie projektem jest uzasadnione z racji na zadania wykonywane (aktualnie lub w przyszłości) w procesie obsługi niepełnosprawnych klientów? Czy uczestnictwo w projekcie jest dobrowolne czy obowiązkowe? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem prawidłowego rekrutowania beneficjentów ostatecznych?	Generalnie na szkolenia były kierowane osoby, które w opinii swoich pracodawców stale, często lub bardzo często realizują zadania związane z obsługą ON. Generalnie zastosowano prawidłowe zasady doboru uczestników. Wszyscy uczestnicy szkoleń stanowią grupę beneficjentów ostatecznych właściwą dla Działania 1.4 schemat a SPO RZL. Spektrum wspieranych instytucji i grup jest szerokie, co daje szansę na kompleksowe zmiany w środowisku związanym z ON. Dobór uczestników szkoleń jest zgodny z celami szkoleń. Niekiedy zastosowanie metody rekrutacji poprzez reakcję potencjalnych BO na ogłoszenie/ ofertę szkoleniową skutkowało pewną przypadkowością składu grup szkoleniowych, co z kolei może osłabić oddziaływanie projektu. Biorąc pod uwagę wyżej opisane ograniczenia ocena spójności projektów w kategorii relacji cele szkoleń – dobór uczestników szkoleń, jest dobra. Udział w szkoleniach organizowanych w ramach analizowanych projektów jest zasadniczo dobrowolny. Jednak w przypadku projektów realizowanych przez instytucję, której pracownicy stanowią jednocześnie grupę docelową projektu – jak wyraził się w trakcie realizowanego studium przypadku koordynator takiego właśnie projektu – *udział w szkoleniu był dobrowolny, ale dobrze widziany przez kierownictwo*. Nie stwierdzono występowania istotnych różnic pod względem prawidłowego rekrutowania beneficjentów ostatecznych pomiędzy różnymi kategoriami projektów.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jakie jest zaangażowanie uczestników szkoleń wyrażone we frekwencji i aktywności na zajęciach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem poziomu zaangażowania uczestników?	Frekwencja na szkoleniach była zadowalająca. Przeciętnie ok. 95% osób, które rozpoczęły szkolenie kończyło je. Były tu wyjątki, jak np. projekt 40177, gdzie na 154 osoby rozpoczynające szkolenie (przy zakładanej liczbie 180 osób objętych szkoleniem) ukończyło je 138 osób (89% liczby osób, które rozpoczęły szkolenie, lecz jednocześnie zaledwie 77% zakładanej liczby BO). Były projekty charakteryzujące się wyjątkowo dużą frekwencją i procentem osób, które ukończyły szkolenie. Można wskazać kategorie projektów, w których to zjawisko występuje najczęściej: • Projekty, w których realizatorem projektu jest instytucja, z której rekrutują się uczestnicy szkoleń. W takich wypadkach frekwencja sięga 100%, a nieobecności na zajęciach odnotowują jedynie osoby chore. • Projekty realizowane przez JST dla personelu własnego i personelu swoich jednostek organizacyjnych. Tutaj także występowała bardzo duża, sięgająca 100% (przeciętna 99%) frekwencja na zajęciach. • Projekty realizowane przez NGO dla osób w sposób profesjonalny zajmujących się procesem aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON (np. dla pracowników WTZ-ów). Po drugiej stronie stoją projekty, które cechuje wyjątkowo niska frekwencja, a niekiedy także połączona w relatywnie wysokim odsetkiem osób, które rozpoczęły, lecz nie ukończyły szkolenia: • Szkolenia przeznaczone dla przedsiębiorców, które zakładały zbyt długie sesje szkoleniowe (np. ponad 2- i więcej-dniowe). • Szkolenia dla JST, PSZ i SMP realizowane w miejscu zatrudnienia w terminach obejmujących także weekendy. • Projekty źle zsynchronizowane w czasie i skierowane do tej samej grupy docelowej (występowanie zjawiska „*kanibalizmu*" projektów). Aktywność uczestników szkoleń nie zależała od typu projektu, rodzaju projektodawcy i instytucji z których pochodzili BO. Aktywność stanowiła prostą pochodną rodzaju zajęć (najwyższa aktywność widoczna była na zajęciach warsztatowych i w trakcie dyskusji o charakterze seminaryjnym, a najniższa podczas wykładów teoretycznych). W dużej mierze aktywność uczestników szkoleń zależała także od sposobu prowadzenia zajęć przez trenera i wykładowcę
Jaka jest atrakcyjność programowa realizowanych szkoleń? Jak atrakcyjność programowa szkoleń oceniana jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem atrakcyjności programowej realizowanych szkoleń?	Przeciętnie ok. 90% BO oceniało pozytywnie atrakcyjność programową szkoleń. Zdarzały się przypadki, że ocenę pozytywną dawało aż 99% BO. Nie było projektów, w których odsetek ocen pozytywnych dotyczących atrakcyjności programowej szkoleń byłby niższy od 80%. Weryfikacja tych informacji, dokonana poprzez realizacje badania ankietowego na potrzeby niniejszej ewaluacji pokazała jednak, że dominują nadal zdecydowanie pozytywne oceny. Badania terenowe realizowane w ramach studiów przypadku nie pozwoliły na zidentyfikowanie różnic dotyczących atrakcyjności programowej realizowanych szkoleń pomiędzy różnymi kategoriami projektów.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jaka jest jakość trenerów i wykładowców angażowanych do prowadzenia zajęć szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem jakości zatrudnianych trenerów i wykładowców?	Generalnie jakość trenerów i wykładowców należy ocenić wysoko. Trenerzy i wykładowcy: • Byli specjalistami z danej dziedziny; • Posiadali duże doświadczenie w prowadzeniu szkoleń; • Byli praktykami w danej dziedzinie; • Reprezentowali instytucje naukowe specjalizujące się w danej dziedzinie. Pod tym względem nie zidentyfikowano różnic pomiędzy różnymi kategoriami projektów.
Jak kwalifikacje i przygotowanie trenerów i wykładowców oraz sposób prowadzenia zajęć oceniane są przez uczestników szkoleń? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny trenerów i wykładowców dokonywanej przez uczestników?	Wysoką ocenę trenerów i wykładowców potwierdzają także ankiety wypełniane przez uczestników szkoleń po ich zakończeniu. Tutaj również wykładowcy uzyskiwali oceny dobre i bardzo dobre. W kilku sporadycznych wypadkach, kiedy wykładowca lub trener uzyskiwał oceny niskie dokonano w następnych turach szkoleń wymiany tego trenera/ wykładowcy. Pod tym względem nie zidentyfikowano różnic pomiędzy różnymi kategoriami projektów.
W jaki sposób organizowane są szkolenia (m.in. harmonogram i plan zajęć; czas trwania szkoleń; miejsce szkolenia oraz warunki lokalowe w jakich zajęcia są prowadzone; dostęp do nowoczesnych środków dydaktycznych; udostępniane materiały szkoleniowe i biurowe; warunki bytowe, tj. wyżywienie czy warunki noclegu)? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem sposobu organizowania szkoleń?	Harmonogram i plan zajęć dostosowywano do typu BO, a także – i przede wszystkim – uzależniano go od dostępności wykwalifikowanych trenerów i wykładowców. Projekty realizowane były w dobrych warunkach szkoleniowych (wynajęte ośrodki szkoleniowe, hotele lub własna baza szkoleniowa projektodawcy). BO oceniając warunki szkoleń wystawili w tym elemencie bardzo wysokie oceny, niekiedy uzupełniając je dodatkowym komentarzem podkreślającym doskonałą jakość cateringu. W kilku projektach zrezygnowano z cateringu ograniczając się jedynie do kawy, ciastek i napojów, co argumentowano chęcią koncentrowania się na kwestiach merytorycznych. Tak było np. W projekcie 40177, gdzie dodatkowo zdecydowano się na realizację szkoleń na miejscu, przy wykorzystaniu lokali oddanych do dyspozycji przez JST. Niestety, takie połączenie okazało się niezbyt fortunne dla projektu, który nie zrealizował celów operacyjnych. Wszystkie projekty były realizowane z wykorzystaniem nowoczesnych technik (rzutniki multimedialne, komputery, kamery).
Jak sposób organizowania szkoleń oceniany jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny sposobu organizacji szkoleń?	Sposób organizacji szkoleń został bardzo wysoko oceniony przez BO.
Ilu uczestników szkoleń rezygnuje z nich w trakcie ich trwania? Jakie są tego powody?	Jedynie niewielki odsetek uczestników rezygnuje w trakcie trwania szkoleń. W większości przypadków jest to powodowane przyczynami losowymi (choroba, zmiana miejsca pracy, etc.). Relatywnie największy odsetek BO rezygnujących z udziału w szkoleniu w trakcie ich realizacji dotyczy projektów realizowanych w miejscu zamieszkania. W przypadku projektów realizowanych w czasie pracy i adresowanych do JST, PSZ i SMP rezygnacje czy absencje w szkoleniach są spowodowane realizowaniem w tym czasie przez BO innych zadań służbowych. W szkoleniach wyjazdowych tego typu problemy w zasadzie nie występują.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Czy i jak sprawdzane są wyniki opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Jaka jest wiarygodność metod sprawdzania wyników? Jak wyniki szkoleń (stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych) oceniają ich organizatorzy i realizatorzy? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści przez uczestników szkoleń?	Jedynie te elementy szkoleń, które prowadzą do uzyskania weryfikowalnych umiejętności (np. nauka języka migowego) są oceniane egzaminem. Zasadniczo programy szkoleniowe kończą się rodzajem testu/ ankiety, który nie służy ocenie stopnia opanowania/ przyswojenia treści szkoleniowych i nie stanowi elementu decydującego o ukończeniu lub nie szkolenia. Takie ankiety mają raczej uświadomić BO zakres wiedzy, którą nabył w trakcie szkolenia, a także wskazać mu, jak zmieniła się jego postawa wobec ON. Organizatorzy i realizatorzy szkoleń wyrażają pogląd, że zasadniczym celem projektów jest dokonanie zmian w postawach wobec ON. W tym wypadku nie można tych zmian oceniać przy pomocy sprawdzianu wiedzy i umiejętności. Raczej należy oczekiwać na długotrwale rezultaty i oddziaływania. Jednocześnie sami realizatorzy projektów uważają, że wdrażane projekty jedynie w niewielkim stopniu mogły się przyczynić do zmiany postaw wobec ON i wymazaniu utartych stereotypów odnoszących się do ON. Jednak – jak podkreślają – projekty te poczyniły ważny, bo często pierwszy krok w tym kierunku. Jednocześnie zarówno organizatorzy jak i realizatorzy projektów uważają, że BO przyswoili sobie zakładany w projekcie zasób wiedzy i umiejętności.
Jak stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych oceniają uczestnicy szkoleń? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści? Czy i jakie różnice występują w ocenie stopnia opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń?	Uczestnicy szkoleń pozytywnie oceniają przyswojone umiejętności i wiedzę. Nie wypowiadają się na temat stopnia w jakim te elementy przyswoili, lecz stwierdzają, że są to kwestie ważne dla nich i będą wykorzystywane w pracy z ON. Dla realnego ocenienia poziomu przyswojonej wiedzy i umiejętności, a także ugruntowania tej wiedzy u BO potrzebne byłoby przeprowadzenie (i) testu wiedzy po ok. 1 roku po ukończeniu szkolenia oraz (ii) kontynuowanie/ poszerzenie szkoleń. Niektórzy BO – jak wynika z rozmów przeprowadzonych w ramach studiów przypadku z koordynatorami projektów – już zapomnieli treści szkoleniowe, jednak pozytywnej zmianie uległ ich stosunek do ON. Pod tym względem nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi kategoriami projektów.
Jaka jest satysfakcja uczestników szkoleń z udziału w szkoleniach poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy i jakie są jej najważniejsze uwarunkowania? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu satysfakcji z odbytych szkoleń?	Zasadniczo w ankietach wypełnianych na zakończenie szkolenia BO deklarują wysoki stopień satysfakcji z ukończonego szkolenia. Pod tym względem nie stwierdzono różnic pomiędzy poszczególnymi typami projektów.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Czy i w jaki sposób w projektach szkoleniowych poświadczane jest ukończenie szkolenia oraz stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Czy stosowane formy spełniają oczekiwania uczestników?	Generalnie uczestnictwo w projektach szkoleniowych poświadczane jest wydawanym przez realizatora projektu (projektodawcę) „certyfikatem". Jedynie w kilku projektach realizujących szkolenia z zakresu posługiwania się językiem migowym, a realizowane (bądź to jako projektodawca lub jedynie jako wykonawca) przez Polski Związek Głuchych w określonym przepisami PZG zakresie uczestnicy szkoleń po zdaniu formalnego egzaminu uzyskują świadectwo/ dyplom zdania egzaminu ze znajomości języka migowego w zakresie I. lub II stopnia. Inne formy poświadczania udziału w szkoleniach nie są stosowane w analizowanych projektach. Ta forma poświadczania ukończenia szkolenia spełnia oczekiwania BO.
Jaki jest stopień osiągnięcia celów szkoleń w zakresie przyswojonej wiedzy, zdobytych umiejętności oraz zmiany postaw? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu osiągnięcia celów szkoleń? Z czego te różnice wynikają?	Organizatorzy i realizatorzy szkoleń wyrażają pogląd, że zasadniczym celem projektów jest dokonanie zmian w postawach wobec ON. W tym wypadku nie można tych zmian oceniać przy pomocy sprawdzianu wiedzy i umiejętności. Raczej należy oczekiwać na długotrwale rezultaty i oddziaływania. Jednocześnie sami realizatorzy projektów uważają, że wdrażane projekty jedynie w niewielkim stopniu mogły się przyczynić do zmiany postaw wobec ON i wymazaniu utartych stereotypów odnoszących się do ON. Jednocześnie zarówno organizatorzy jak i realizatorzy projektów uważają, że BO przyswoili sobie zakładany w projekcie zasób wiedzy i umiejętności. Projektodawcy swoje analizy ograniczają jedynie do analizy wymaganego przez PFRON poziomu realizacji celów operacyjnych projektów, tj. do osiągnięcia wymaganego wskaźnika liczby osób objętych szkoleniem. Natomiast kwestie dotyczące stopnia osiągnięcia celów szkoleń w zakresie przyswojonej wiedzy, zdobytych umiejętności oraz zmiany postaw w ogóle nie są przez nich analizowane. Wynika to z dwóch przyczyn: • Badanie rezultatów (zakres przyswojonej wiedzy i zdobytych przez BO umiejętności) oraz oddziaływania (zmiana postawy) wiąże się z koniecznością wydatkowania na ten cel określonych środków finansowych. Projektodawcy sami nie posiadają na ten cel środków własnych, a fundusze na takie badania nie zostały uwzględnione w budżecie projektu. • Realizacja takich badań i analiz nie została przez PFRON nakazana projektodawcom jako konieczny element projektu. Z tego powodu projektodawcy argumentują, że *PFRON nie uznał takiego badania za konieczne. Skoro PFRON nie potrzebuje takiego badania, to dlaczego my mamy sami je realizować?*

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jakie czynniki i działania sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń? Czy działania te mogą zostać uznane za dobre praktyki warte upowszechnienia?	Do najważniejszych czynników i działań sprzyjających wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń należy zaliczyć (w kolejności od zasadniczych do mniej istotnych): • Połączenie wykładu teoretycznego z zajęciami praktycznymi, z dążeniem do ograniczenia części teoretycznej do niezbędnego minimum i jednoczesnym kładzeniem nacisku na zajęcia praktyczne; • Jakość trenerów i wykładowców, wyrażająca się nie tylko w tym, iż są oni fachowcami, specjalistami i profesjonalistami w danej dziedzinie wiedzy, lecz także posiadają niezbędny warsztat trenerski; • Dobre rozpoznanie potrzeb grupy docelowej; • Dopasowanie tematyki i treści szkolenia do potrzeb, poziomu wiedzy i charakteru grupy szkoleniowej; • Uzupełnienie zajęć teoretycznych i warsztatów o wizyty studyjne ukazujące rzeczywiste przykłady dobrych praktyk; • Stałe dbanie o jakość realizowanych działań; • Zadbanie o to, aby zajęcia miały atrakcyjną dla odbiorców formę; • Zapewnienie dobrych materiałów dydaktycznych umożliwiających samodzielne powtarzanie, przypominanie zrealizowanego materiału a także pozwalających na samodzielne pogłębianie swojej wiedzy; • Staranne przemyślenie i opracowanie szczegółowej metodologii szkoleń, z uwzględnieniem sekwencji realizowanych tematów i treści szkoleniowych, należytą współpracą pomiędzy wykładowcami i trenerami realizującymi zbliżone i/lub powiązane tematy; • Zadbanie o atrakcyjną i nowoczesną formę przekazu, uwzględniającą stosowanie technik wizualnych (rejestrowanie realizowanych ćwiczeń praktycznych, a następnie wspólne ich analizowanie) i multimedialnych; • Zadbanie o odpowiednie warunki lokalowe szkolenia oraz o warunki bytowe uczestników. Wskazane wyżej elementy nie pochodzą z jednego lub kilku projektów, które można by uznać za przykłady dobrych praktyk. Stanowią one podsumowanie wypowiedzi koordynatorów projektów, pracodawców uczestników szkoleń oraz samych BO. Z tego względu można je traktować jako wskazówki przy opracowywaniu przyszłych projektów.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jakie czynniki stanowią barierę skuteczności w realizowanych projektach szkoleniowych?	Wśród najważniejszych czynników stanowiących barierą w skutecznym realizowaniu projektów należy wymienić: • Złe rozpoznanie potrzeb; • Mały udział zajęć praktycznych (dotyczy ograniczonej liczby projektów); • Niewłaściwy dobór kadry szkolącej; • Niska atrakcyjność zajęć (sposób prowadzenia zajęć przez trenera/ wykładowcę) niezależny od fachowej wiedzy trenera/ wykładowcy; • Niechęć do uczestniczenia w projekcie przez potencjalnych beneficjentów; • W projektach adresowanych do pracodawców nie było możliwe realizowanie wizyt studyjnych. Sugerowano nakręcenie filmu ukazującego wzorcowe modele organizacji miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, a także ukazującego przykłady dobrych praktyk w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych na różnych stanowiskach pracy. • Postawa pracodawców.
Czy i jakie problemy związane z zarządzaniem i funkcjonowaniem zespołów projektowych występują we wdrażaniu i finansowaniu projektów szkoleniowych?	• Długie okresy rozliczania wniosków o płatność (niekiedy ponad ½ roku, a w skrajnych przypadkach jeszcze dłużej) co powoduje problemy z podwykonawcami oraz z trenerami wynikające z opóźniania ich płatności. Problemy te wynikały z jednej strony za niepełnego przygotowania PFRON do sprawnego zarządzania projektami, a z drugiej zaś strony było rezultatem nieodpowiedniego przygotowanie beneficjentów do wypełniania zobowiązań związanych z wdrażaniem projektu współfinansowanego ze środków EFS. • Projekty realizowane były przy bardzo niskim budżecie nie pozwalającym na angażowanie lepszych (tj. wyżej płatnych) wykładowców i trenerów; • Niekiedy zespoły projektowe były mało liczne, co powodowało, że jedna osoba pełniła kilka funkcji. W konsekwencji prowadziło to niekiedy do problemów realizacyjnych (np. dotyczących rozliczenia projektu);
Kryterium: Użyteczność czyli stopień w jakim projekty przyczyniają się do rozwiązywania problemów związanych z jakością obsługi osób niepełnosprawnych	

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez realizatorów projektów? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem dokonywanej przez ich realizatorów oceny przydatności zrealizowanych szkoleń?	Realizatorzy projektów prezentują bardzo dobre opinie na temat realizowanych przez siebie szkoleń. Wysoko oceniają ich praktyczną przydatność, wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych. W zasadzie wśród naszych rozmówców nie odnotowano opinii krytycznych. Nie obserwujemy też różnic w ocenach ze względu na rodzaj szkolenia, czy rodzaj instytucji organizującej szkolenie. Zdaniem koordynatorów elementy, które sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń, to przede wszystkim: • Właściwy dobór trenerów - profesjonalizm, fachowość, znajomość problematyki, własne doświadczenia (podkreślane przez niemal wszystkich rozmówców); • Program szkolenia zawierający praktyczne informacje, doświadczenia; • Właściwy dobór i rekrutacja beneficjentów; • Dokładne rozpoznanie potrzeb. Natomiast barierę skuteczności realizowanych szkoleń stanowią: • Niewłaściwy dobór kadry szkolącej; • Postawa pracodawców; • Niechęć do uczestniczenia w projekcie przez potencjalnych beneficjentów; • Złe rozpoznanie potrzeb.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez ich uczestników? Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń mogą być przydatne w trakcie wykonywanych przez nich zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz uczestników szkoleń pod względem dokonywanej przez uczestników projektów oceny przydatności odbytych szkoleń?	Niemal wszyscy uczestnicy szkoleń byli z odbytych szkoleń zadowoleni. Praktycznie wszystkie kluczowe elementy szkoleń takie jak zawartość merytoryczna, profesjonalizm trenerów, materiały szkoleniowe oraz organizacja szkoleń ocenione zostały pozytywnie. To, co się osobom biorącym udział w szkoleniach najbardziej podobało, to: wykładowcy, przekaz, tematyka szkoleń, organizacja / terminarz szkolenia. Niewielu badanych wskazywało słabe strony szkoleń, były to bardziej na kwestie organizacyjne, aniżeli merytoryczne. Najlepiej prawie na wszystkich wymiarach wypadły szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego, z zakresu nauki języka migowego oraz umiejętności współpracy i obsługi osób niepełnosprawnych, a także szkolenia organizowane w regionie południowym. Osoby, które otrzymały materiały szkoleniowe w trakcie szkoleń również w większości oceniły je bardzo dobrze lub dobrze. Długość szkolenia zdaniem większości badanych była odpowiednia, co piąta osoba uważała, że szkolenie trwało za krótko, a tylko co siódma, że za długo. Zdaniem zdecydowanej większości uczestników, szkolenia były ciekawe, interesujące. Zdecydowana większość przyznała również, że szkolenia są przydatne i adekwatne do ich potrzeb zawodowych. Większość badanych otrzymało zaświadczenia o ukończeniu szkolenia, niektórzy, głównie tam gdzie były egzaminy (np. z języka migowego) również stosowne certyfikaty. Uczestnicy szkoleń byli bardzo zadowoleni szkoleń, które odbyli. Szkolenia te pozwoliły im nie tylko poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, część z nich miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jak oceniana jest przydatność zrealizowanych projektów szkoleniowych w podmiotach, których pracownicy uczestniczyli w projektach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami środowiska instytucjonalnego pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?	Podobnie pozytywną opinię na temat szkoleń wypowiadają również przedstawiciele instytucji, w których zatrudniony jest uczestnik szkolenia. Dla nich najbardziej wartościowe i potrzebne elementy programu szkolenia to kwestie pozwalające na komunikację i nawiązanie dialogu, współpracy z osobami niepełnosprawnymi, takie jak nauka języka migowego, komunikacja z niepełnosprawnymi, psychologiczne podejście do niepełnosprawnych. Istotną zaletą programu szkolenia było również zaznajomienie jego uczestników z przepisami prawnymi. Prawie wszyscy przedstawiciele badanych firm/ instytucji zgodnie przyznali, że warto było, aby pracownicy wzięli udział w szkoleniu oraz poleciliby to szkolenie innym firmom/ instytucjom, które borykają się z podobnymi problemami związanymi z obsługą osób niepełnosprawnych. Realizatorzy projektów, co nie dziwi, prezentują również bardzo dobre opinie na temat realizowanych przez siebie szkoleń. Wysoko oceniają ich praktyczną przydatność, wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych.
Jak oceniana jest przydatność realizowanych projektów szkoleniowych przez środowiska osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami tego środowiska pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?	Z perspektywy środowiska osób niepełnosprawnych przydatność szkoleń jest wysoka, w szczególności w odniesieniu do kwestii pokazania niepełnosprawnego jako pełnoprawnego klienta instytucji publicznych. Najlepiej o użyteczności swoich szkoleń wypowiadają się, projektodawcy sami będący instytucjami/ organizacjami zrzeszającą osoby niepełnosprawne lub stowarzyszeniami zajmującymi się statutowo problematyką osób niepełnosprawnych, realizowane przez nich szkolenia były „szyte na miarę" dobrze zidentyfikowanych potrzeb osób niepełnosprawnych.
Kryterium: Efektywność czyli „ekonomiczność" projektów (rozumiana jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych efektów)	
Jak kształtuje się średni koszt wsparcia przypadający na jednego uczestnika szkolenia oraz jedną osobogodzinę szkolenia w wybranych kategoriach projektów, szkoleń, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych?	Istnieje duże zróżnicowanie projektów pod względem kosztów osobogodziny szkolenia. Największa liczba projektów znajduje się w przedziale 80 – 100 zł. Minimalny koszt osobogodziny szkolenia to 10,78 złotych a maksymalny to 196 zł. Duże różnice pomiędzy kosztami osobogodzin szkolenia w różnych projektach związane są jednej strony z przeszacowywaniem kosztów szkoleń, z drugiej zaś trzeba wziąć pod uwagę to, że w części projektów realizowane są również i inne działania (wydawanie publikacji, dodatkowe badania). Szczegółowa analiza wydatków uzasadnia średnią wysokość wsparcia przypadającą na jednego uczestnika szkolenia oraz osobogodzinę szkolenia. Należy uznać, ze pod względem wydatków na jednego uczestnika projekty były efektywne.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Jak kształtują się koszty poszczególnych elementów budżetu (oraz ich kategorii składowych) projektów szkoleniowych w wybranych kategoriach projektów, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych? Z czego wynikają różnice w kosztochłonności?	Koszty poszczególnych elementów budżetów kształtują się następująco: największą część budżetów stanowiły wydatki związane z personelem, na kolejnym miejscu były wydatki dotyczące ostatecznych beneficjentów oraz wydatki inne. Różnice w kosztach projektów skorelowano z następującymi zmiennymi: • Złożoność projektu (projekty bardziej złożone mają wyższe budżety) • Czas realizacji projektu (brak wypływu na wysokość budżetu) • Typ beneficjenta (brak wypływu na wysokość budżetu) • Wynagrodzenie kierowników (najniższe wynagrodzenie otrzymywali kierownicy w projektach realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Większe stawki za kierowanie projektem określane są w projektach realizowanych przez NGO i prywatne firmy szkoleniowe) • Typ beneficjenta ostatecznego (brak wypływu na wysokość budżetu)
Jak w grupie projektów poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy kształtują się relacje pomiędzy kosztami a efektami szkoleń? Czy można by osiągać przybliżone efekty w połączeniu z mniejszymi kosztami? Czy można by osiągać lepsze rezultaty przy poniesionych kosztach? W przypadku jakich pozycji budżetowych warto ponosić większe koszty po to by uzyskiwać lepsze efekty szkolenia? Ponoszenie jakich kosztów jest nieuzasadnione z punktu widzenia efektywności szkoleń?	Wydatkowanie rzeczywiste w stosunku do planowanego wyniosło prawie 100% we wszystkich kategoriach wydatków. Efekty szkoleń można uznać za efektywne w stosunku do poniesionych kosztów. Zarejestrowane negatywne czynniki wpływające na efektywność projektów nie miały najczęściej wpływu na jakość merytoryczną szkoleń i ich oddziaływanie na BO.
Kryterium: Trwałość czyli stopnia w jakim realizowane projekty mają szanse przyczynić się do trwałego ukształtowania nowych rozwiązań i standardów obsługi osób niepełnosprawnych w instytucjach, firmach i organizacjach zaangażowanych w proces integracji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych	
Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń są (będą) wykorzystywane przez uczestników szkoleń w trakcie wykonywanych zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?	Szkolenia pozwoliły uczestnikom poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, odnajdujemy już wiele przykładów wykorzystania tych umiejętności w pracy urzędu zatrudniającego uczestnika.

Pytania ewaluacyjne	Wniosek
Czy wykorzystywanie uzyskanej przez uczestników szkoleń wiedzy i umiejętności jest zauważane przez otoczenie? Czy nowa wiedza i umiejętności przekłada się na jakość wykonywanych zadań z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?	Uczestnicy, jak i osoby z ich otoczenia zauważają pozytywny wpływ szkoleń zarówno na poszerzenie ich wiedzy i umiejętności, ale również na jakość wykonywanej pracy. Zdecydowana większość uczestników podkreśla, że dzięki szkoleniom wiedzą dużo więcej o osobach niepełnosprawnych i ich potrzebach. Dzięki szkoleniom badani wiedzą również jak należy obsługiwać osoby niepełnosprawne, zna przepisy prawne dotyczące osób niepełnosprawnych, wie jak porozumiewać się z osobami niepełnosprawnymi i potrafiłaby pomóc osobom niepełnosprawnym na rynku pracy. Elementy te przekładają się w bezpośredni sposób na wzrost jakość obsługi osób niepełnosprawnych.
Czy warunki pracy, pełnione role zawodowe, postawa przełożonych sprzyjają by uczestnicy szkoleń wykorzystywali w swej pracy zdobyte w trakcie szkoleń wiedzę i umiejętności?	Przełożeni uczestników szkoleń również dostrzegają u swoich pracowników pozytywny wpływ szkoleń, szczególnie w komunikacji oraz zmianie podejścia do osoby niepełnosprawnej oraz wykorzystania zdobytej wiedzy w zakresie aspektów prawnych i urzędowych oraz przekazywania im potrzebnych informacji. Zdaniem badanych pracownicy ich instytucji pod odbyciu szkolenia wiedzą dużo więcej o samych osobach niepełnosprawnych, a także na temat ich obsługi, czy też sposobu porozumiewania się z nimi. Zmianę tę najczęściej dostrzegały osoby zajmujące się często w swojej pracy obsługą niepełnosprawnych.
Czy zauważalne są zmiany, z zakresu jakości obsługi osób niepełnosprawnych, w funkcjonowaniu instytucji, których personel wziął udział w projektach szkoleniowych?	Oprócz elementy opisanych wyżej, które przekładają się w bezpośredni sposób na wzrost jakość obsługi osób niepełnosprawnych, podczas wizyt w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniach zidentyfikowano również szereg udogodnień organizacyjnych skierowywanych na ułatwienie obsługi osób niepełnosprawnych takich, jak np. przeniesie punktu informacyjnego na parter czy zamontowanie dzwonka przy drzwiach wejściowych, rozwieszenie informacji, że w urzędzie pracują osoby posługujące się językiem migowym. Jak mówili uczestnicy – są to nieplanowane efekty projektów szkoleniowych, powstałe w wyniku zwiększenia się świadomości urzędników odnośnie potrzeb osób niepełnosprawnych.

2. Wstęp

2.1. Tło realizacji badania ewaluacyjnego

Prezentowany dokument jest **raportem wstępnym z badania** „Ewaluacja projektów podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy" wśród beneficjentów i uczestników projektów Działania 1.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). Prowadzona ewaluacja obejmowała ocenę projektów pod kątem:

1. **Trafności,** czyli stopnia w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy,

2. **Spójności,** czyli stopnia w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji,

3. **Skuteczności,** czyli stopnia w jakim projekty osiągają założone cele ogólne i szczegółowe,

4. **Użyteczności,** czyli stopnia w jakim projekty przyczyniają się do rozwiązywania problemów związanych z jakością obsługi osób niepełnosprawnych,

5. **Efektywności,** czyli „ekonomiczności" projektów (rozumianej jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych efektów),

6. **Trwałości,** czyli stopnia w jakim realizowane projekty mają szanse przyczynić się do trwałego ukształtowania nowych rozwiązań i standardów obsługi osób niepełnosprawnych w instytucjach, firmach i organizacjach zaangażowanych w proces integracji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych.

Prace związane z realizacją badania były przeprowadzone w miesiącach maj-listopad 2007 roku.

Ewaluacja projektów podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy była realizowana przez Konsorcjum Pentor Research International oraz Doradca Consultants na zlecenie Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych zgodnie z umową z dnia 26.03.2007r.

Autorami raportu jest zespół ekspertów zaangażowanych w realizację ewaluacji w składzie: Beata Ciężka – liderka projektu, Tomasz Skierniewski, Agnieszka Rudolf, Marzena Sochańska.

Kierownikiem projektu z ramienia PFRON był Marian Anasz.

Poniższy raport składa się z następujących części. We Wstępie znajdują się podstawowe informacje na temat badania (cele i zakres badania, kryteria i pytania ewaluacyjne oraz metodologia i ograniczenia procesu badawczego). W kolejnych częściach znajduje się analiza i ocena trafności oraz spójności projektów, ocena skuteczności projektów pod względem osiągania zaplanowanych celów, ocena ekonomicznej efektywności szkoleń projektowych, a także ocena użyteczności i trwałości zrealizowanych projektów. Ostatni rozdział analityczny prezentuje kwestie zarządzania projektami i ocenę praktyk wdrożeniowych. Raport kończy się prezentacją wniosków z badania ewaluacyjnego.

2.2. Cele i zakres badania ewaluacyjnego oraz opis badanego obszaru Działania 1.4

Głównym celem przeprowadzonego badania było uzyskanie oceny dotyczącej przebiegu i rezultatów realizacji, wdrażanych w ramach Działania 1.4 SPO RZL, projektów szkoleniowych.

Przedmiotem ewaluacji są projekty podnoszące jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy realizowane w ramach Działania 1.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) wdrażanego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego[1]. Uczestnikami tych projektów jest szeroko rozumiany personel zatrudniony w instytucjach, organizacjach i firmach zaangażowanych w proces integracji społeczno - zawodowej osób niepełnosprawnych.

[1] Źródło: SIWZ

Celem ogólnym Działania *Integracja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych* 1.4 SPO RZL jest „zwiększanie stopnia przygotowania zawodowego i poprawy zdolności do uzyskania zatrudnienia przez osoby o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, budowanie potencjału oraz tworzenie nowych oraz doskonalenie istniejących instrumentów, zwiększających możliwości osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Pomoc ukierunkowana jest na osoby po raz pierwszy wchodzące na rynek pracy lub długotrwale bezrobotne, albo doświadczające największych problemów z wejściem na rynek pracy".

Ogólna wartość wsparcia dla Działania wynosi 106 325 489 euro, z czego 71,8% stanowią środki unijne. Finansowanie ze środków UE wynosi 76 375 463 euro, finansowanie ze środków krajowych 29 977 026 euro, natomiast wkład prywatny 1 015 119 euro[2].

Cel Działania 1.4 SPO RZL powinien być osiągnięty poprzez[3]:

- podniesienie poziomu poradnictwa zawodowego dla niepełnosprawnych,
- podniesienie zawodowych kwalifikacji osób niepełnosprawnych,
- zwiększenie ich własnej zawodowej aktywności,
- promowanie różnych, w tym alternatywnych i elastycznych, form zatrudnienia osób niepełnosprawnych,
- poszukiwanie rozwiązań, umożliwiających podjęcie pracy osobom, które ze względu na niepełnosprawność mogą mieć trudności w dostosowaniu się do tradycyjnej organizacji pracy.

W wyniku realizacji projektów Działania 1.4. wsparcie mogą otrzymać[4]:

a) indywidualni odbiorcy pomocy, tj. osoby niepełnosprawne powyżej 16 roku życia o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, które:

- wkraczają po raz pierwszy na rynek pracy,
- są długotrwale bezrobotne,
- mają największe trudności z wejściem na rynek pracy,

b) instytucjonalni odbiorcy pomocy:

- jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne,
- służby medycyny pracy,

[2] Źródło: „Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich" Wersja scalona, uwzględniająca zmiany wprowadzone rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 lutego 2005 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia SPO RZL (Dz. U. Nr 40, poz. 382, oraz rozporządzeniem Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 23 lutego 2006 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia SPO RZL(Dz. U. Nr29, poz. 206)
[3] Źródło: „Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich" Wersja j.w.
[4] Źródło: „Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich" „Wytyczne dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie projektów w ramach SPO RZL, priorytet 1, Działanie 1.4, Schemat a, wersja 2006-03-09, strona www.pfron.org.pl

- instytucje rynku pracy,
- publiczne służby zatrudnienia,
- ochotnicze hufce pracy,
- agencje zatrudnienia,
- instytucje szkoleniowe,
- instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego (organizacje związków zawodowych, pracodawców i bezrobotnych, organizacje pozarządowe współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia),
- inne organizacje pozarządowe działające na rzecz osób niepełnosprawnych,
- pracownicy współpracujący z osobami niepełnosprawnymi zatrudnionymi u tego samego pracodawcy,
- pracodawcy,
- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (w schemacie b Działania 1.4 SPO RZL).

Beneficjentami/projektodawcami Działania 1.4. SPO RZL mogą być:

- instytucje rynku pracy:

- publiczne służby zatrudnienia,
- OHP,
- agencje zatrudnienia,
- instytucje szkoleniowe,
- instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego (organizacje związków zawodowych, pracodawców i organizacje pozarządowe współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia),

- organizacje pozarządowe działające na rzecz osób niepełnosprawnych,

- jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne,

- pracodawcy,

- szkoły – ich organy założycielskie oraz szkoły wyższe,

- jednostki naukowe.

W ramach Działania 1.4 SPO RZL wyodrębnione zostały dwa schematy[5]:

- **schemat a)** „Wsparcie osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności na otwartym rynku pracy". Projekty objęte dofinansowaniem w ramach schematu a) zostały wyłonione w ramach konkursów organizowanych przez PFRON. Przewidzianymi dla tego schematu formami wsparcia są: poradnictwo,

[5] Źródło: SIWZ

szkolenia, usługi doradcze, dotacje, subsydiowane staże pracy, subsydiowane zatrudnienie, badania, informowanie i promocja, działania towarzyszące, opracowywanie materiałów metodycznych i informacyjnych pomoc standardowa w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

Do ubiegania się o współfinansowanie projektów realizowanych w trybie konkursowym w ramach Działania 1.4. uprawnione zostały: 1) instytucje rynku pracy (publiczne służby zatrudnienia, OHP, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego); 2) inne organizacje pozarządowe działające na rzecz osób niepełnosprawnych; 3) jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne; 4) pracodawcy; 5) szkoły – ich organy założycielskie oraz szkoły wyższe; 6) jednostki naukowe.

- **schemat b)** „Poprawa skuteczności systemu wspierania osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności". Projekty objęte dofinansowaniem w ramach schematu b) były przygotowywane przez PFRON i uzyskiwały zatwierdzenie od Komitetu Sterującego dla Priorytetu 1. Schemat b) przewidywał te same formy wsparcie co schemat a) oraz ponadto: zakup środków technicznych w celu utworzenia baz danych i portalu. Do ubiegania się o współfinansowanie projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym w ramach Działania 1.4. uprawniony został PFRON.

Wdrażając Działanie 1.4 dopuszczono łączenie, w ramach jednego wniosku projektowego, kilku typów projektów pod warunkiem, że jest to uzasadnione logiką projektu i możliwościami beneficjenta. Nie istniało ograniczenie dotyczące liczby wniosków, które mogą zostać złożone przez jednego beneficjenta. Projekty w ramach Działania 1.4 SPO RZL mogą być realizowane wyłącznie na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej.

Kluczowymi dokumentami dla wdrażania projektów w ramach Działania 1.4 SPO RZL są następujące dokumenty:

- Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006
- Uzupełnienie Programu Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006
- Poradnik dla Beneficjentów SPO RZL

Wyżej wymienione dokumenty znajdują się na stronie internetowej PFRON www.pfron.org.pl.

Ponadto zostały przygotowane przez PFRON jako Instytucję Wdrażającą Wytyczne dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie projektów w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet 1: Aktywna polityka rynku pracy oraz integracja zawodowa i społeczna, Działanie 1.4: Integracja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych, Schemat a Wsparcie dla osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności na otwartym rynku pracy. Wytyczne stanowią materiał pomocniczy definiujący typy projektów oraz ich cele i możliwe rezultaty. Prezentuje również wzory dokumentów, które powinien dostarczyć beneficjent ubiegający się o dofinansowanie. Obecnie dokument ten nie jest prezentowany na stronach internetowych PFRON.

Jednym z ważnych celów szczegółowych Działania 1.4 jest – jak określają to dokumenty programowe SPO RZL[6] – szeroko rozumiana modernizacja otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi w procesie ich aktywizacji zawodowej, zwłaszcza zaś podniesienie kompetencji osób zaangażowanych w wykonywanie zadań z zakresu rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Za kluczowe uznawane są trzy elementy tego otoczenia – pracownicy urzędów, instytucji i organizacji zajmujących się społeczno – zawodową rehabilitacją osób niepełnosprawnych, pracodawcy oraz pełnosprawni pracownicy w środowiskach pracy. Zapisy Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich m.in. postulują: konieczność wspierania zatrudniania osób niepełnosprawnych w formie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności kontaktów z osobami niepełnosprawnymi pracowników prywatnych biur pracy, agencji pracy czasowej oraz poprzez dokształcanie w zakresie poradnictwa zawodowego osób działających w organizacjach pozarządowych zajmujących się promocją zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Doskonalenie doradztwa oraz poradnictwa zawodowego to postulat adresowany do całego systemu rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Także zmiana stosunku pracodawców i pełnosprawnych pracowników do osób niepełnosprawnych jest jednym z podstawowych warunków procesu wyrównywania szans i integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Konieczne jest przełamywanie niechęci pracodawców do zatrudniania osób niepełnosprawnych o poważnych dysfunkcjach bądź wchodzących po raz pierwszy na rynek pracy. Ważne jest także wspieranie pracodawców podejmujących działania informacyjne wobec personelu w zakresie pracy i współpracy z osobami niepełnosprawnymi[7].

[6] Źródło: „Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich", wersja j.w.
[7] Źródło: SIWZ

Przeprowadzona ewaluacja obejmowała jedynie projekty realizowane w ramach Działania 1.4 SPO RZL służące podniesieniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy.

Sześć z dwudziestu jeden przewidywanych w ramach Działania 1.4 SPO RZL typów projektów, zdefiniowanych w Wytycznych dla beneficjentów dotyczyło możliwości zwiększania kompetencji pracowników instytucji rynku pracy, samorządu terytorialnego, pracodawców oraz środowisk pracowniczych w zakresie rozpoznawania oczekiwań i rozumienia potrzeb, umiejętności współpracy oraz świadczenia usług dla osób niepełnosprawnych w procesie ich aktywizacji zawodowej[8].

Typ projektu (2) – numer wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną.

Cele projektów tego typu dotyczą m.in.:

- podnoszenia umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem,

- rozwijania aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb, do wyposażenia jej w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem, do rozwoju metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji.

[8] Źródło: SIWZ

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,
- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,
- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowalnych.

Typ projektu (3):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia podnoszące umiejętność współpracy pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców.

Cele projektów tego typu dotyczą m.in.:

- aktualizacji/podnoszenia wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami,
- zwiększenia zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: opracowania i udostępniania adresowanych do pracodawców programów szkoleniowych przekazujących wiedzę o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawności, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Powinna umożliwiać pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami.

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,
- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,
- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowalnych.

Typ projektu (4):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia i warsztaty dla pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy świadczących usługi na rzecz osób bezrobotnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem.

Cele projektów tego typu dotyczą m.in.:

- podnoszenia praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem,
- rozwijania aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy, do wyposażenia ich w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem oraz do rozwoju metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi.

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,
- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,
- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

Typ projektu (5):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla pracowników współpracujących w swym środowisku pracy z osobami niepełnosprawnymi zwiększające umiejętności w zakresie współpracy z niepełnosprawnymi partnerami.

Cele projektów tego typu dotyczą m.in.:

- tworzenia przychylnego środowiska pracy dla osób niepełnosprawnych poprzez upowszechnianie wśród pełnosprawnych pracowników zdolności rozumienia położenia i możliwości niepełnosprawnych współpracowników oraz zdolności do współdziałania zawodowego, a także umiejętności wspierania niepełnosprawnych współpracowników w konkretnych realiach miejsca pracy,

- przygotowania wybranych pracowników do świadczenia specjalnej pomocy dla współpracowników niepełnosprawnych.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: eliminowania zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; do wzrostu wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; do upowszechniania umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom.

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,

- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,

- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

Typ projektu (6):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników.

Cele projektów tego typu powinny dotyczyć m.in.:

- zwiększania zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników,

- podnoszenia poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska pracy,

- uzyskiwania pozytywnych zmian w stosunku pracodawców do osób niepełnosprawnych.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: opracowania specjalistycznych programów szkoleniowych oraz organizacji szkoleń praktycznie przygotowujących pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; do upowszechniania dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników.

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,
- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,
- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

Typ projektu (7):

Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy.

Cele projektów tego typu dotyczą m.in.:

- unowocześnienia instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- zwiększenia aktywności otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi we wdrażaniu programów i realizacji zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- lepszego dostosowania systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy,
- poprawy jakości funkcjonowania krajowego systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego dla osób niepełnosprawnych.

Realizacja projektów tego typu powinna przyczyniać się m.in. do: opracowania programów i materiałów szkoleniowych oraz do organizacji szkoleń dla specjalistów z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych. Realizacja projektów powinna przyczyniać się do podnoszenia wiedzy, kwalifikacji i umiejętności doradców pozwalających na upowszechnienie indywidualnych form oraz wdrażania nowoczesnych metod i technik poradnictwa. Powinna także umożliwić aktualizację wiedzy doradców i innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych na temat możliwości tworzonych dla osób niepełnosprawnych przez nowoczesne technologie i współczesny rynek pracy.

Rodzaj finansowanej pomocy:

- szkolenia,
- opracowanie materiałów metodycznych i informacyjnych,
- inna pomoc w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

Wg stanu na koniec listopada 2006 r. w ramach Działania 1.4 schemat a) realizowano 208 projektów, z czego **70** (22,7%) dotyczyło rozwoju – w instytucjach, organizacjach oraz innych podmiotach zaangażowanych w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych – kompetencji podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy. Projekty te angażowały 43,7 mln złotych, co stanowi 22,7% ogółu zakontraktowanych środków w ramach schematu a) Działania 1.4[9]. **Projekty te zostały objęte niniejszą ewaluacją.**

W okresie 01.08.2005 – 31.03.2007 realizowany jest ponadto jeden projekt własny PFRON „Pomocna dłoń – szkolenia dla pracowników PUP i PCPR o wartości 1, 4 mln złotych. Nie przewidziano objęcia tego projektu badaniem ewaluacyjnym[10].

Wśród 71 projektów, realizowanych w ramach Działania 1.4 i służących podnoszeniu jakości obsługi ON poszukujących pracy, zdecydowaną większość stanowią projekty jednotypowe, zaś 15 dwu lub wielotypowe. Wśród tych 71 projektów poszczególne typy projektów reprezentowane są następująco: Typ 2 – 50 projektów; typ 3 – 3 projekty; typ 4 – 4 projekty; typ 5 – 2 projekty; typ 6 – 8 projektów; typ 7 – 11 projektów[11].

[9] Źródło: SIWZ
[10] Źródło: SIWZ
[11] Źródło: SIWZ

Szczegółowej analizie poddano następujące projekty:

Tabela 4

l.p./ (l.p. w SIWZ)	Numer projektu	Dane beneficjenta (realizatora projektu)	Tytuł projektu	Województwo	Początek realizacji	Koniec realizacji	Tematyka szkolenia
1/1	10067	Powiat Kościański	Więcej wiedzieć, więcej móc. Instytucjonalny system wsparcia osób niepełnosprawnych	wielkopolskie	07.06.05	31.03.06	1) możliwości w zakresie aktywizacji zaw. ON; 2)podstawy języka migowego
2/2	10069	Miasto Poznań	„DOBRY START – szkolenia dla usługodawców osób niepełnosprawnych”	wielkopolskie	15.08.05	14.11.06	1) potrzeby ON;2) umiejętność obsługi i współpracy z ON
3/3	10150	Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym w Warszawie	Podnoszenie umiejętności pracowników WTZ świadczących usługi osobom niepełnosprawnym	mazowieckie	01.08.05	30.06.07	z zakresu przygotowywania ON do funkcjonowania na otwartym rynku pracy
4/4	20010	Powiat Wrzesiński	„Szkolenie dotyczące metod pracy z osobą niepełnosprawną i jego rodziną”	wielkopolskie	01.09.05	30.06.06	1) zagadnienia aktywizacji zaw. ON; 2) podstawy języka migowego
5/5	20107	Akademia Przedsiębiorczości Sp. z o.o.	„AZON – Aktywna Zmiana Otoczenia Niepełnosprawnych”	świętokrzyskie	01.11.05	30.06.06	zagadnienia aktywizacji zaw. ON
6/6	20126	MEDIATOR Ośrodek Szkoleń i Doradztwa Gospodarczego Krzysztof Wierzęc	„Profesjonalna obsługa klienta – osoby niepełnosprawnej”	dolnośląskie	01.10.05	31.12.06	1) prawne aspekty niepełnosprawności i zatrudniania ON;2) współpraca i komunikacja z ON
7/7	30021	Łęczyńskie Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego	„Przyjaźni niepełnosprawnym. Model współpracy na rzecz osób z zaburzeniami psychicznymi"	lubelskie	03.10.05	31.10.06	1) umiejętności w zakresie praktycznej obsługi ON
8/8	30041	Gmina Miasta Gdynia	„Niepełnosprawny pracownik na otwartym rynku pracy.”	pomorskie	01.12.05	28.02.07	psychologiczne aspekty obsługi ON
9/9	30065	Biuro Obsługi Inicjatyw Europejskich	„Pakiet standardów usług dla osób niepełnosprawnych bezrobotnych”	łódzkie	12.10.05	10.11.06	zagadnienia aktywizacji zaw. ON
10/10	30075	EKSPERT-SITR Sp. z o.o	„Podnoszenie kwalifikacji osób zajmujących się rehabilitacją zawodową niepełnosprawnych”	zachodniopomorskie	01.10.05	31.12.2006	umiejętności interpersonalne w obsłudze ON
11/11	30127	Powiat Gdański	"Nowoczesna wiedza o pracy z osobami niepełnosprawnymi w WTZ"	pomorskie	01.04.2006	31.08.2007	zagadnienia aktywizacji zaw. ON
12/12	40002	Powiat Chodzieski	„TACY SAMI – szkolenia podnoszące umiejętności pracy z niepełnosprawnym klientem”	wielkopolskie	01.12.2005	30.04.2007	umiejętności interpersonalne w obsłudze ON
13/14	40014	Polski Związek Głuchych/Oddział Łódzki	"OTWARTE DRZWI - łamanie barier w komunikowaniu się z niesłyszącymi	łódzkie	01.02.06	30.06.07	nauka języka migowego

14/16	40025	EKSPERT – SITR Sp. z o.o	"Podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez naukę języka migowego"	zachodniopomorskie	02.01.06	31.12.2006	nauka języka migowego
15/17	40048	Polski Związek Głuchych Zarząd Oddziału Lubelskiego	"Praca w świecie ciszy - niedosłyszący na otwartym rynku pracy"	lubelskie	01.03.2006	30.11.2006	nauka języka migowego
16/18	40049	Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej w Warszawie	Język migowy dla mazowieckich pracowników samorządowych	mazowieckie	01.03.06	31.07.06	nauka języka migowego
17/19	40057	EKSPERT-SITR Sp. z o.o.	"Szkolenia dla doradców zawodowych"	zachodniopomorskie	01.02.2006	31.12.2006	nowe możliwości w zatrudnianiu ON
18/20	40071	Krajowa Izba Gospodarczo – Rehabilitacyjna	"Promocja Aktywizacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych"	mazowieckie	01.01.06	31.12.07	1) możliwości w zakresie aktywizacji zaw. ON; 2) umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
19/21	40074	Fundacja Rozwoju Powiatu Złotoryjskiego	Szkolenia dla służb pracujących z niepełnosprawnym klientem w pow. Złotoryjskim	dolnośląskie	01.03.2006	31.03.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
20/25	40099	Miasto Leszno	"Profesjonalny Pracownik Samorządowy Bliżej Osób Niepełnosprawnych"	wielkopolskie	01.04.2006	31.12.2006	prawne, społeczne, psychologiczne i praktyczne aspekty aktywizacji zaw. ON
21/27	40106	Ekspert - Sitr Sp. z o.o.	"Podnoszenie umiejętności zawodowych poprzez naukę języka migowego"	zachodniopomorskie	01.04.2006	28.02.2007	nauka języka migowego
22/29	40121	Fundacja Pomocy Dzieciom "Jaś i Małgosia"	"Firma równych szans - szkolenie dla pracodawców"	łódzkie	01.05.2006	28.02.2007	prawne, społeczne, psychologiczne i technologiczne aspekty zatrudniania ON
23/33	40136	Top Consulting Sp. z o.o.	" Urząd otwarty i rozumiejący potrzeby osób niepełnosprawnych"	mazowieckie	01.04.2006	30.09.2006	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
34/34	40137	Centrum Kształcenia i Rehabilitacji Sp. z o.o.	"Aktywizacja otoczenia osób niepełnosprawnych - szkolenie dla jednostek samorządu terytorialnego"	mazowieckie	27.02.06	12.11.06	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
25/35	40145	Polski Związek Niewidomych Zarząd Główny	"Wyszkolenie asystentów zawodowych osób niewidomych i słabowidzących" ("Asystent")	mazowieckie	01.07.2006	30.09.2007	kwalifikacje asystenta zawodowego ON
26/36	40149	Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym w Warszawie	Z WTZ na otwarty rynek pracy przy wykorzystaniu doświadczeń europejskich	mazowieckie	01.05.06	31.10.07	z zakresu przygotowywania ON do funkcjonowania na otwartym rynku pracy
27/37	40162	Centrum Kształcenia i Rehabilitacji Sp. z o.o.	"NAUCZ SIĘ MIGAĆ - kurs języka migowego"	mazowieckie	15.02.06	14.12.07	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi osób głuchoniemych

28/38	40170	KNOWLEDGE Sp. z o.o.	Niepełnosprawni-Nowy Potencjał dla Twojej Firmy. Zatrudniaj bez obaw.	mazowieckie	01.05.2006	28.02.2007	prawne, społeczne i organizacyjne aspekty zatrudniania ON
29/40	40177	Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu S.A.	"Niepełnosprawny obywatel w Urzędzie"	świętokrzyskie	01.04.2006	31.01.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
30/41	40192	Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Zarząd Oddziału Okręgowego w Elblągu	Od aktywności do kreatywności.	warmińsko-mazurskie	01.04.06	30.04.07	Psychologia i metodyka pracy w zakresie aktywizacji zaw. ON
31/42	40205	Gmina Miasto Toruń	"Niepełnosprawni z wysoką świadomością własnej sprawności na otwartym rynku pracy".	kujawsko-pomorski	01.07.06	30.06.07	1) umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON; 2) organizacja stanowisk i warunków pracy dla ON
32/45	40241	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Łęcznej	"Sprawni Niepełnosprawnym. Profesjonalne przygotowanie pracowników urzędów do obsługi osób niepełnosprawnych"	Lubelskie	01.05.06	31.01.07	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
33/48	40275	Krakowskie Centrum Dialogu Społecznego Krzysztof Puc, Dariusz Puchta	"Wyrównać szanse-kadra instytucji rynku pracy w służbie niepełnosprawnym."	małopolskie	10.05.2006	30.06.2007	nowoczesne metody doradztwa i pośrednictwa pracy
34/50	40284	Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych	"Szkolenia w zakresie organizacji stanowisk, warunków i środowiska pracy niepełnosprawnych pracowników"	mazowieckie	10.04.2006	10.12.2007	prawne, organizacyjne i technologiczne aspekty zatrudniania osób niepełnosprawnych
35/51	40290	Powiatowy Urząd Pracy w Środzie Śląskiej	"Sprawnie dla niepełnosprawnych."	dolnośląskie	01.05.2006	31.05.2007	specyfika współpracy i obsługi ON
36/53	40299	Ośrodek Pomocy Społecznej w Chrzanowie 32-500 Chrzanów Al.. Henryka 2-4	"Jak im pomóc?-niepełnosprawni na otwartym rynku pracy."	małopolskie	01.06.2006	31.03.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
37/56	50003	Międzynarodowy Instytut Badań i Doradztwa Spółka Cywilna Siczek & Rząsowski	"Otwórzmy drzwi"	dolnośląskie	01.04.2006	30.11.2006	prawne, organizacyjne i psychologiczne aspekty aktywizacji zaw. osób niepełnosprawnych
38/57	50007	Międzynarodowy Instytut Badań i Doradztwa Spółka Cywilna Siczek & Rząsowski ul. Romana Dmowskiego 22, 58-300 Wałbrzych	"Przełam bariery"	dolnośląskie	01.06.2006	31.01.2007	prawne, organizacyjne i psychologiczne aspekty aktywizacji zaw. osób niepełnosprawnych
39/58	50016	Dolnośląskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Informacji Pedagogicznej	Niepełnosprawny Klient w Dolnośląskim Urzędzie	dolnośląskie	01.07.2006	31.12.2007	prawne, organizacyjne i psychologiczne aspekty aktywizacji zaw. osób niepełnosprawnych

40/59	50021	Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie	"Publiczne służby zatrudnienia i samorząd terytorialny bliżej osób niepełnosprawnych"	mazowieckie	01.07.06	30.04.07	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
41/63	50039	Fundacja na Rzecz Rozwoju Miasta Knurowa 44-190 ul. Dworcowa 38 a	Zamknięci w ciszy	śląskie	01.07.2006	31.03.2007	nauka języka migowego
42/66	50081	Caritas Diecezji Warszawsko-Praskiej, ul. Kawęczyńska 49 Warszawa	Nauczyć się pomagać	mazowieckie	01.09.2006	30.04.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON oraz poradnictwa zaw.
43/68	50147	Fundacja Edukacji Europejskiej ul. 1-go Maja 112 58-305 Wałbrzych	Przyjazny Pracownik	dolnośląskie	30.10.2006	31.05.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON

Ogólnej analizie poddano następujące projekty:

Tabela 5

l.p./ (l.p. w SIWZ)	Numer projektu	Dane beneficjenta (realizatora projektu)	Tytuł projektu	Województwo	Początek realizacji	Koniec realizacji	Tematyka szkolenia
1/13	40005	Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A. W Katowicach	"Społeczeństwo Dobrych Gestów"	śląskie	01.11.05	31.12.07	nauka języka migowego
2/15	40018	Powiat Sępoleński	„Poszerzając horyzonty lepiej pomożesz innym”	kujawsko-pomorskie	01.11.05	30.09.07	umiejętności w zakresie obsługi ON
3/22	40080	Samorząd Województwa Podlaskiego - Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku	"Przyjazny urząd"	podlaskie	01.03.2006	30.06.2007	1) umiejętności w zakresie współpracy z ON; 2) elementy poradnictwa zaw. 3) podstawy języka migowego
4/23	40084	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej	"Zróbmy pierwszy krok - szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi"	lubelskie	01.02.06	30.09.07	1) zagadnienia aktywizacji zaw. ON; 2) umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
5/24	40090	Caritas Diecezji Płockiej	"Razem możemy więcej"	mazowieckie	01.02.06	29.02.08	z zakresu przygotowywania ON do funkcjonowania na otwartym rynku pracy
6/26	40102	Europejskie Centrum Przedsiębiorczości sp. z o.o., ul. Kopernika 34 Warszawa	"PROTON - Pracodawcy Otwarci na Osoby Niepełnosprawne."	mazowieckie	01.06.2006	31.03.2008	przygotowywanie miejsc pracy dla ON
7/28	40112	Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi	"Wiem jak pomagać. Podnoszenie kwalifikacji otoczenia	wielkopolskie	01.03.06	29.02.08	1) zagadnienia aktywizacji zaw. ON; 2) umiejętności w

			instytucjonalnego osób niepełnosprawnych"				zakresie współpracy i obsługi ON
8/30	40125	Fundacja Arka	"Przygotowanie do pomocy w wejściu na rynek pracy"	małopolskie	01.04.2006	31.07.2007	doskonalenie usług w zakresie aktywizacji zaw. osób z upośledzeniem umysłowym
9/31	40126	Fundacja Rozwoju Regionalnego "Warmia i Mazury" ul. Żołnierska 4, Olsztyn	"Gminne Centra Informacji przygotowane do obsługi osób niepełnosprawnych."	warmińsko-mazurskie	01.06.2006	30.06.2007	1) możliwości w zakresie aktywizacji zaw. ON; 2) umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
10/32	40131	Centrum Zarządzania Jakością "INFOX" Sp. z o.o.	"Zwiększenie szans niepełnosprawnych na rynku pracy poprzez wzrost świadomości przedsiębiorców"	małopolskie	13.02.06	31.03.08	prawne, społeczne i organizacyjne aspekty zatrudniania ON
11/39	40174	Caritas Diecezji Płockiej	"Praca bez barier"	mazowieckie	01.02.2006	31.01.2008	umiejętności w zakresie pomocy osobom niepełnosprawnym w poszukiwaniu pracy
12/43	40207	Starostwo Powiatowe w Sławnie	"Niepełnosprawni są wśród nas".	zachodniopomorskie	04.05.06	31.03.2008	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
13/44	40221	Stowarzyszenie Wspierania Niesłyszących - SWN	"Doskonalenie obsługi osób niepełnosprawnych z nauką języka migowego"	podkarpackie	01.07.2006	29.02.2008	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
14/46	40253	Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej	Od terapii zajęciowej do pracy - nowe wyzwania dla profesjonalnych terapeutów	małopolskie	01.05.06	31.03.08	nowe metody w zakresie terapii zajęciowej
15/47	40256	Zespół Szkół Rolniczych w Namysłowie	„Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi w Powiecie Namysłowskim”.	opolskie	01.09.06	30.06.07	1) zagadnienia aktywizacji zaw. ON; 2) umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
16/49	40278	Starostwo Powiatowe w Ełku ul. Piłsudskiego 4 19-300 Ełk	"Niepełnosprawny pracownik - pozorny problem".	warmińsko-mazurskie	22.05.2006	21.06.2007	wybrane aspekty zatrudniania ON
17/52	40296	Powiat Strzelecko-Drezdenecki	Profesjonalizm kadry w działaniu na rzecz osób niepełnosprawnych	lubuskie	01.11.2006	30.06.2007	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
18/54	40301	Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera	Wzmocnienie służby medycyny pracy w zakresie opieki nad pracownikiem niepełnosprawnym	łódzkie	16.10.07	31.03.2008	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
19/55	40303	Stowarzyszenie na rzecz Integracji Społecznej "PRO NOBIS"	"Pozarządowa Europa."	mazowieckie	01.05.2006	31.03.2008	specyfika współpracy i obsługi ON

20/60	50026	Stowarzyszenie Klub Sportowy Kuńkowce w Kuńkowcach	"Niepełnosprawny na wsi"	podkarpackie	10.10.2006	10.12.2007	zagadnienia aktywizacji, współpracy i obsługi ON
21/61	50030	Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A.	"Dobre gesty w służbie publicznej"	śląskie	01.05.2006	31.03.2008	nauka języka migowego
22/62	50037	Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, ul. Rewolucji 1905 r. nr 64	"Otwarte biura karier. Poradnictwo zawodowe dla studentów niepełnosprawnych."	łódzkie	01.06.2006	31.08.2007	Wybrane aspekty zatrudniania niepełnosprawnych absolwentów uczelni wyższych
23/64	50053	Instytut Audytu i Ewaluacji Sp. z o.o.	"Wsparcie dla Warsztatów Terapii Zajęciowej (WTZ)"	mazowieckie	01.05.2006	31.01.2008	z zakresu roli WTZ w przygotowywaniu ON do funkcjonowania na otwartym rynku pracy
24/65	50067	MEDIATOR Ośrodek Szkoleń i Doradztwa Gospodarczego Krzysztof Wierzęć ul. Żeromskiego 14 58-100 Świdnica	"Wiedza - Współpraca - Zatrudnienie"	dolnośląskie	01.08.2006	29.02.2008	umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON
25/67	50092	Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego ul. Krasińskiego 7 76-200 Słupsk	Akademia Inicjatyw na Rzecz Osób Niepełnosprawnych w Województwie Warmińsko-Mazurskim	pomorskie	01.11.2006	30.06.2007	zagadnienia aktywizowania zaw. ON
26/69	50185	Informatyka i Multimedia - Kursy i Szkolenia	"Pracownik niepełnosprawny pracownikiem pełnoprawnym"	mazowieckie	15.09.2006	31.03.2008	prawne i organizacyjne aspekty zatrudniania ON
27/70	50188	Powiat Nowomiejski	Więcej umiem lepiej pomagam	warmińsko-mazurskie	01.10.06	31.03.08	prawne, organizacyjne i psychologiczne aspekty zatrudniania osób niepełnosprawnych

2.3. Kryteria i pytania ewaluacyjne

Głównym celem przeprowadzonego badania było uzyskanie oceny dotyczącej przebiegu i rezultatów realizacji, wdrażanych w ramach Działania 1.4 SPO RZL, projektów szkoleniowych nakierowanych na podniesienie jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy.

Szczegółowe cele badania ewaluacyjnego obejmą uzyskanie odpowiedzi na poniżej przedstawione pytania badawcze oraz dokonanie oceny projektów w oparciu o wyznaczone kryteria.

Zgodnie z zamówieniem w procesie ewaluacji wypracowane zostały rekomendacje dotyczące warunków, czynników oraz metod działania sprzyjających opracowywaniu i wdrażaniu skutecznych i efektywnych projektów szkoleniowych podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych w ramach systemu integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Badanie wykonywane było bowiem również z myślą o potrzebach podmiotów, które zaangażowane zostaną w proces absorpcji środków dla celów integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych w latach 2007 – 2013, szczególnie zaś o potrzebach projektodawców oraz komisji oceniających wnioski.

Zgodnie z zamówieniem dokonano oceny projektów szkoleniowych poświęconych podniesieniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy w oparciu o następujące kryteria oceny:

1. **Trafność,** czyli stopień w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy,

2. **Spójność,** czyli stopień w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji,

3. **Skuteczność,** czyli stopień w jakim projekty osiągają założone cele ogólne i szczegółowe,

4. **Użyteczność,** czyli stopień w jakim projekty przyczyniają się do rozwiązywania problemów związanych z jakością obsługi osób niepełnosprawnych,

5. **Efektywność,** czyli „ekonomiczność" projektów (rozumiana jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych efektów),

6. **Trwałość,** czyli stopnia w jakim realizowane projekty mają szanse przyczynić się do trwałego ukształtowania nowych rozwiązań i standardów obsługi osób niepełnosprawnych w instytucjach, firmach i organizacjach zaangażowanych w proces integracji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych.

Dokonanie oceny według powyższych kryteriów dokonane zostało w oparciu o odpowiedzi na poniżej przedstawione pytania badawcze.

Ocena **trafności i spójności** została dokonana w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób w badanych projektach określano potrzeby do zaspokojenia i problemy do rozwiązania w wyniku realizacji projektu?

- Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces identyfikacji problemów i potrzeb? Jakimi metodami i w jakim zakresie (czyje potrzeby i problemy) je określano?

- W jaki sposób w badanych projektach określano cele projektowe (cele planowanych szkoleń)?

- Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces artykulacji celów? Jakimi metodami się posługiwano?

- W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają istotnym problemom związanym z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych?

- W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych oraz potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów?

- W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych?

- W jakim stopniu przyjęte w projektach cele uwzględniają żywotne problemy związane z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w konkretnych środowiskach?

- Jakie rodzaje celów szkoleniowych były realizowane przez badane projekty?

- W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiada tematyka, treści, forma i organizacja szkoleń?

- W jaki sposób w badanych projektach ustalano program i plan szkoleń? Czy i w jakim zakresie były one konsultowane z uczestnikami szkoleń?

- W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiadają zasady i kryteria doboru uczestników szkoleń?

Ocena **skuteczności** została dokonana w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Z jakim powodzeniem do projektów rekrutowane są osoby, które zaangażowane są w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, których objęcie projektem jest uzasadnione z racji na zadania wykonywane (aktualnie lub w przyszłości) w procesie obsługi niepełnosprawnych klientów? Czy uczestnictwo w projekcie jest dobrowolne czy obowiązkowe? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem prawidłowego rekrutowania beneficjentów ostatecznych?

- Jakie jest zaangażowanie uczestników szkoleń wyrażone we frekwencji i aktywności na zajęciach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem poziomu zaangażowania uczestników?

- Jaka jest atrakcyjność programowa realizowanych szkoleń? Jak atrakcyjność programowa szkoleń oceniana jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem atrakcyjności programowej realizowanych szkoleń?

- Jaka jest jakość trenerów i wykładowców angażowanych do prowadzenia zajęć szkoleniowych?

- Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem jakości zatrudnianych trenerów i wykładowców?

- Jak kwalifikacje i przygotowanie trenerów i wykładowców oraz sposób prowadzenia zajęć oceniane są przez uczestników szkoleń? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny trenerów i wykładowców dokonywanej przez uczestników?

- W jaki sposób organizowane są szkolenia (m.in. harmonogram i plan zajęć; czas trwania szkoleń; miejsce szkolenia oraz warunki lokalowe w jakich zajęcia są prowadzone; dostęp do nowoczesnych środków dydaktycznych; udostępniane materiały szkoleniowe i biurowe; warunki bytowe, tj. wyżywienie czy warunki noclegu)? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem sposobu organizowania szkoleń?

- Jak sposób organizowania szkoleń oceniany jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny sposobu organizacji szkoleń?

- Ilu uczestników szkoleń rezygnuje z nich w trakcie ich trwania? Jakie są tego powody?

- Czy i jak sprawdzane są wyniki opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Jaka jest wiarygodność metod sprawdzania wyników? Jak wyniki szkoleń (stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych) oceniają ich organizatorzy i realizatorzy? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści przez uczestników szkoleń?

- Jak stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych oceniają uczestnicy szkoleń? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści? Czy i jakie różnice występują w ocenie stopnia opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń?

- Jaka jest satysfakcja uczestników szkoleń z udziału w szkoleniach poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy i jakie są jej najważniejsze uwarunkowania? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu satysfakcji z odbytych szkoleń?

- Czy i w jaki sposób w projektach szkoleniowych poświadczane jest ukończenie szkolenia oraz stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Czy stosowane formy spełniają oczekiwania uczestników?

- Jaki jest stopień osiągnięcia celów szkoleń w zakresie przyswojonej wiedzy, zdobytych umiejętności oraz zmiany postaw? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu osiągnięcia celów szkoleń? Z czego te różnice wynikają?

- Jakie czynniki i działania sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń? Czy działania te mogą zostać uznane za dobre praktyki warte upowszechnienia?

- Jakie czynniki stanowią barierę skuteczności w realizowanych projektach szkoleniowych?

- Czy i jakie problemy związane z zarządzaniem i funkcjonowaniem zespołów projektowych występują we wdrażaniu i finansowaniu projektów szkoleniowych?

Oceny **użyteczności** dokonano w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez realizatorów projektów? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem dokonywanej przez ich realizatorów oceny przydatności zrealizowanych szkoleń?

- Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez ich uczestników? Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń mogą być przydatne w trakcie wykonywanych przez nich zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz uczestników szkoleń pod względem dokonywanej przez uczestników projektów oceny przydatności odbytych szkoleń?

- Jak oceniana jest przydatność zrealizowanych projektów szkoleniowych w podmiotach, których pracownicy uczestniczyli w projektach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami środowiska instytucjonalnego pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?

- Jak oceniana jest przydatność realizowanych projektów szkoleniowych przez środowiska osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami tego środowiska pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?

Oceny **efektywności** dokonano w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak kształtuje się średni koszt wsparcia przypadający na jednego uczestnika szkolenia oraz jedną osobogodzinę szkolenia w wybranych kategoriach projektów, szkoleń, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych?

- Jak kształtują się koszty poszczególnych elementów budżetu (oraz ich kategorii składowych) projektów szkoleniowych w wybranych kategoriach

projektów, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych? Z czego wynikają różnice w kosztochłonności?

- Jak w grupie projektów poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy kształtują się relacje pomiędzy kosztami a efektami szkoleń? Czy można by osiągać przybliżone efekty w połączeniu z mniejszymi kosztami? Czy można by osiągać lepsze rezultaty przy poniesionych kosztach? W przypadku jakich pozycji budżetowych warto ponosić większe koszty po to by uzyskiwać lepsze efekty szkolenia? Ponoszenie jakich kosztów jest nieuzasadnione z punktu widzenia efektywności szkoleń?

Ocena **trwałości** została dokonana w oparciu o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń są (będą) wykorzystywane przez uczestników szkoleń w trakcie wykonywanych zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?

- Czy wykorzystywanie uzyskanej przez uczestników szkoleń wiedzy i umiejętności jest zauważane przez otoczenie? Czy nowa wiedza i umiejętności przekłada się na jakość wykonywanych zadań z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?

- Czy warunki pracy, pełnione role zawodowe, postawa przełożonych sprzyjają by uczestnicy szkoleń wykorzystywali w swej pracy zdobyte w trakcie szkoleń wiedzę i umiejętności?

- Czy zauważalne są zmiany, z zakresu jakości obsługi osób niepełnosprawnych, w funkcjonowaniu instytucji, których personel wziął udział w projektach szkoleniowych?

2.4.Metodologia badania i analiz oraz sposób realizacji projektu

Badanie zrealizowane zostało w dwóch fazach:

- **Faza I**

W fazie I wykonana została ewaluacja logiki i spójności projektów. Szczegółowemu badaniu poddane zostały zarówno dokumenty programowe dotyczące wdrażania SPO RZL, w tym przede wszystkim Działania 1.4 schemat a), a także dokumenty dotyczące wdrażania poszczególnych projektów szkoleniowych (wnioski projektowe i sprawozdania okresowe). Lista przeanalizowanych dokumentów znajduje się w załączniku nr 6.

Ten element badania posłużył ewaluatorom w celu lepszego zapoznania się z badanym obszarem i właściwego rozpoznania procesy wdrażania projektów Działania 1.4.

Ponadto dokonano wtórnej oceny wniosków 43 projektów wybranych do szczegółowej analizy w ramach studium przypadku.

Ten element badania został przeprowadzony przy zastosowaniu metody analizy dokumentów programowych. W szczególności przeanalizowane zostały następujące materiały dotyczące każdego z wybranych projektów:

- Wnioski o dofinansowanie realizacji projektu w ramach Działania 1.4 SPO RZL (dotyczące projektów objętych szczegółowym badaniem);
- Pomocniczo: Sprawozdania okresowe z realizacji projektów w ramach Działania 1.4 SPO RZL oraz sprawozdania okresowe z realizacji Działania 1.4 SPO RZL (dotyczące projektów objętych badaniem).

Wtórna analiza wniosków skupiała się na odpowiedzi na pytania odnośnie trafności i częściowo skuteczności oraz efektywności projektów.

- **Faza II**

W drugiej fazie badania wykonana została ewaluacja wszystkich projektów oraz ich rezultatów.

W ramach badania zrealizowano 40 studiów przypadku projektów wybranych do pogłębionej analizy. W ich ramach realizowano wywiady z koordynatorami projektów,

osobami zaangażowanymi w kwestie merytoryczne (odpowiedzialnymi za program szkoleniowy, realizację szkoleń i/lub będącymi trenerami) oraz osobami współpracującymi z projektem a pracującymi na rzecz osób niepełnosprawnych. W sumie przeprowadzono w ramach studiów przypadku wywiady z 87 osobami. Zarówno liczba studiów przypadku, jak i liczba, wywiadów pogłębionych zrealizowanych w ramach tych badań jest mniejsza niż początkowo zakładano. Osiągnięty poziom realizacji to 93% w przypadku zbadanych projektów metodą studium przypadku i 67,4% w przypadku wywiadów pogłębionych. Powody, dla których nie osiągnięto zakładanych ilości znajdują się w rozdziale 2.5 Ograniczenia procesu ewaluacyjnego.

W ramach każdego studium przypadku zapoznano się z dokumentacją projektów:

- Wnioskami o dofinansowanie realizacji projektów;
- Sprawozdaniami okresowymi (końcowymi – jeżeli były) z realizacji projektów;
- Programami i planami szkoleń, harmonogramami szkoleń, wynikami autoewaluacji, listami obecności, materiałami szkoleniowymi i promocyjnymi.

Badanie przypadków było realizowane w formule wizyty w siedzibie koordynatora każdego projektu.

Zrealizowane zostały także indywidualne kwestionariuszowe wywiady pogłębione z kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie i realizację cyklu projektów (PFRON), członkami Komisji Oceny Projektów oraz przedstawicielami środowisk osób niepełnosprawnych. Przeprowadzono 8 wywiadów.

Na tym etapie badania posłużono się również metodami ilościowymi, takimi jak:

- Ankieta indywidualna bezpośrednia z uczestnikami szkoleń;
- Kwestionariuszowe wywiady osobiste w instytucjach, których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu;
- Wywiady telefoniczne (CATI) z koordynatorami projektów, którzy nie zostali objęci badaniem typu studium przypadku.

Planowano realizację 700 ankiet indywidualnych bezpośrednich z uczestnikami szkoleń. Badaniem planowano objąć uczestników wszystkich 70 projektów – w przypadku każdego projektu planowano realizację 10 ankiet z uczestnikami.

W trakcie realizacji badania wystąpiło szereg niespodziewanych zdarzeń utrudniających realizację, w wyniku których, mimo wielokrotnych prób i ogromnego wysiłku nie udało się zrealizować zakładanej liczby ankiet.

W badaniu zrealizowano w sumie 615 ankiet z ostatecznymi beneficjentami projektów (zakładano realizację 700 ankiet) oraz 146 wywiadów w miejscach pracy uczestników szkoleń (planowano realizację 200 kwestionariuszy).

Wywiady osobiste realizowane były z przełożonymi szkolonych pracowników odpowiedzialnymi za ocenę jakości ich pracy, w tym przede wszystkim jakości obsługi osób niepełnosprawnych.

Dodatkowo zrealizowanych zostało 21 wywiadów telefonicznych z koordynatorami projektów nie objętych badaniem pogłębionym (zakładano realizację 17 wywiadów). Przekroczenie zakładanej liczby wywiadów spowodowane było faktem szerokiego, zakończonego sukcesem procesu rekrutacji (w celu zrealizowania zakładanej liczby wywiadów). Niegrzecznym byłoby odwoływanie wywiadu z respondentem, który po wielu namowach chce w nim uczestniczyć.

W fazie prac nad końcową wersją niniejszego raportu zrealizowany został także panel ekspercki. W panelu ekspertów udział jeden przedstawiciel środowisk osób niepełnosprawnych z organizacji zajmującej się pracą na rzecz osób niepełnosprawnych. Celem zorganizowania panelu ekspertów było skonfrontowanie pierwszych wniosków płynących z badania oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących warunków, czynników oraz metod działania sprzyjających opracowywaniu i wdrażaniu skutecznych i efektywnych projektów szkoleniowych podnoszących jakość obsługi osób niepełnosprawnych w ramach systemu integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.

Poniżej przedstawiono syntetyczne zestawienie źródeł informacji, z których korzystali ewaluatorzy w podziale na poszczególne projekty objęte pogłębionym badaniem:

Tabela 6

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
1	10067	Więcej wiedzieć, więcej móc. Instytucjonalny system wsparcia osób niepełnosprawnych	x	x	x	x	x			Informator	x	x		x	x	
2	10069	DOBRY START – szkolenia dla usługodawców osób niepełnosprawnych	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	
3	10150	Podnoszenie umiejętności pracowników WTZ świadczących usługi osobom niepełnosprawnym	x	x	x	x	x				x	x		x	x	
4	20010	Szkolenie dotyczące metod pracy z osobą niepełnospraw	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
		ną i jego rodziną														
5	20107	AZON – Aktywna Zmiana Otoczenia Niepełnosprawnych	x	x	x									x	x	
6	20126	Profesjonalna obsługa klienta – osoby niepełnosprawnej	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	
7	30021	Przyjaźni niepełnosprawnym. Model współpracy na rzecz osób z zaburzeniami psychicznymi	x	x			x		x		x	x		x	x	
8	30041	Niepełnosprawny pracownik na otwartym rynku pracy	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	
9	30065	Pakiet standardów usług dla osób niepełnosprawnych bezrobotnych	x	x							x	x	x	x	x	

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
10	30075	Podnoszenie kwalifikacji osób zajmujących się rehabilitacją zawodową niepełnosprawnych	x	x	x		x		x		x			x	x	
11	30127	Nowoczesna wiedza o pracy z osobami niepełnosprawnymi w WTZ	x	x	x		x				x	x		x	x	
12	40002	TACY SAMI – szkolenia podnoszące umiejętności pracy z niepełnosprawnym klientem	x	x		x				Program konferencji	x	x	x	x	x	
13	40005	Społeczeństwo Dobrych Gestów												x	x	x
14	40014	OTWARTE DRZWI - łamanie barier w komunikowaniu się z niesłyszącymi	x	x	x	x	x	x	x	Publikacja nt. projektu	x	x	x	x	x	
15	40018	Poszerzając horyzonty lepiej												x		

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
		pomożesz innym														
16	40025	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez naukę języka migowego	x	x	x		x				x			x	x	
17	40048	Praca w świecie ciszy - niedosłyszący na otwartym rynku pracy	x	x	x		x				x		x	x	x	
18	40049	Język migowy dla mazowieckich pracowników samorządowych	x	x	x											
19	40057	Szkolenia dla doradców zawodowych	x	x	x		x				x			x	x	
20	40071	Promocja Aktywizacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych	x	x		x	x	x	x	Wyniki badania ex-post	x	x		x		
21	40074	Szkolenia dla służb pracujących z niepełnosprawnym klientem w pow.	x	x		x	x	x		Informatory+ materiały dydaktyczne	x	x		x	x	

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
		Złotoryjskim														
22	40080	Przyjazny urząd												x	x	x
23	40084	Zróbmy pierwszy krok - szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi												x	x	
24	40090	Razem możemy więcej												x	x	x
25	40099	Profesjonalny Pracownik Samorządowy Bliżej Osób Niepełnosprawnych	x	x	x	x				Informator	x			x	x	
26	40102	PROTON - Pracodawcy Otwarci na Osoby Niepełnosprawne												x		x
27	40106	Podnoszenie umiejętności zawodowych poprzez naukę języka migowego	x	x	x		x				x			x	x	

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
28	40112	Wiem jak pomagać. Podnoszenie kwalifikacji otoczenia instytucjonalnego osób niepełnosprawnych												x	x	x
29	40121	Firma równych szans - szkolenie dla pracodawców	x	x			x				x	x	x	x		
30	40125	Przygotowanie do pomocy w wejściu na rynek pracy			x									x		
31	40126	Gminne Centra Informacji przygotowane do obsługi osób niepełnosprawnych														x
32	40131	Zwiększenie szans niepełnosprawnych na rynku pracy poprzez wzrost świadomości przedsiębiorców												x	x	x

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
33	40136	Urząd otwarty i rozumiejący potrzeby osób niepełnosprawnych	x	x	x											
34	40137	Aktywizacja otoczenia osób niepełnosprawnych - szkolenie dla jednostek samorządu terytorialnego	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	
35	40145	Wyszkolenie asystentów zawodowych osób niewidomych i słabowidzących („Asystent”)	x	x	x	x	x				x		x	x		
36	40149	Z WTZ na otwarty rynek pracy przy wykorzystaniu doświadczeń europejskich	x	x		x	x		x		x			x	x	
37	40162	NAUCZ SIĘ MIGAĆ - kurs języka migowego	x	x	x		x				x	x		x	x	

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
38	40170	Niepełnosprawni- Nowy Potencjał dla Twojej Firmy. Zatrudniaj bez obaw	x	x	x	x	x		x	Publikacja nt. projektu	x	x	x	x	x	
39	40174	Praca bez barier												x	x	x
40	40177	Niepełnosprawny obywatel w Urzędzie	x	x	x	x	x		x		x	x		x		
41	40192	Od aktywności do kreatywności	x	x	x	x	x	x	x	Publikacja nt. projektu; raport z ewaluacji zewnętrznej	x	x	x	x	x	
42	40205	Niepełnosprawni z wysoką świadomością własnej sprawności na otwartym rynku pracy	x	x	x		x				x			x	x	
43	40207	Niepełnosprawni są wśród nas												x	x	x
44	40221	Doskonalenie obsługi osób niepełnosprawnych z nauką języka migowego												x	x	x

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
45	40241	Sprawni Niepełnosprawnym. Profesjonalne przygotowanie pracowników urzędów do obsługi osób niepełnosprawnych	x	x		x	x		x	Korespondencja z PFRON dot. rozliczenia projektu	x	x		x	x	
46	40253	Od terapii zajęciowej do pracy - nowe wyzwania dla profesjonalnych terapeutów												x		x
47	40256	Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi w Powiecie Namysłowskim												x	x	x
48	40275	Wyrównać szanse- kadra instytucji rynku pracy w służbie niepełnosprawnym	x	x		x	x		x		x	x		x	x	
49	40278	Niepełnosprawny pracownik - pozorny												x	x	x

RESEARCH INTERNATIONAL PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
		problem														
50	40284	Szkolenia w zakresie organizacji stanowisk, warunków i środowiska pracy niepełnosprawnych pracowników	x	x		x	x		x	Pakiet informacyjny	x	x		x		
51	40290	Sprawnie dla niepełnosprawnych	x	x		x					x			x	x	
52	40296	Profesjonalizm kadry w działaniu na rzecz osób niepełnosprawnych												x	x	x
53	40299	Jak im pomóc?- niepełnosprawni na otwartym rynku pracy	x	x	x	x						x		x	x	
54	40301	Wzmocnienie służby medycyny pracy w zakresie opieki nad pracownikiem niepełnosprawnym												x	x	x

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
55	40303	Pozarządowa Europa												x		x
56	50003	Otwórzmy drzwi	x	x	x	x	x			listy uczestników	x	x	x	x	x	
57	50007	Przełam bariery	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	
58	50016	Niepełnosprawny Klient w Dolnośląskim Urzędzie	x	x	x	x	x	x	x	program konferencji, diagnoza potrzeb i in.	x	x		x	x	
59	50021	Publiczne służby zatrudnienia i samorząd terytorialny bliżej osób niepełnosprawnych	x	x	x	x	x	x		program konferencji	x	x		x		
60	50026	Niepełnosprawny na wsi												x	x	
61	50030	Dobre gesty w służbie publicznej												x		
62	50037	Otwarte biura karier. Poradnictwo zawodowe dla studentów niepełnosprawnych														x

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

l.p.	Numer projektu	Tytuł projektu	Desk research								Wywiady pogłębione w ramach studium przypadku			CATI		
			Wniosek	Sprawozdania okresowe	Sprawozdanie końcowe	Programy szkolenia	Materiały szkoleniowe	Materiały promocyjne	Ankiety autoewal.	inne	Koordynatorzy projektów	Osoba ds. merytorycznych	Osoba współpracująca z ON	BO	Pracodawcy BO	Koordynatorzy projektów
63	50039	Zamknięci w ciszy	x	x		x	x					x		x		
64	50053	Wsparcie dla Warsztatów Terapii Zajęciowej (WTZ)												x	x	x
65	50067	Wiedza - Współpraca - Zatrudnienie												x	x	x
66	50081	Nauczyć się pomagać	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x	
67	50092	Akademia Inicjatyw na Rzecz Osób Niepełnosprawnych w Województwie Warmińsko-Mazurskim												x	x	x
68	50147	Przyjazny Pracownik												x	x	
69	50185	Pracownik niepełnosprawny pracownikiem pełnoprawnym												x		
70	50188	Więcej umiem lepiej pomagam												x	x	x

RESEARCH INTERNATIONAL
PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

Poniżej zaprezentowana jest matryca logiczna prezentująca zestawienie pytań kluczowych oraz metod i źródeł danych, które zostały wykorzystane do odpowiedzi na nie.

Tabela 7. Matryca logiczna dla ewaluacji projektów szkoleniowych

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
Trafność czyli stopień w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy	W jaki sposób w badanych projektach określano potrzeby do zaspokojenia i problemy do rozwiązania w wyniku realizacji projektu?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (faza I badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiad pogłębiony z koordynatorem, analiza wniosku projektowego) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces identyfikacji problemów i potrzeb? Jakimi metodami i w jakim zakresie (czyje potrzeby i problemy) je określano?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	W jaki sposób w badanych projektach określano cele projektowe (cele planowanych szkoleń)?	Analiza dokumentacji (w szczególności wniosku projektowego)
	Czy w trakcie opracowywania koncepcji projektowych wyodrębniano proces artykulacji celów? Jakimi metodami się posługiwano?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (faza I badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają istotnym problemom związanym z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (I faza badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów
	W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych oraz potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (I faza badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
	W jakim stopniu przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (I faza badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu
	W jakim stopniu przyjęte w projektach cele uwzględniają żywotne problemy związane z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w konkretnych środowiskach?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (I faza badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów
	Jakie rodzaje celów szkoleniowych były realizowane przez badane projekty?	Analiza dokumentacji (w szczególności wnioski projektowe i sprawozdania)
Spójność czyli stopień w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji	W jaki sposób w badanych projektach określano cele projektowe (cele planowanych szkoleń)?	- Analiza dokumentacji (wnioski projektowe) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne)
	W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiada tematyka, treści, forma i organizacja szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu
	W jaki sposób w badanych projektach ustalano program i plan szkoleń? Czy i w jakim zakresie były one konsultowane z uczestnikami szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	W jakim stopniu przyjętym celom projektowym odpowiadają zasady i kryteria doboru uczestników szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania)

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
Skuteczność czyli stopień w jakim projekty osiągają założone cele ogólne i szczegółowe	Z jakim powodzeniem do projektów rekrutowane są osoby, które zaangażowane są w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, których objęcie projektem jest uzasadnione z racji na zadania wykonywane (aktualnie lub w przyszłości) w procesie obsługi niepełnosprawnych klientów? Czy uczestnictwo w projekcie jest dobrowolne czy obowiązkowe? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem prawidłowego rekrutowania beneficjentów ostatecznych?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (wnioski, sprawozdania) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Jakie jest zaangażowanie uczestników szkoleń wyrażone we frekwencji i aktywności na zajęciach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem poziomu zaangażowania uczestników?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Jaka jest atrakcyjność programowa realizowanych szkoleń? Jak atrakcyjność programowa szkoleń oceniana jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem atrakcyjności programowej realizowanych szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania, program szkoleń, materiały szkoleniowe, wyniki ankiet autoewaluacyjnych) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu
	Jaka jest jakość trenerów i wykładowców angażowanych do prowadzenia zajęć szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem jakości zatrudnianych trenerów i wykładowców?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
	Jak kwalifikacje i przygotowanie trenerów i wykładowców oraz sposób prowadzenia zajęć oceniane są przez uczestników szkoleń? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny trenerów i wykładowców dokonywanej przez uczestników?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych) - Ankieta z uczestnikami szkoleń
	W jaki sposób organizowane są szkolenia (m.in. harmonogram i plan zajęć; czas trwania szkoleń; miejsce szkolenia oraz warunki lokalowe w jakich zajęcia są prowadzone; dostęp do nowoczesnych środków dydaktycznych; udostępniane materiały szkoleniowe i biurowe; warunki bytowe, tj. wyżywienie czy warunki noclegu)? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem sposobu organizowania szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania, program szkoleń, materiały szkoleniowe, harmonogram i plan zajęć, wyniki ankiet autoewaluacyjnych) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Jak sposób organizowania szkoleń oceniany jest przez uczestników? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem oceny sposobu organizacji szkoleń?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Ilu uczestników szkoleń rezygnuje z nich w trakcie ich trwania? Jakie są tego powody?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych, testów/sprawdzianów wiedzy) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Czy i jak sprawdzane są wyniki opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Jaka jest wiarygodność metod sprawdzania wyników? Jak wyniki szkoleń (stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych) oceniają ich organizatorzy i realizatorzy? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści przez uczestników szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych, testów/sprawdzianów wiedzy) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
	Jak stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych oceniają uczestnicy szkoleń? Z czego ich zdaniem wynikają ewentualne ograniczenia i trudności w opanowaniu / przyswojeniu tych treści? Czy i jakie różnice występują w ocenie stopnia opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Jaka jest satysfakcja uczestników szkoleń z udziału w szkoleniach poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy i jakie są jej najważniejsze uwarunkowania? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu satysfakcji z odbytych szkoleń?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Czy i w jaki sposób w projektach szkoleniowych poświadczane jest ukończenie szkolenia oraz stopień opanowania / przyswojenia treści szkoleniowych? Czy stosowane formy spełniają oczekiwania uczestników?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów - Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Jaki jest stopień osiągnięcia celów szkoleń w zakresie przyswojonej wiedzy, zdobytych umiejętności oraz zmiany postaw? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz wybranymi kategoriami uczestników szkoleń pod względem poziomu osiągnięcia celów szkoleń? Z czego te różnice wynikają?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne, analiza dokumentacji (sprawozdania, wyniki ankiet autoewaluacyjnych, testów/sprawdzianów wiedzy) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Jakie czynniki i działania sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń? Czy działania te mogą zostać uznane za dobre praktyki warte upowszechnienia?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (faza I badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów
	Jakie czynniki stanowią barierę skuteczności w realizowanych projektach szkoleniowych?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (faza I badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
	Czy i jakie problemy związane z zarządzaniem i funkcjonowaniem zespołów projektowych występują we wdrażaniu i finansowaniu projektów szkoleniowych?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (faza I badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem)
Użyteczność czyli stopień w jakim projekty przyczyniają się do rozwiązywania problemów związanych z jakością obsługi osób niepełnosprawnych	Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez realizatorów projektów? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów pod względem dokonywanej przez ich realizatorów oceny przydatności zrealizowanych szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Wywiady CATI z koordynatorami projektów
	Jak oceniana jest przydatność odbytych szkoleń przez ich uczestników? Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń mogą być przydatne w trakcie wykonywanych przez nich zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami projektów oraz uczestników szkoleń pod względem dokonywanej przez uczestników projektów oceny przydatności odbytych szkoleń?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń
	Jak oceniana jest przydatność zrealizowanych projektów szkoleniowych w podmiotach, których pracownicy uczestniczyli w projektach szkoleniowych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami środowiska instytucjonalnego pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?	- Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu
	Jak oceniana jest przydatność realizowanych projektów szkoleniowych przez środowiska osób niepełnosprawnych? Czy i jakie różnice występują pomiędzy wybranymi kategoriami tego środowiska pod względem oceny przydatności odbytych szkoleń?	- Indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi osobami (I faza badania) - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON) - Panel ekspertów
Efektywność czyli „ekonomiczność" projektów (rozumiana jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych efektów)	Jak kształtuje się średni koszt wsparcia przypadający na jednego uczestnika szkolenia oraz jedną osobogodzinę szkolenia w wybranych kategoriach projektów, szkoleń, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania)
	Jak kształtują się koszty poszczególnych elementów budżetu (oraz ich kategorii składowych) projektów szkoleniowych w wybranych kategoriach projektów, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych? Z czego wynikają różnice w kosztochłonności?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania)

Kryterium ewaluacji	Pytania ewaluacyjne	Metoda badawcza/Źródło danych
	Jak w grupie projektów poświęconych podnoszeniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy kształtują się relacje pomiędzy kosztami a efektami szkoleń? Czy można by osiągać przybliżone efekty w połączeniu z mniejszymi kosztami? Czy można by osiągać lepsze rezultaty przy poniesionych kosztach? W przypadku jakich pozycji budżetowych warto ponosić większe koszty po to by uzyskiwać lepsze efekty szkolenia? Ponoszenie jakich kosztów jest nieuzasadnione z punktu widzenia efektywności szkoleń?	- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON, analiza dokumentacji (sprawozdania)
Trwałość czyli stopnia w jakim realizowane projekty mają szanse przyczynić się do trwałego ukształtowania nowych rozwiązań i standardów obsługi osób niepełnosprawnych w instytucjach, firmach i organizacjach zaangażowanych w proces integracji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych	Czy wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie szkoleń są (będą) wykorzystywane przez uczestników szkoleń w trakcie wykonywanych zadań zawodowych z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu
	Czy wykorzystywanie uzyskanej przez uczestników szkoleń wiedzy i umiejętności jest zauważane przez otoczenie? Czy nowa wiedza i umiejętności przekłada się na jakość wykonywanych zadań z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON)
	Czy warunki pracy, pełnione role zawodowe, postawa przełożonych sprzyjają by uczestnicy szkoleń wykorzystywali w swej pracy zdobyte w trakcie szkoleń wiedzę i umiejętności?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON)
	Czy zauważalne są zmiany, z zakresu jakości obsługi osób niepełnosprawnych, w funkcjonowaniu instytucji, których personel wziął udział w projektach szkoleniowych?	- Ankieta z uczestnikami szkoleń - Wywiady kwestionariuszowe w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu - Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorem, osobą odpowiedzialną za kwestie merytoryczne i partnerem społecznym reprezentującym środowisko ON)

Na podstawie przeanalizowanych danych ilościowych i jakościowych zostały sformułowane odpowiedzi na postawione pytania ewaluacyjne oraz została dokonana

ocena spełniania poszczególnych kryteriów z zastosowaniem skali punktowej od -2 do +2 według poniższego schematu.

Zastosowana skala punktowa od -2 do +2 gdzie:

-2	bardzo źle	Wszystkie oceniane cechy są niezgodne z przyjętym kryterium
-1	źle	Ponad połowa ocenianych cech jest niezgodna z przyjętym kryterium
0	przeciętnie	Cechy zgodne i niezgodne równoważą się
1	dobrze	Ponad połowa ocenianych cech jest zgodna z przyjętym kryterium
2	bardzo dobrze	Wszystkie oceniane cechy są zgodne z przyjętym kryterium

2.5.Ograniczenia procesu ewaluacyjnego

Podczas realizacji badania ewaluacyjnego badacze napotkali na szereg trudności uniemożliwiającym im realizację zakładanej liczby studiów przypadku, wywiadów pogłębionych oraz kwestionariuszy.

Ograniczeniem procesu badawczego dotyczącym zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych była konieczność skumulowania badań terenowych w miesiącach wrzesień – październik 2007, gdyż w miesiącach wakacyjnych realizacja okazała się mało efektywna.

Ponadto podczas realizacji badań jakościowych (studia przypadku, wywiady pogłębione) napotkano na następujące problemy:

1. Nieaktualne dane teleadresowe realizatorów projektów (zmiana numerów telefonów, zmiana siedziby). Wydłużało to czas realizacji badań.

2. Przypadki, w których żadna z osób, które zajmowały się projektem już nie pracuje w instytucji (tutaj odmówiono spotkania z ewaluatorem). Taka sytuacja spowodowała, że realizacja wywiadów do studium przypadku okazała się niemożliwa (projekt 40049, 40136). Tym samym badanie tych projektów ograniczyło się do analizy dokumentacji z nimi związanymi (wniosek, sprawozdania). Ponieważ nie są to informacje wystarczające do pełnego i

rzetelnego wnioskowania o jakości tych projektów nie można uznać tych projektów za zbadane.

3. Liczne przypadki, w których osoby będące koordynatorami projektów już nie pracują w danej instytucji, co powodowało, że zebrane dane okazały się uboższe aniżeli byłoby to pożądane z punktu widzenia jakości badania (np.10067, 30021, 30065, 40057, 40241). Taki stan rzeczy wiązał się przede wszystkim ze sposobem organizacji i realizacji projektów. W wielu przypadkach zespoły projektowe tworzone były na potrzeby realizacji przedsięwzięcia. Instytucje i organizacje będące beneficjentami projektu zatrudniały na czas jego realizacji osoby z zewnątrz na stanowiska koordynatorów, ich zastępców oraz specjalistów. Wraz z zakończeniem projektu zespół był rozwiązywany, a osoby często przestawały mieć kontakt z instytucją beneficjenta. Należy podkreślić w tym miejscu, że takie sytuacje spowodowane były częściowo przez przepisy, utrudniające, a niekiedy uniemożliwiające zatrudnianie – za dodatkowe wynagrodzenie – do realizacji projektu pracowników instytucji publicznej będącej beneficjentem projektu, w takiej sytuacji, gdy zakres projektu w pełni lub nawet częściowo pokrywał się z zakresem obowiązków służbowych danej osoby.

4. Przypadki, w których osoby współpracujące przy realizacji projektów (członkowie zespołów projektowych) już nie pracują w danej instytucji lub są niedostępne co powodowało, że zebrane dane okazały się uboższe, aniżeli byłoby to pożądane z punktu widzenia jakości badania. Powody takiego stanu rzeczy są podobne, jak opisane w pkt. 3.

5. Liczne przypadki, gdzie instytucje realizujące projekty nie współpracowały z instytucjami pracującymi na rzecz ON - a więc założenie że uda się porozmawiać z osobami "z otoczenia ON współpracującymi z projektem" nie we wszystkich przypadkach się sprawdziło. Założenie przyjęte przez ewaluatorów, że zdecydowana większość beneficjentów współpracowała z instytucjami i organizacjami pracującymi na rzecz ON okazało się być nietrafione. W rzeczywistości niewielka liczba podmiotów realizujących projekty przygotowywały i realizowały te przedsięwzięcia razem z takimi instytucjami. W zdecydowanej większości przypadków opracowanie projektu opierało się na wiedzy i doświadczeniu beneficjenta, ewentualnie na przeprowadzonym badaniu potrzeb wśród potencjalnych odbiorców szkoleń. Tak działo się w przypadkach, kiedy beneficjentami projektów były JST i firmy szkoleniowe. Organizacje pozarządowe najczęściej same były instytucjami pracującymi na rzecz ON.

6. Przypadki odwoływania wywiadu w ostatniej chwili, nawet już po przyjeździe ewaluatora na miejsce (np. Starachowice). W tym przypadku badanie projektu

ograniczyło się do analizy dokumentacji (wniosku i sprawozdań), co nie jest wystarczająca podstawą do uznania, że projekt został dogłębnie zbadany.

7. Dużym problemem była realizacja badania z przełożonymi – problemy z dotarciem, uzyskaniem danych (mimo zastosowania różnych sposobów dotarcia), odmowy udziału w badaniu, przekładanie i odwoływanie umówionych wywiadów.

Wszystkie utrudnienia opisane powyżej przyczyniły się do tego, że zrealizowano 40 studiów przypadku przy zakładanych 43 oraz przeprowadzono w ramach tych badań 87 wywiadów pogłębionych zamiast zakładanych 129.

Osoba z OR PFRON z którą należało przeprowadzić wywiad instytucjonalny zmieniła miejsce pracy. Udało się ją odnaleźć i zgodziła się na b. krótki wywiad telefoniczny – jednak zakres informacji uzyskanych w ten sposób był uboższy niż byłoby to pożądane z punktu widzenia jakości badania.

W przypadku wywiadów pogłębionych w instytucjach centralnych spotkano się z odmową wzięcia udziału w badaniu ze strony przedstawiciela MRR, który uzasadniał odmowę brakiem rozeznania w projektach objętych ewaluacją.

W badaniach ilościowych realizację utrudniały następujące problemy:

1. Kłopoty z wyegzekwowaniem baz danych od beneficjentów. Czynność ta była bardzo czasochłonna i uciążliwa. W niektórych przypadkach kontakt telefoniczny rozpoczęty został w maju, a bazy danych otrzymano dopiero w sierpniu lub we wrześniu (po wielu kontaktach telefonicznych).

2. Niska jakość baz danych – niekompletne informacje, błędy w danych. Często uzyskiwano bazy danych, których nie można było wykorzystać w badaniu (brak danych kontaktowych uczestników, nieprawidłowe dane).

3. Bardzo często zdarzało się, że otrzymywano od projektodawców bazę danych zawierającą jedynie 10 osób (liczbę przewidzianą do objęcia badaniem), co w momencie odmów udziału w badaniu powodowało, że od początku trzeba było powtarzać proces starania się o bazy danych.

4. Duża część szkoleń w momencie kontaktu okazała się już zakończona, co powodowało konieczność ponownego kontaktu z ośrodkami w celu uzyskania danych uczestników.

5. Uczestnicy odmawiali udziału w badaniu, przekładali umówione wywiady, rezygnowali w ostatnim momencie.

6. Ankieterzy po wyczerpaniu bazy musieli jeździć po całym województwie, gdyż osoby, które były na szkoleniach nie zawsze pracowały w jednym miejscu.

7. Dużym problemem była realizacja badania z przełożonymi – problemy z dotarciem, uzyskaniem danych (uczestnicy nie chcieli podawać danych kontaktowych osób przełożonych), odmowy udziału w badaniu, przekładanie i odwoływanie umówionych wywiadów.

Opisane powyżej utrudnienia spowodowały, że nie osiągnięto zakładanej liczby zrealizowanych kwestionariuszy. W załączniku nr 5 - sprawozdaniu z badania ilościowego, prezentowane jest dokładne zestawienie zrealizowanych wywiadów wraz z opisem przyczyn nie osiągnięcia zakładanej liczby wywiadów. Jak pokazuje to zestawienie każdy uczestnik szkolenia znajdujący się w dostarczonych do Pentora bazach – potencjalny respondent nie pozostał bez kontaktu, a w wielu przypadkach ankieterzy odnotowywali wielokrotne kontakty, które jednak nie zakończyły się sukcesem. Dane, którymi dysponowaliśmy nie pozwoliły na realizację większej liczby wywiadów.

3. Trafność i spójność projektów

3.1. Projekty służące podniesieniu jakości obsługi osób niepełnosprawnych. Analiza i ocena logiki projektów

Analiza i ocena logiki projektów obejmuje ocenę stopnia, w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają wymogom i potrzebom w zakresie poprawy jakości obsługi osób niepełnosprawnych poszukujących pracy.

Rozdział ma następującą strukturę:

1. Programowe treści SPO RZL oraz istniejące diagnozy, wymogi rozwoju systemu a cele ogólne projektów,
2. Potrzeby środowiskowe a cele ogólne projektów,
3. Cele ogólne projektów a cele operacyjne projektów (główne cele/tematyka szkoleń) i zadania projektowe,
4. Dostrzegane ryzyka projektowe,

W ramach tej struktury znajdują się odpowiedzi na postawione w SIWZ i Raporcie Metodologicznym pytania kluczowe dla prowadzonej ewaluacji w wyżej zdefiniowanych obszarach.

3.1.1. Programowe treści SPO RZL oraz istniejące diagnozy, wymogi rozwoju systemu a cele ogólne projektów

Podczas analizy tego zagadnienia oparto się zasadniczo na danych zastanych (desk research) przy czym do najważniejszych źródeł informacji należały tutaj:

- dokumenty strategiczne SPO RZL (Uzupełnienie SPO RZL);
- wytyczne dla beneficjentów Działania 1.4 SPO RZL;
- wnioski projektowe;
- sprawozdania okresowe (roczne) i końcowe z realizowanych projektów.

Informacje te zostały uzupełnione i zweryfikowane w trakcie badań terenowych poprzez następujące źródła danych pierwotnych:

- wywiady z koordynatorami projektów (CATI)
- studia przypadku i realizowane w ich trakcie wywiady (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorami projektów);
- pogłębione wywiady indywidualne z osobami kluczowymi dla Działania 1.4 w Jednostce Wdrażającej (PFRON).

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano zasadniczo spójny obraz, w którym wyniki przeprowadzonej analizy danych zastanych potwierdzone zostały w trakcie analizy danych pierwotnych.

Zgodnie z Uzupełnieniem SPO RZL celem ogólnym Działania 1.4 jest „zwiększanie stopnia przygotowania zawodowego i poprawy zdolności do uzyskania zatrudnienia przez osoby o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, budowanie potencjału oraz tworzenie nowych oraz doskonalenie istniejących instrumentów, zwiększających możliwości osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Pomoc ukierunkowana została na osoby po raz pierwszy wchodzące na rynek pracy lub długotrwale bezrobotne, albo doświadczające największych problemów z wejściem na rynek pracy".

Sześć z dwudziestu jeden przewidywanych w ramach Działania 1.4 SPO RZL typów projektów, zdefiniowanych w Wytycznych dla beneficjentów dotyczyło możliwości zwiększania kompetencji pracowników instytucji rynku pracy, samorządu terytorialnego, pracodawców oraz środowisk pracowniczych w zakresie rozpoznawania oczekiwań i rozumienia potrzeb, umiejętności współpracy oraz świadczenia usług dla osób niepełnosprawnych w procesie ich aktywizacji zawodowej[12]:

- **Typ projektu (2):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną.

[12] Źródło: SIWZ

- **Typ projektu (3):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia podnoszące umiejętność współpracy pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców.

- **Typ projektu (4):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia i warsztaty dla pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy świadczących usługi na rzecz osób bezrobotnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem.

- **Typ projektu (5):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla pracowników współpracujących w swym środowisku pracy z osobami niepełnosprawnymi zwiększające umiejętności w zakresie współpracy z niepełnosprawnymi partnerami.

- **Typ projektu (6):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników.

- **Typ projektu (7):** Szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi: szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy.

O współfinansowanie projektów realizowanych w trybie konkursowym w ramach Działania 1.4. mogły się ubiegać: 1) instytucje rynku pracy (publiczne służby zatrudnienia, OHP, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego); 2) inne organizacje pozarządowe działające na rzecz osób niepełnosprawnych; 3) jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne; 4) pracodawcy; 5) szkoły – ich organy założycielskie oraz szkoły wyższe; 6) jednostki naukowe.

Poniższe zestawienie prezentuje klasyfikację realizatorów projektów i pokazuje jakie typy projektów realizowane są przez poszczególnych wnioskodawców – realizatorów projektów. Tabela ta prezentuje tylko cztery sposób sześciu typów projektów, gdyż tylko takie zostały zidentyfikowane wśród projektów wybranych do pogłębionej analizy.

Tabela 8

Typy projektów szkoleniowych (wg tytułu projektu, klasyfikowane przez ewaluatora)	Realizatorzy projektów							
	firmy szkoleniowe		JST		NGO		Inne	
	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu
Typ 2: Szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną	10	34,5%	9	31,0%	6	20,7%	4	13,8%
Typ 3: Szkolenia podnoszące umiejętność współpracy pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Typ 6: Szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników	1	16,7%	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%
Typ 7: Szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie	2	28,6%	1	14,3%	4	57,1%	0	0,0%

świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy								

Zestawienie to pokazuje, że projektami typu 2 zdecydowanie najbardziej były zainteresowane firmy szkoleniowe (10 projektów) oraz jednostki samorządu terytorialnego (9). Projektami typu 3 interesowały się jedynie NGO oraz inne rodzaje beneficjentów, z tym że w przypadku tego typu mówimy ogółem o zaledwie 2 projektach. W przypadku typów 6 i 7 rozkład jest bardziej równomierny, chociaż dla typu 7 widać szczególne zainteresowanie organizacji pozarządowych.

Projekty zgłoszone do konkursu w ramach Działania 1.4 uwzględniały także osiąganie tzw. celów horyzontalnych wyznaczonych dla Europejskiego Funduszu Społecznego. Analizowane projekty akcentowały drugi cel (*równość szans – w szczególności promowanie równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, wyrównywanie szans edukacyjnych i szans na rynku pracy osób narażonych na wykluczenie społeczne, osób zamieszkałych na terenach wiejskich i zaniedbanych oraz osób niepełnosprawnych*) spośród czterech celów horyzontalnych EFS.

Analiza celów ogólnych deklarowanych przez wnioskodawców ewaluowanych projektów pozwala na stwierdzenie, że są one zgodne z celami Działania 1.4. W zdecydowanej większości analizowanych projektów cele zapisane we wniosku projektowym stanowią nieomal dosłowny cytat z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), gdzie w rozdz. 2. TYPY PROJEKTÓW, na str. 14-22 opisano typy projektów, dla których mogą być składane wnioski o dofinansowanie w ramach SPO RZL:, Priorytet I, Działanie 1.4, Schemat a). Także w trakcie przeprowadzonych w ramach ewaluacji studiów przypadku rozmówcy prezentując cele realizowanego projektu zawsze odwoływali się do zapisów zamieszczonych we wniosku, w większości wypadków wręcz sięgając do źródłowych dokumentów i cytując zamieszczone tam zapisy. Z tego też względu zrealizowane badanie wykazało, iż pod względem formalnym cele analizowanych projektów są w pełni zgodne z celami Działania 1.4., a także z predefiniowanym w Wytycznych zakresem celów projektów dla poszczególnych typów.

W wielu wypadkach beneficjenci we wniosku precyzyjnie określali typ, do jakiego należy proponowany przez nich projekt. Poniższe zestawienie prezentuje sposób, w jaki beneficjenci definiowali typy, do których należą proponowane przez nich projekty.

Tabela 9

Typy projektów wg wskazań we wniosku	Częstość	Procent
Typ 2 – Szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną	20	46,5
Typ 3 – Szkolenia podnoszące umiejętność współpracy pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców,	1	2,3
Typ 4 – Szkolenia i warsztaty dla pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy świadczących usługi na rzecz osób bezrobotnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem	1	2,3
Typ 6 – Szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników	4	9,3
Typ 7 – Szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy	6	14,0
Suma	**32**	**74,4**

Rysunek 1

Jak wynika z powyższej analizy tylko w 32 przypadkach wnioskodawcy wskazali wniosku typ projektu. W odniesieniu do pozostałych projektów atrybucja projektów do poszczególnych typów została dokonana przez ewaluatorów. Realizując tę czynność badawczą przeprowadzono równocześnie weryfikację typologii projektów dokonaną przez beneficjentów we wnioskach projektowych. Uzyskaną w ten sposób pełną typologię analizowanych projektów przedstawia Tabela 10.

Tabela 10

Typy projektów szkoleniowych (wg tytułu projektu, klasyfikowane przez ewaluatora)	Częstość	Procent
Szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną	30	69,8
Szkolenia podnoszące umiejętność współpracy pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców,	3	7,0
Szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników	6	14,0
Szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy	7	16,3
Suma	**46**	**107***

* Jeden projekt mógł należeć do kilku typów projektów

Rysunek 2

Porównanie obu tych zestawień pokazuje, iż zidentyfikowano występowanie projektów należących do czterech różnych, określonych w Wytycznych, typów projektów, podczas, gdy beneficjenci deklarowali projekty należące do pięciu typów. Stwierdzono, że wśród analizowanych projektów nie ma projektów reprezentujących typ 4, a projekt nr 10150 *Podnoszenie umiejętności pracowników WTZ świadczących usługi osobom niepełnosprawnym* został przez beneficjenta mylnie określony jako należący do typu 4., podczas gdy w rzeczywistości powinien on zostać zaliczony do typu 7, *Szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy*.

Generalnie należy podkreślić, iż nie występowały zasadnicze trudności z identyfikacją, do jakich typów należy przyporządkować poszczególne analizowane projekty, gdyż zapisane we wniosku cele projektów pozwalały na dokładną identyfikację typu projektu.

W tym zakresie wyjątek stanowi projekt nr 40299, „Jak im pomóc? – niepełnosprawni na otwartym rynku pracy", gdzie wnioskodawcy na formularzu wnioskowym (w Generatorze Wniosków) w polu przeznaczonym dla przedstawienia celów projektu (pole 1.11) zaznaczyli jedynie, iż projekt należy do typu 2 i od razu przystąpili do opisywania działań, jakie w ramach projektu mają być realizowane. Biorąc jednak pod uwagę, iż działania te były opisane w sposób pozwalający na jednoznaczną identyfikację spodziewanych produktów i przy uwzględnieniu deklaracji wnioskodawcy, iż projekt należy do typu 2 ewaluatorzy nie mieli żadnych wątpliwości, iż projekt ten rzeczywiście będzie realizował cele Działania 1.4 choć brak bezpośredniej deklaracji wnioskodawcy określającej cele ogólne i szczegółowe projektu uniemożliwiła wysoką ocenę formalnej zgodności celów projektu z celami Działania 1.4. Należy podkreślić, że w trakcie realizowanego studium przypadku dotyczącego tego projektu przedstawiciele wnioskodawcy zgodzili się z oceną ewaluatorów i przyznali, że nie zapisali we wniosku projektowym celów projektu, gdyż „*nie byli pewni, co należało tam umieścić".*

Przedstawione wyżej analizy stanowią podstawę do wysokiej oceny formalnej zgodności celów analizowanych projektów z celami Działania 1.4. Jednocześnie pozwalają one uznać, iż projekty te są również wysoce zgodne z ogólnymi założeniami SPO RZL, czyli w wysokim stopniu uwzględniają cele horyzontalne EFS.

Analizowane projekty proponują szkolenia, które przyczyniają się do budowy społeczeństwa otwartego, opartego na wiedzy oraz rozwoju zasobów ludzkich poprzez kształcenie i podnoszenie umiejętności. Dzięki szkoleniom Wnioskodawcy promują również włączanie do otwartego rynku pracy osób z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności mających szczególne trudności z wejściem na rynek pracy wynikające z ich własnej niepełnosprawności i zwiększone poprzez często niechętny stosunek otoczenia, zbudowany na stereotypach, uprzedzeniach, obawach i lękach. Przyczyniając się zmiany postrzegania przez otoczenie osób dotkniętych niepełnosprawnością oraz mające na celu zmianę postaw wobec niepełnosprawności przedstawicieli tych instytucji publicznych (JST, urzędy pracy, etc.), którzy w ramach otwartego rynku pracy mogą mieć kontakt z osobami niepełnosprawnymi oraz pracodawców, projekty te są również zgodne z celami Działania 1.4 SPO RZL, w swoich założeniach przyczyniają się bowiem do udoskonalenia istniejących i budowy nowych narzędzi, które powinny zwiększyć

możliwości dostępu osób niepełnosprawnych do otwartego rynku pracy. Podsumowując – trafność projektów w kategorii relacji pomiędzy celami Działania 1.4, a ogólnymi celami projektów jest wysoka.

W kolejnym kroku analizy poszukiwano prawidłowości w zestawieniu celów ogólnych projektów i problemów do rozwiązania w wyniku realizacji projektów (związanymi z systemem integracji zawodowej ON). Nie zidentyfikowano tutaj żadnej prawidłowości, która mogłaby dotyczyć wszystkich analizowanych projektów. Należy przypuszczać, że ta przypadkowość relacji wynika z faktu, iż większość typów projektów reprezentowana jest jedynie przez pojedyncze projekty, które objęto analizą, a co za tym idzie, nie jest tutaj możliwe wystąpienie zjawisk mających charakter statystyczny. Jedynie w przypadku projektów należących do typu 2 możemy mówić o pewnych prawidłowościach. I tak beneficjenci we wnioskach projektowych dla projektów typu 2 zasadniczo wskazują, iż projekty te przyczynią się do likwidacji następujących problemów związanych z systemem integracji zawodowej osób niepełnosprawnych:

- Niska aktywność zawodowa ON, niska zatrudnialność,
- JST, SMP, PSZ nie są w stanie zapewnić właściwego wsparcia ON, istnieje zatem potrzeba zwiększenia aktywności instytucji pracujących na rzecz osób niepełnosprawnych,
- Niedopasowanie poziomu usług w placówkach do obsługi ON, występująca bariera komunikacyjna,

Ponadto wnioskodawcy wskazywali na to, że zaproponowane przez nich projekty przyczynią się do likwidacji następujących problemów:

- Brak przepływu informacji miedzy instytucjami pracującymi na rzecz i/lub obsługującymi ON,
- Brak modelu współpracy JST, NGO i pracodawców dla wspierania integracji zawodowej ON,
- Brak przygotowania pracodawców do zatrudniania ON.

Powyższe informacje pokazują, że wnioskodawcy zdecydowanie wskazali na zasadnicze systemowe bariery i problemy, jednocześnie deklarując, iż zaproponowane przez nich projekty przyczynią się do likwidacji tych barier i problemów. Z tego punktu widzenia analizowane projekty w prawidłowy sposób spełniają wymogi związane z rozwojem systemu obsługi osób niepełnosprawnych. W trakcie prowadzonych badań terenowych wnioskodawcy bardzo mocno podkreślali, że

zasadniczym problemem ograniczającym dostęp osób niepełnosprawnych do otwartego rynku pracy jest postawa wykazywana przez otoczenie instytucjonalne i przez potencjalnych pracodawców wobec niepełnosprawności, która w wielu wypadkach – szczególnie w odniesieniu do przedstawicieli JST i podległych im służb – sprowadza się do traktowania osób niepełnosprawnych jedynie jako klientów instytucji opieki społecznej. Występowanie takiej postawy było wielokrotnie potwierdzane przez osoby realizujące poszczególne projekty, które w trakcie rozmów z JST na temat udziału ich przedstawicieli jako beneficjentów w projekcie bardzo często były odsyłane tylko do GOPS-ów (Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej), gdzie z kolei spotykały się z poglądem, iż niepełnosprawni wcale nie potrzebują uczestnictwa w otwartym rynku pracy, a jedynie potrzebują dostępu do bezpośredniej pomocy finansowej. W skrajnych przypadkach spotykano się z wyrażanym przez przedstawicieli JST poglądem, że: *„Niepełnosprawni? U nas w gminie ich nie ma…”*[13]

Jednocześnie jednak niektórzy projektodawcy przyznawali, że przystępując do realizacji projektu dokonali błędnej analizy sytuacji, oceniając, że zasadnicza przyczyna faktu, iż jedynie niewielki procent przedsiębiorstw zatrudnia ON wynika z niechęci i obaw pracodawców do zatrudniania ON. Z tego powodu proponowali projekty nakierowane na zwiększenie świadomości i wiedzy pracodawców w zakresie regulacji związanych z problematyką zatrudnienia ON. Projekt realizowany w Warszawie (40170) spotkał się z dużym zainteresowaniem pracodawców, jednak – jak się okazało – jego ostateczne rezultaty wyrażające się zatrudnieniem ON przez przeszkolonych pracodawców okazały się znacznie skromniejsze od oczekiwanych. Przyczyną tego stanu rzeczy było to, że zainteresowani zatrudnieniem ON przedsiębiorcy nie byli w stanie znaleźć ON zainteresowane podjęciem pracy, co wynikało głównie z faktu, iż na obszarze realizacji projektu (Warszawa) występuje ogólnie ba5rdzo niskie bezrobocie, odnoszące się także do ON.

Zdaniem projektodawców równie ważnym problemem społecznym w odniesieniu do problematyki osób niepełnosprawnych jest istniejący powszechny stereotyp, że osoba niepełnosprawna to osoba poruszająca się na wózku, ewentualnie niewidoma lub głuchoniema. Natomiast bardzo duża część osób z orzeczoną niepełnosprawnością, to osoby z zaburzeniami osobowości, zaburzeniami (chorobami) psychicznymi, chore na nowotwory lub cukrzycę. Istniejący stereotyp „osoby na wózku” przekłada się między innymi na to, że pracodawcy nie są zainteresowani zatrudnianiem ON, ponieważ wydaje im się, że ich zakład pracy nie jest przystosowany dla takich osób. Zdaniem części beneficjentów taki stereotyp niepełnosprawnego jest pogłębiany przez

[13] Taka wypowiedź pojawiła się np. w relacji osób odpowiedzialnych za realizację projektu 40177 prezentujących swoje kontakty z wieloma gminami z województwa świętokrzyskiego.

nietrafnie zaprojektowane kampanie społeczne np. „Niepełnosprawni w pracy”[14], gdzie zachęca się pracodawców do zatrudnienia niepełnosprawnych przedstawiając ich na wózkach, niewidomych lub głuchoniemych.

Występowanie takich postaw wobec osób niepełnosprawnych w wysokim stopniu potwierdza potrzebę dokonania zmian w tym zakresie, a także potwierdza, że warunkiem koniecznym – acz nie wystarczającym – ku temu, aby ułatwić rehabilitację społeczno-zawodową osób niepełnosprawnych poprzez ich uczestnictwo w otwartym rynku pracy jest właśnie zmiana tych postaw, dosyć obecnie powszechnych wśród osób, które z racji pełnionych zadań w administracji samorządowej odgrywają istotną – a niekiedy kluczową – rolę w procesie uczestniczenia osób niepełnosprawnych w otwartym rynku pracy. Podobnie wygląda sytuacja wśród przedsiębiorców, będących potencjalnymi pracodawcami osób niepełnosprawnych. Tutaj również kwestia zmiany postaw, a także nabycie podstawowej wiedzy dotyczącej samej istoty różnych rodzajów niepełnosprawności oraz regulacji prawnych dotyczących zatrudniania osób niepełnosprawnych ma decydujące znaczenie dla stworzenia możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

Instytucja Wdrażająca w opracowanych przez siebie *Wytycznych dla beneficjentów* dokonała analizy celów Działania 1.4 Schemat a) SPO RZL Priorytet 1. W ten sposób dokonana została typologizacja projektów ze względu na cele Działania 1.4, które dany typ projektów będzie realizował.

Do celów tych należą:

- Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem[15];

- Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy[16];

[14] Kampania ta była przez wielu projektodawców przywoływana jako przykład działania, które przyniosło więcej szkody niż skutków pozytywnych. Bardzo wielu rozmówców zwracało przy tym uwagę na błędy profesjonalne, tj. nie zaangażowanie osoby rzeczywiście niepełnosprawnej ruchowo, lecz powierzenie roli ON na wózku inwalidzkim sprawnemu aktorowi.
[15] Typ projektu 2
[16] Typ projektu 2

- Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami[17];

- Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób[18];

- Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem[19];

- Rozwijanie aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenie umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy[20];

- Tworzenie przychylnego środowiska pracy dla osób niepełnosprawnych poprzez upowszechnianie wśród pełnosprawnych pracowników zdolności rozumienia położenia i możliwości niepełnosprawnych współpracowników oraz zdolności do współdziałania zawodowego, a także umiejętności wspierania niepełnosprawnych współpracowników w konkretnych realiach miejsca pracy[21];

- Przygotowanie wybranych pracowników do świadczenia specjalnej pomocy dla współpracowników niepełnosprawnych[22];

- Zwiększanie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników[23];

- Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska[24];

[17] Typ projektu 3
[18] Typ projektu 3
[19] Typ projektu 4
[20] Typ projektu 4
[21] Typ projektu 5
[22] Typ projektu 5
[23] Typ projektu 6
[24] Typ projektu 6

- Uzyskiwanie pozytywnych zmian w stosunku pracodawców do osób niepełnosprawnych[25];
- Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych[26];
- Zwiększenie aktywności otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi we wdrażaniu programów i realizacji zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych[27];
- Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy[28];
- Poprawa jakości funkcjonowania krajowego systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego dla osób niepełnosprawnych[29].

Jak to zostało wyżej powiedziane, nie wszystkie typy projektów spotkały się z jednakowym zainteresowaniem beneficjentów. Zdecydowanie największa liczba zgłoszonych projektów należy do typu 2 (30 projektów), podczas gdy pozostałe typy reprezentowane są nielicznie. Jednocześnie kilka typów projektów w ogóle nie jest reprezentowanych w analizowanej próbie. Oznacza to nie tylko, że poszczególne cele Działania 1.4 są w różnym stopniu realizowane, lecz tak że niektóre cele – przynajmniej w obrębie analizowanej grupy projektów – wcale nie są realizowane.

Tabela 11

Cele projektów	Częstość	Procent
Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem	30	69,8
Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu	2	4,7

[25] Typ projektu 6
[26] Typ projektu 7
[27] Typ projektu 7
[28] Typ projektu 7
[29] Typ projektu 7

aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy		
Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami	1	2,3
Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych	3	7,0
Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem	2	4,7
Rozwijanie aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenie umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	1	2,3
Zwiększanie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników	2	4,7
Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska pracy	1	2,3
Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych	1	2,3
Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy	3	7,0

W takiej sytuacji interesująca wydaje się być odpowiedź na pytanie, jak poszczególne rodzaje beneficjentów adresują cele Działania 1.4. Te zestawienie przedstawia Tabela 12.

Tabela 12

Cele projektów	Realizatorzy projektów							
	firmy szkoleniowe		JST		NGO		Inne	
	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu
Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem	11	37,9%	8	27,6%	7	24,1%	3	10,3%
Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%

oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami								
Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych	1	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%
Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Rozwijanie aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenie umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Zwiększanie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska pracy								
Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%

Przekrój ten nie pozwala na wyciągniecie żadnych wniosków różnicujących wzięte pod uwagę kategorie, gdyż poszczególne rodzaje beneficjentów realizatorów projektów w sposób proporcjonalny realizują różne cele Działania 1.4.

Podobnie analiza składu planowanych uczestników szkoleń – ze względu na nieliczną i silnie zdeformowaną próbę (na 43 analizowane projekty 30 należy do jednego z sześciu analizowanych typów) – może przynieść pewne dane ilościowe jedynie w odniesieniu do najliczniejszego typu 2. W przypadku pozostałych typów dane siłą rzeczy muszą mieć rozkład przypadkowy i nie pozwalający na analizę tendencji (Tabela 13).

Tabela 13

Cele projektów	Uczestnicy szkolenia											
	Urzędnicy samorządowi szczebla ponad lokalnego i personel WTZ		Urzędnicy gminni		Pracownicy służb medycznych		Publiczne służby zatrudnienia i doradcy zawodowi		Personel NGO		Pracodawcy	
	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu
Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem	27	90,0%	11	36,7%	12	40,0%	21	70,0%	1	3,3%	3	10,0%
Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%

zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy												
Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych	1	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%

Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%
Rozwijanie aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenie umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Zwiększanie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%

zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników												
Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska pracy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%

W przypadku projektów należących do typu 2 widzimy tutaj dwie zasadnicze silne grupy beneficjentów ostatecznych, są to:

- przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego szczebla ponadlokalnego (powiat, województwo) – w 27 projektach, oraz
- pracownicy publicznych służb zatrudnienia i doradcy zawodowi - w 21 projektach.

Kolejne pod względem liczebności grupy beneficjentów ostatecznych projektów typu 2 tworzą: pracownicy służb medycyny pracy (12), urzędnicy gminni (11), pracodawcy (3) i personel NGO (1).

Liczna reprezentacja przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego szczebla ponadlokalnego oraz pracowników publicznych służb zatrudnienia i doradców zawodowych wydaje się być oczywista w projektach należących do typu 2, które nastawione są zasadniczo na tę grupę docelową. Nieco dziwi słabsza reprezentacja służb medycyny pracy, które także wydają się być „naturalnym" adresatem tego typu projektów. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż zasadniczo skład grup docelowych projektów wynikał z analiz potrzeb przeprowadzonych przez projektodawców, a także z dokonanej przez nich oceny zainteresowania poszczególnych grup docelowych tematyką i treścią projektu można wnosić, że służby medycyny pracy nie były zainteresowane proponowaną tematyką szkoleń, a jednocześnie projektodawcy uznali, że dla tego segmentu grupy docelowej proponowane projekty nie odpowiadają ich potrzebom. Ta ocena potwierdziła się w trakcie zrealizowanych badań terenowych, gdyż większość projektodawców[30] konkludowała, że dla służb medycyny pracy proponowany w ich projekcie zakres szkoleń nie przedstawiał nowych treści, stąd nie były one brane pod uwagę jako potencjalni beneficjenci projektów. Jednocześnie pozytywnie zaskakuje wyraźnie zaznaczona obecność przedstawicieli pracodawców w projekcie mającym przecież niejako *ex definitione* inaczej skonstruowaną grupę docelową. Tę obecność można interpretować jako przejaw rosnącego wśród wnioskodawców zrozumienia roli, jaką w procesie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych pełnią pracodawcy – bez nich, bez ich pozytywnego i otwartego stosunku do zatrudniania osób niepełnosprawnych cała idea aktywizacji zawodowej, a co za tym idzie także w dużej mierze integracji społecznej nie będzie miała trwałych fundamentów.

[30] Na co wskazują pogłębione wywiady z koordynatorami projektów przeprowadzone w trakcie realizacji studiów przypadku.

Część beneficjentów[31], z którymi przeprowadzano wywiady pogłębione, stwierdzała, ze podstawowym brakiem w konstrukcji Działania 1.4 Schemat a) SPO RZL był brak możliwości finansowania szkoleń dla osób niepełnosprawnych, przed wszystkim szkoleń zawodowych. Podkreślano, ze jakkolwiek działania przyczyniające się do podniesienia poziomu zatrudnienia ON na otwartym rynku pracy, skierowane do otoczenia osób niepełnosprawnych są bardzo cenne i potrzebne, to podstawowym wysiłkiem powinna być aktywizacja ON w tym kierunku. Możliwość włączenia w formułę projektów działań skierowanych bezpośrednio do ON stanowiłoby element uzupełniający i wzmacniający przedsięwzięcia skierowane do ich otoczenia. Problemem zgłaszanym często przez beneficjentów mających kontakt ze środowiskiem ON (JST, NGO) jest bardzo niska mobilizacja osób niepełnosprawnych w poszukiwaniu pracy, wynikająca po pierwsze z małej aktywności będącej skutkiem braku umiejętności i przygotowania (stąd potrzeba na realizację szkoleń zawodowych i specjalistycznych), a po drugie z niewiedzy ON i ich rodzin o możliwościach zatrudnienia na otartym rynku pracy. Wnioskodawcy podkreślali często, że mimo wzrostu liczby pracodawców chętnych do zatrudnienia ON, nie jest wcale łatwo takie osoby znaleźć i zachęcić. *Przychodzą do mnie pracodawcy i mówią, że chcą zatrudnić osobę niepełnosprawną, a ja im muszę powiedzieć, że na to trzeba poczekać, bo wcale takich osób dużo nie ma. I jest tak, że to pracodawca czeka na niepełnosprawnego, a nie odwrotnie* (wnioskodawca – pracownik PUP). Należy podkreślić, że poziom wiedzy o możliwościach zatrudniania ON na otwartym rynku pracy jest podobnie niski w przypadku pracodawców, jak i osób niepełnosprawnych. Jako potwierdzenie takiej sytuacji może świadczyć wypowiedź pracownika urzędu pracy: *Jak tłumaczę rodzinom osób niepełnosprawnych, że może syn albo córka znalazłaby zatrudnienie na otwartym rynku pracy, to oni są zdziwieni, bo cały czas wydawało im się, że jedynym wyjściem dla nich są zakłady pracy chronionej. To jest powszechne, że uważamy, że osoby niepełnosprawne to tylko czekają, żeby ich zatrudnić, i że to pracodawcom należy się informacja o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. A to idzie dwutorowo.* Objęcie bezpośrednio ON i ich rodziny oddziaływaniem projektów mogłoby zmniejszyć ten problem.

Rekomendować należy w związku z powyższą analizą opracowanie kierunków działań informacyjnych i promocyjnych do osób niepełnosprawnych oraz ich rodzin, które są bardzo znaczącym partnerem w tym obszarze.

Przykładem, kiedy możliwość objęcia wsparciem także osoby niepełnosprawne, przyczyniłaby się do podniesienia skuteczności, a przede wszystkim trwałości efektów projektu, są przedsięwzięcia skierowane do doradców zawodowych. W

[31] Informacja uzyskana w trakcie wywiadów z koordynatorami projektów realizowanymi w ramach studiów przypadku.

ramach jednego z ewaluowanych projektów zaplanowano przeszkolenia doradców zawodowych w pierwszej części projektu, a w drugiej części przećwiczenie nabytych umiejętności poprzez zorganizowanie doradztwa grupowego i indywidualnego dla wybranej grupy ON. W wyniku projektu kilkanaście osób niepełnosprawnych otrzymało pełny pakiet doradczy wraz z opracowaniem ścieżki zawodowej. Zdaniem przedstawiciela instytucji wnioskodawcy: *i na tym projekt się skończył. Niepełnosprawni zostali zdiagnozowani, rozpisano dla nich najlepsze ścieżki zawodowe, a potem wrócili do domu, bo nie było dla nich szkoleń zawodowych. Gdybyśmy w ramach projektu mogli takie szkolenia sfinansować, to byłaby to pełna pomoc dla tych osób. Zostaliby przeszkoleni w pożądanym zawodzie i znaleźliby zatrudnienie*.

Przedstawiciele projektodawców w trakcie realizowanych badań terenowych bardzo często podnosili kwestię tego, że problemem stanowiącym ogólną przeszkodę w aktywizowaniu osób niepełnosprawnych jest brak rzetelnych i szczegółowych badań sytuacji i potrzeb ON w Polsce. Mimo tego, ze instytucje współpracujące z ON mają na ich temat dużą wiedzę i znają ich potrzeby, to mimo wszystko, planując jakieś działania opierają się na swoich przekonaniach (nie będąc pewnymi, czy rzeczywiście mają rację) bądź na zakrojonych na małą skalę badaniach potrzeb ON na potrzeby projektu.

Zdecydowanie najwięcej projektów w puli projektów poddanych analizie można zaklasyfikować w kategorii „Szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną" (typ 2). Takich projektów na 43 analizowane jest 30 (w tym 20 określonych jako projekty typu 2 przez wnioskodawców we wniosku projektowym, a kolejne 10 zostało przez ewaluatorów przypisane do tego typu na podstawie analizy zawartości wniosku projektowego). W mniejszej liczbie, głównie jako projekty wielotypowe, znajdują się szkolenia dla doradców (w tym zawodowych) i innych usługodawców podnoszące umiejętności w zakresie świadczenia usług osobom niepełnosprawnym służących wspieraniu ich w funkcjonowaniu na rynku pracy (typ 7) reprezentowany przez 7 projektów w tym trzy realizowane w ramach projektów wielotypowych, szkolenia dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne mające na celu uzyskanie lub podniesienie umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników (typ 6) reprezentowany przez 6 projektów (w tym 2 w ramach projektów wielotypowych). Trzy projekty (w tym jeden wielotypowy) reprezentują typ 3 (szkolenia podnoszące umiejętność współpracy

pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne, w tym umiejętności w zakresie rozumienia potrzeb niepełnosprawnych pracobiorców). W analizowanej próbie projektów - typ 5 (szkolenia dla pracowników współpracujących w swym środowisku pracy z osobami niepełnosprawnymi zwiększające umiejętności w zakresie współpracy z niepełnosprawnymi partnerami) oraz typ 4[32] (szkolenia i warsztaty dla pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy świadczących usługi na rzecz osób bezrobotnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem) nie były w ogóle reprezentowane.

Ewaluatorzy analizując zgodność deklarowanych we wnioskach celów projektu z typami projektów określonymi w Wytycznych stwierdzili bardzo dużą zgodność. W tym obrazie zwracają uwagę dwa wyjątki:

- projekt nr 40290 „Sprawnie dla niepełnosprawnych", gdzie cele projektu zdefiniowano z nadmiernym naciskiem na aspekt badawczy, a nie szkoleniowy. Takie ustawienie akcentów – w sytuacji gdy wnioskodawca we wniosku sam nie określił typu projektu do jakiego aplikuje – wywołało pewne trudności dla ewaluatorów w przypisaniu projektu do określonego typu wg. klasyfikacji określonej w Wytycznych;

- projekt nr 40299 „Jak im pomóc? – niepełnosprawni na otwartym rynku pracy" gdzie w odpowiednim polu wniosku projektowego wnioskodawca *expressis verbis* nie zapisał celów ogólnych i bezpośrednich projektu. W tym wypadku dopiero pogłębiona analiza zawartości wniosku (rodzaj, przedmiot i zakres planowanych szkoleń, przewidywani beneficjenci ostateczni oraz problemy/ potrzeby jakie projekt ma rozwiązać i zaspokoić) pozwoliła na zakwalifikowanie projektu do typu określonego w klasyfikacji z Wytycznych. Należy jednak podkreślić, iż przeprowadzona analiza pozwoliła bez większych wątpliwości przypisać ten projekt do typu zdefiniowanego przez klasyfikację z Wytycznych. W trakcie zrealizowanych badań terenowych projektodawca potwierdził słuszność uwagi ewaluatorów, a jednocześnie przyznał, iż powstały błąd (niedopatrzenie) wynikał przede wszystkim z braku doświadczenia w realizowaniu tego typu projektów oraz z braku wiedzy, co należy wpisać, aby nie popełnić błędu.

Pomijając te drobne w istocie nieprawidłowości, należy stwierdzić, iż analizowane projekty – zgodnie z zapisami w odpowiednich wnioskach projektowych, a także w

[32] Mimo, iż beneficjent we wniosku do projektu 10150 zadeklarował, iż należy on do typu 4,

świetle wypowiedzi przedstawicieli projektodawców udzielonych w trakcie pogłębionych badań terenowych (studia przypadku) – bardzo dobrze wpisują się w typy projektów określone przez klasyfikację projektów z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a). Wręcz, w zdecydowanej większości analizowanych projektów, cele projektów zostały przez wnioskodawców określone w sposób identyczny z zapisami w Wytycznych definiującymi poszczególne kwalifikowane do wsparcia typy projektów. Biorąc pod uwagę tę literalną zgodność zapisów we wnioskach projektowych z zapisami w Wytycznych nie ma podstaw by w jakimkolwiek stopniu zakwestionować, że analizowane projekty całkowicie wpisują się w typy projektów wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a).

3.1.2. Potrzeby środowiskowe a cele ogólne projektów

Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne związane z analizą powiązania potrzeb środowiska, a celami ogólnymi badanych projektów opierają się na następujących źródłach informacji:

- Desk Research (analiza wniosków projektowych);
- Studia przypadku (w szczególności wywiady z koordynatorami projektów oraz osobami odpowiedzialnymi za stronę merytoryczną projektów); opracowanie budżetu oraz za rozliczenia finansowe projektów);
- Wywiady pogłębione z przedstawicielami PFRON;
- Wywiady CATI z pracodawcami uczestników szkoleń oraz z uczestnikami szkoleń.

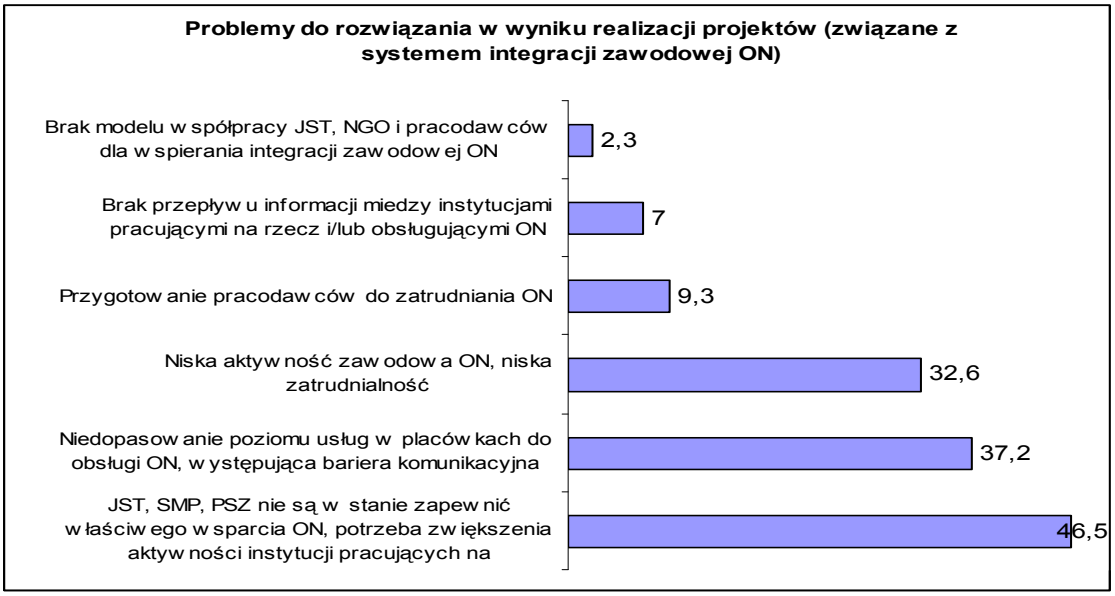
Wszyscy beneficjenci we wnioskach projektowych wskazywali na problemy związane z systemem integracji zawodowej osób niepełnosprawnych, które w wyniku realizacji danego projektu zostaną rozwiązane w większym lub mniejszym stopniu. Poniższe zestawienie ukazuje rozkład zidentyfikowanych przez beneficjentów problemów.

ewaluatorzy zweryfikowali tę atrybucję i przypisali ten projekt do typu 6.

Tabela 14

Problemy do rozwiązania w wyniku realizacji projektów (związane z systemem integracji zawodowej ON)	Częstość	Procent
Niska aktywność zawodowa ON, niska zatrudnialność	14	32,6
JST, SMP, PSZ nie są w stanie zapewnić właściwego wsparcia ON, potrzeba zwiększenia aktywności instytucji pracujących na	20	46,5
Niedopasowanie poziomu usług w placówkach do obsługi ON, występująca bariera komunikacyjna	16	37,2
Brak przepływu informacji miedzy instytucjami pracującymi na rzecz i/lub obsługującymi ON	3	7,0
Brak modelu współpracy JST, NGO i pracodawców dla wspierania integracji zawodowej ON	1	2,3
Przygotowanie pracodawców do zatrudniania ON	4	9,3

Rysunek 3



Projekty mają przyczynić się do rozwiązania problemów związanych z systemem integracji zawodowej ON.

Najwięcej projektów chce zmierzyć się z takimi problemami, jak:

- JST, SMP, PSZ nie są w stanie zapewnić właściwego wsparcia ON; istnieje potrzeba zwiększenia aktywności instytucji pracujących na rzecz/obsługujących ON, potrzeba usprawnienia instytucji wspierającej integrację zawodową ON (20 projektów);
- Niedopasowanie poziomu usług w placówkach do obsługi ON, występująca bariera komunikacyjna (16 projektów);
- Niska aktywność zawodowa ON, niska zatrudnialność (14 projektów).

Ponadto w znacznie mniejszej liczbie projektów wskazano na:

- Brak przepływu informacji miedzy instytucjami pracującymi na rzecz i/lub obsługującymi ON (3 projekty);
- Brak modelu współpracy JST, NGO i pracodawców dla wspierania integracji zawodowej ON (1 projekt);
- Przygotowanie pracodawców do zatrudniania ON (4 projekty).

Podobnej analizie poddano zidentyfikowane we wnioskach problemy dotyczące systemu integracji zawodowej osób niepełnosprawnych. W jej wyniku stwierdzamy, że właściwie tylko jeden problem jest powszechnie zgłaszany dla projektów adresujących szerszą problematykę. Jest to niska aktywność zawodowa ON i ich niska zatrudnialność. Tę kwestię zgłoszono w przypadku 14 projektów adresujących 4 cele Działania 1.4 Schemat a). Pozostałe problemy zgłaszane były w odniesieniu do jednorodnych celów.

Kwestia analizy potrzeb i identyfikacji problemów nie wydaje się być zbyt jednoznaczna. Tę kwestię ilustruje poniższe zestawienie.

Tabela 15

Jak badano/identyfikowano potrzeby	Częstość	Procent
Badania i analizy (w tym badania sondażowe)	19	44,2
Dotychczasowe doświadczenia i znajomość środowiska	7	16,3
Analiza dostępnych danych (np. GUS)	7	16,3

Można zatem stwierdzić, iż w ¾ projektów (33 projekty na 43 poddane analizie) prowadzono analizy problemów i badanie potrzeb. Najczęściej potrzeby beneficjentów ostatecznych badano z zastosowaniem poniższych metod:

- Badania i analizy (w tym badania sondażowe) robiono w przypadku 19 projektów.
- Na dotychczasowych doświadczeniach i znajomości środowiska opierano się przy planowaniu 7 projektów.
- W 7 projektach ograniczono się jedynie do przeprowadzenia analizy ogólnodostępnych danych (np. GUS).

Natomiast aż w 10 projektach nie prowadzono żadnych badań czy identyfikacji potrzeb (lub nie wskazano ich we wniosku). W trakcie prowadzenia badania zadano pytanie, w jaki sposób w projektach, dla których nie zgłoszono we wniosku żadnej formy prowadzenia badania i analizy potrzeb określono zakres projektu, sformułowano jego cele i zdefiniowano potrzeby na jakie on odpowiadał. Odpowiedzi na to pytanie udzieliły badania jakościowe zrealizowane jako studia przypadku. Przede wszystkim większość przedstawicieli projektodawców, którzy we wniosku projektowym nie wskazali faktu badania potrzeb deklarowali, że badania takie były prowadzone *nie zawsze w sposób formalny,* czy *przy pomocy ankiety* i z tego powodu informacji na ten temat nie zamieszczono we wniosku projektowym. Takie stwierdzenie zazwyczaj oznaczało, że analizę potrzeb przedstawiano na podstawie indywidualnych konsultacji z przedstawicielami potencjalnych grup docelowych projektu, a niekiedy także dokonywano jej na podstawie indywidualnie dokonanych analiz ogólnodostępnych danych statystycznych i informacji oraz opinii znajdujących się w powszechnym obiegu i traktowanych jako „wiedza powszechna". W kilku wypadkach potrzeby były definiowane przez jedną osobę, która była rzeczywistym pomysłodawcą projektu a pracuje w instytucji beneficjenta. Zwykle osoba ta sama miała jakieś doświadczenia dotyczące niepełnosprawności bądź to jako osoba

niepełnosprawna (np. w przypadku projektu 40145), bądź jako osoba zawodowo współpracująca z osobami niepełnosprawnymi (np. w projekcie 40177), bądź też jako osoba niepełnosprawna, która zawodowo także od lat zajmuje się problematyką niepełnosprawnych (jak to miało miejsce np. w wypadku projektu 40170). Osoby te identyfikując potrzeby w zasadniczej mierze opierały się na własnych, osobistych doświadczeniach i przemyśleniach oraz na własnych kontaktach z osobami niepełnosprawnymi i/lub przedstawicielami środowisk świadczących usługi na rzecz osób niepełnosprawnych.

Jednocześnie niektórzy projektodawcy z niejasnych przyczyn nie zamieścili we wniosku projektowym informacji o bazie, na której opierali zaprezentowaną we wniosku projektowym analizę potrzeb, problemów i barier. Badania terenowe pokazały, że w kilku przypadkach zasadniczym powodem nie zaprezentowania tej informacji we wniosku projektowym była niepewność, czy własne doświadczenia i wiedzę instytucjonalną można traktować jako wiarygodne źródło tego typu danych. Ta niepewność wystąpiła u kilku organizacji, które należy uznać za ciała wysoce kompetentne i posiadające dogłębną wiedzę na temat problemów środowisk osób niepełnosprawnych. Do takich instytucji/ organizacji, które we wniosku nic nie wskazały na temat przeprowadzonych analiz potrzeb należy m.in. Polski Związek Głuchych (projekt 40048), którego nie można podejrzewać o nieznajomość potrzeb swoich członków. W trakcie zrealizowanego studium przypadku przedstawiciele PZG zadeklarowali, że analizę potrzeb, problemów i barier oparli na doświadczeniach własnych organizacji. Jednocześnie nie potrafili wyjaśnić, dlaczego tego typu informacja nie została zamieszczona we wniosku projektowym.

Przyjęte w projektach cele zasadniczo koncentrują się na usprawnieniu różnych etapów procesu rehabilitacji społeczno-zawodowej, integracji społecznej i aktywizacji zawodowej ON. Wdrażane projekty stawiają sobie za cel właściwe przygotowanie służb mogących stykać się z osobami niepełnosprawnymi w ramach procesu ich integracji społecznej i aktywizacji zawodowej (JST, PSZ, SMP). Przeprowadzona w ramach badania ewaluacyjnego analiza wniosków projektowych oraz zrealizowane badania terenowe skłaniają do wyrażenia poglądu, iż realizacja analizowanych projektów powinna przyczynić się do wzmocnienia umiejętności praktycznych BO oraz powinna dostarczyć im niezbędną wiedzę i narzędzia konieczne do usprawnienia ich udziału w różnych etapach procesu rehabilitacji społeczno-zawodowej ON, a to powinno przyczynić się do lepszej obsługi ON. Wydaje się, że analizowane projekty zrealizują zakładane we wniosku projektowym cele, spełnią wymogi związane z rozwojem systemu aktywizacji i integracji zawodowej osób niepełnosprawnych. Jednocześnie jednak należy podkreślić, iż zasadniczy brak określenia w projektach innych wskaźników realizacji celów niż tylko wskaźniki

produktu (np. liczba osób przeszkolonych, zrealizowana liczba godzin szkoleniowych, etc.), a także brak wymogu zbadania przez projektodawców rezultatów i oddziaływania wdrożonych projektów, uniemożliwia precyzyjną odpowiedź na pytanie, czy zakładane w tym zakresie cele (które przecież nie zostały zdefiniowane w sposób kwantyfikowalny i mierzalny) zostały osiągnięte i w jakim stopniu. Siłą rzeczy w tym zakresie należy ograniczyć się do wyrażenia ocen na dosyć wysokim poziomie ogólności.

Przeprowadzony przegląd wniosków projektowych i ich analiza, a także zrealizowane badania terenowe prowadzą do konkluzji, że cele operacyjne projektów wysoce spełniają wymogi rozwoju systemu integracji zawodowej ON. Znalazło to swój wyraz w cząstkowych ocenach tego elementu dla poszczególnych projektów (41 projektów otrzymało ocenę punktową 3, a dwa projekty ocenę 2), co w rezultacie przyczyniło się do sumarycznej oceny punktowej 3.

Jednakże należy także pamiętać, iż nie wszystkie cele określone dla Działania 1.4 Schemat a) znalazły swoje odzwierciedlenie w analizowanych projektach. W chwili obecnej nie można rozstrzygnąć, czy taka sytuacja miała swoje podłoże w słabości i nieadekwatności określonych celów, czy też w braku zainteresowania beneficjentów wynikającego z nieuświadomienia sobie rzeczywistych potrzeb. Godnym jednak podkreślenia jest to, iż wszystkie oceniane projekty w sposób właściwy odnoszą się do specyficznych dla danego typu projektu problemów związanym z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych. Może to świadczyć o wysokiej kulturze projektowej beneficjentów, dużej znajomości potrzeb związanych z systemem rehabilitacji ON oraz z właściwymi działaniami podejmowanymi przez Instytucję Wdrażającą (m.in. opracowanie Wytycznych dla beneficjentów) służącej jakości planowanych interwencji.

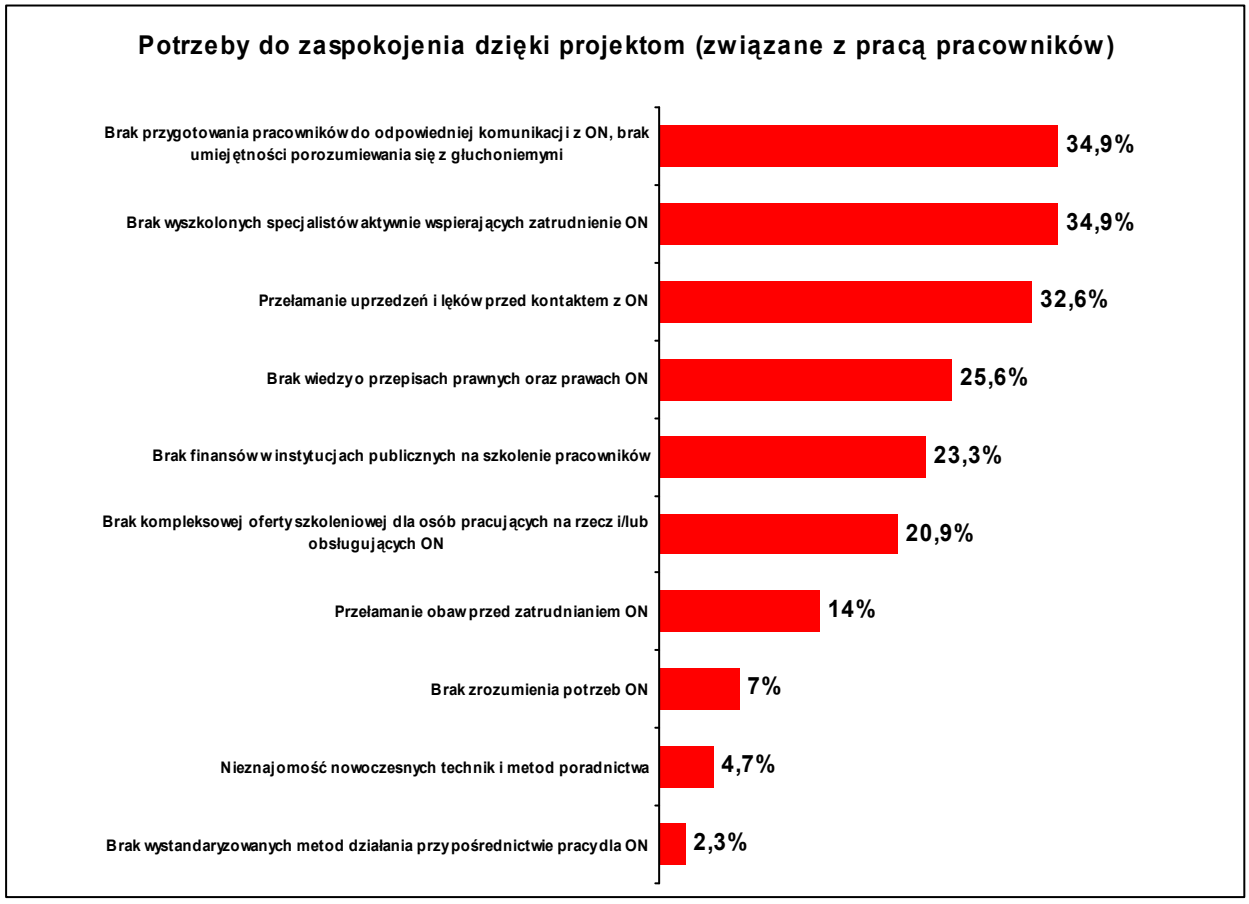
Deklaracje i uzasadnienia wnioskodawców zaprezentowane w analizowanych wnioskach projektowych, a także dodatkowe wyjaśnienia udzielone w trakcie zrealizowanych badan terenowych świadczą, iż przyjęte cele projektów powinny w wysokim stopniu odpowiadać istotnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych. W szczególności 10 projektów ma być odpowiedzią na brak finansów w instytucjach publicznych na szkolenie pracowników, co wskazywane jest jako jeden z głównych problemów funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej ON.

Tabela 16 prezentuje pełny zestaw potrzeb wymieniany przez projektodawców we wnioskach projektowych.

Tabela 16

Potrzeby do zaspokojenia dzięki projektom (związane z pracą pracowników)	Częstość	Procent
Brak przygotowania pracowników do odpowiedniej komunikacji z ON, brak umiejętności porozumiewania się z głuchoniemymi	15	34,9
Brak wiedzy o przepisach prawnych oraz prawach ON	11	25,6
Przełamanie obaw przed zatrudnianiem ON	6	14,0
Przełamanie uprzedzeń i lęków przed kontaktem z ON	14	32,6
Brak wyszkolonych specjalistów aktywnie wspierających zatrudnienie ON	15	34,9
Brak kompleksowej oferty szkoleniowej dla osób pracujących na rzecz i/lub obsługujących ON	9	20,9
Brak finansów w instytucjach publicznych na szkolenie pracowników	10	23,3
Brak zrozumienia potrzeb ON	3	7,0
Nieznajomość nowoczesnych technik i metod poradnictwa	2	4,7
Brak wystandaryzowanych metod działania przy pośrednictwie pracy dla ON	1	2,3

Rysunek 4



Powyższe zestawienie pokazuje, że, wśród potrzeb do zaspokojenia w wyniku projektów, najczęściej wskazywane są następujące elementy:

- Brak przygotowania pracowników do odpowiedniej komunikacji z ON, brak umiejętności porozumiewania się z głuchoniemymi (15 projektów);
- Brak wyszkolonych specjalistów aktywnie wspierających zatrudnienie ON (15 projektów);
- Przełamanie uprzedzeń i lęków przed kontaktem z ON (14 projektów).

Nieco rzadziej wskazywano na :

- Brak wiedzy o przepisach prawnych oraz prawach ON (11 projektów);
- Brak finansów w instytucjach publicznych na szkolenie pracowników (10 projektów);

- Brak kompleksowej oferty szkoleniowej dla osób pracujących na rzecz i/lub obsługujących ON (9 projektów); oraz
- Przełamanie obaw przed zatrudnianiem ON (6 projektów).

W minimalnej liczbie projektów wskazywano ponadto na:

- Brak zrozumienia potrzeb ON (3 projekty);
- Nieznajomość nowoczesnych technik i metod poradnictwa (2 projekty); a także
- Brak wystandaryzowanych metod działania przy pośrednictwie pracy dla ON (1 projekt).

Poniższe zestawienie (Tabela 17) ukazuje relacje pomiędzy zidentyfikowanymi problemami (związanymi z pracą pracowników) zaspokajanymi dzięki projektom a celami projektów (a co za tym idzie także z typami projektów). Zestawienie to pozwala na określenie kilku zasadniczych problemów wskazywanych przez beneficjentów niezależnie od tego, jakiego typu projekt zgłaszają. W tej grupie przede wszystkim trzeba wskazać na potrzebę:

- Przełamania uprzedzeń i lęków przed kontaktem z ON (14 razy dla projektów adresujących 5 celów Działania 1.4 Schemat a);
- Przełamania obaw przed zatrudnianiem ON (9 razy dla projektów adresujących 5 celów);
- Uzupełnienia wiedzy o przepisach prawnych oraz prawach ON (11 razy dla projektów adresujących 5 celów).

Pozostałe potrzeby zgłaszane były raczej w odniesieniu do konkretnych celów i typów projektów.

Tabela 17

Problemy	Cele projektów																	
	Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników …		Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu		Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnospraw …		Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych		Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnospraw …		Rozwijania aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów o		Zwiększania zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem niepełnosprawnych pracowników		Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwz…		Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie for		Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związany	
	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu
Brak przygotowania pracowników do odpowiedniej komunikacji z ON, brak umiejętności porozumiewania się z głuchoniemymi	14	93,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%

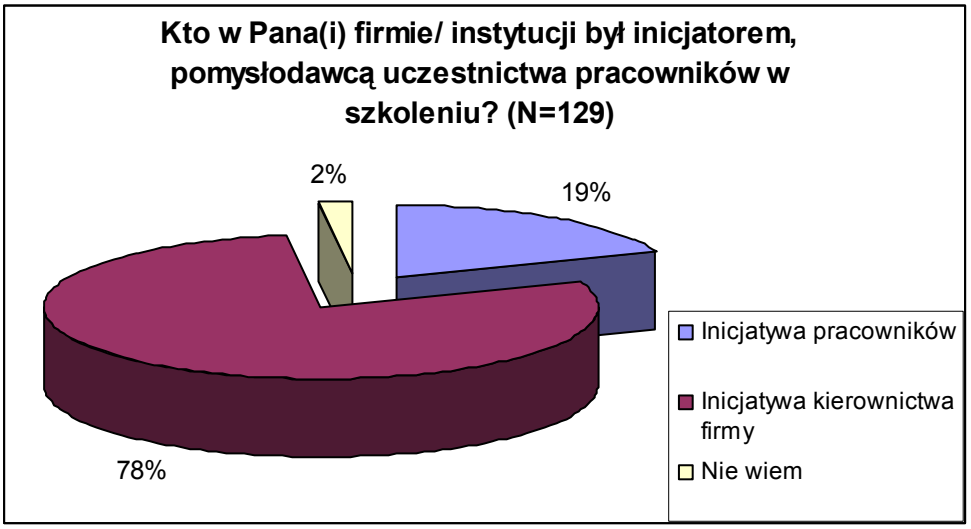
RESEARCH INTERNATIONAL PENTOR
DORADCA Consultants Ltd.

Brak wiedzy o przepisach prawnych oraz prawach ON	6	54,5%	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	1	9,1%	0	0,0%	0	0,0%
Przełamanie obaw przed zatrudnianiem ON	2	33,3%	0	0,0%	1	16,7%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
Przełamanie uprzedzeń i lęków przed kontaktem z ON	10	71,4%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Brak wyszkolonych specjalistów aktywnie wspierających zatrudnienie ON	10	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,7%	2	13,3%
Brak kompleksowej oferty szkoleniowej dla osób pracujących na rzecz i/lub obsługujących ON	8	88,9%	1	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Brak finansów w instytucjach publicznych na szkolenie pracowników	10	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Brak zrozumienia potrzeb ON	3	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nieznajomość nowoczesnych technik i metod poradnictwa	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%
Brak wystandaryzowanych metod działania przy pośrednictwie pracy dla ON	1	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Wtórna analiza wniosków, zrealizowane studia przypadków oraz pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami PFRON wskazują, że przyjęte w projektach cele w istotny sposób odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. W trakcie badania nie natrafiono na żadne dane, które pozwalałyby na zakwestionowanie powyższych deklaracji składanych we wnioskach projektowych przez wnioskodawców. Co więcej, wyniki badania CATI przeprowadzonego na grupie pracodawców osób które uczestniczyły w szkoleniach wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków inicjatorem, pomysłodawcą uczestnictwa pracowników w szkoleniu było kierownictwo instytucji.

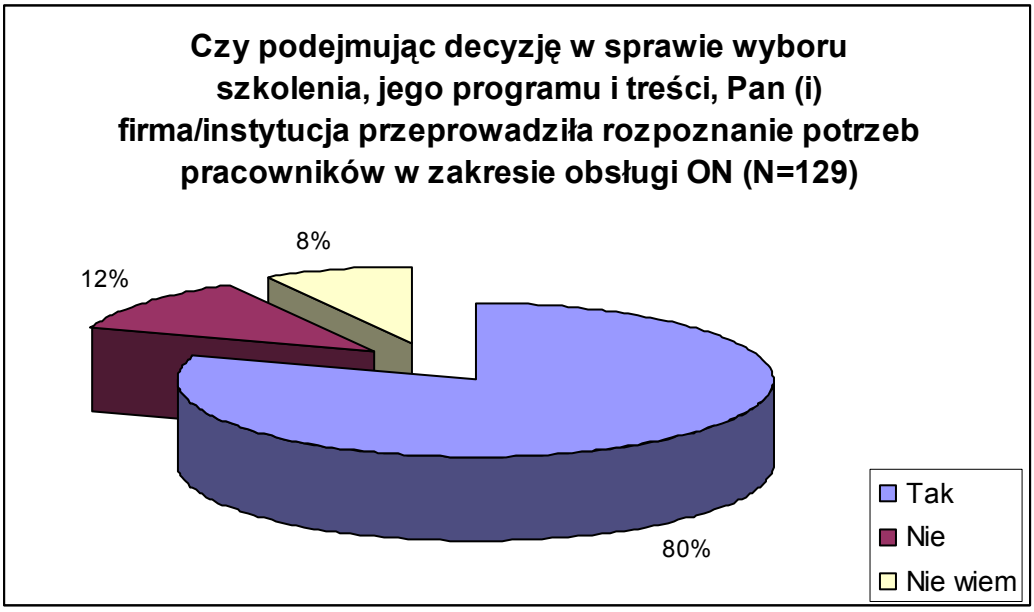
Rysunek 5



Oznacza to, że z punktu widzenia kierownictwa osób uczestniczących w szkoleniu, szkolenie to odpowiadało ważnym potrzebom tych instytucji, które stanowią bezpośrednie otoczenie ON i wpływają na ich uczestnictwo w rynku pracy.

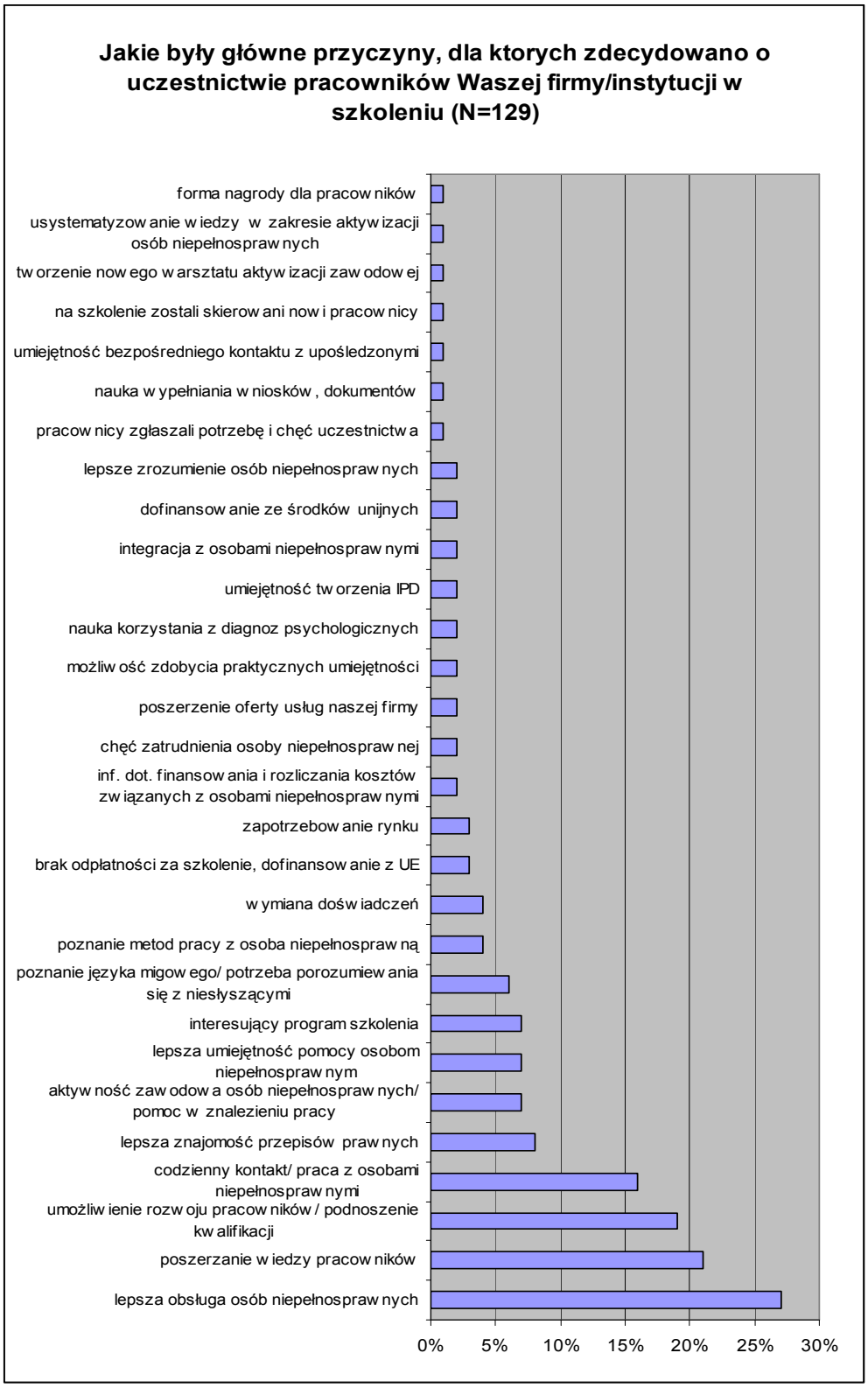
Jednocześnie pracodawcy uczestników szkoleń w zdecydowanej większości deklarowali, że decyzja o skierowaniu pracowników do udziału w szkoleniu była poprzedzona badaniem potrzeb szkoleniowych pracowników. Ilustruje to następny wykres.

Rysunek 6



Jednakże dopiero masowe badania ilościowe przeprowadzone na reprezentatywnej próbie beneficjentów ostatecznych ewaluowanych projektów dostarczyły danych pozwalających na weryfikację – z punktu widzenia uświadomionych potrzeb personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej ON – opinii zbudowanych na podstawie analizy wniosków oraz deklaratywnych stwierdzeń wnioskodawców. W tym kontekście interesujące są deklaracje (zebrane w trakcie badania CATI) dotyczące przyczyn uczestnictwa w szkoleniu, co ilustruje poniższy wykres:

Rysunek 7


Jakie były główne przyczyny, dla ktorych zdecydowano o uczestnictwie pracowników Waszej firmy/instytucji w szkoleniu (N=129)
forma nagrody dla pracow ników
usystematyzow anie w iedzy w zakresie aktyw izacji osób niepełnospraw nych
tw orzenie now ego w arsztatu aktyw izacji zaw odow ej
na szkolenie zostali skierow ani now i pracow nicy
umiejętność bezpośredniego kontaktu z upośledzonymi
nauka w ypełniania w niosków , dokumentów
pracow nicy zgłaszali potrzebę i chęć uczestnictw a
lepsze zrozumienie osób niepełnospraw nych
dofinansow anie ze środków unijnych
integracja z osobami niepełnospraw nymi
umiejętność tw orzenia IPD
nauka korzystania z diagnoz psychologicznych
możliw ość zdobycia praktycznych umiejętności
poszerzenie oferty usług naszej firmy
chęć zatrudnienia osoby niepełnospraw nej
inf. dot. finansow ania i rozliczania kosztów zw iązanych z osobami niepełnospraw nymi
zapotrzebow anie rynku
brak odpłatności za szkolenie, dofinansow anie z UE
w ymiana dośw iadczeń
poznanie metod pracy z osoba niepełnospraw ną
poznanie języka migow ego/ potrzeba porozumiew ania się z niesłyszącymi
interesujący program szkolenia
lepsza umiejętność pomocy osobom niepełnospraw nym
aktyw ność zaw odow a osób niepełnospraw nych/ pomoc w znalezieniu pracy
lepsza znajomość przepisów praw nych
codzienny kontakt/ praca z osobami niepełnospraw nymi
umożliw ienie rozw oju pracow ników / podnoszenie kw alifikacji
poszerzanie w iedzy pracow ników
lepsza obsługa osób niepełnospraw nych
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%

Wysoka ocena zrealizowanych szkoleń oraz ich użyteczności potwierdza postawione wyżej konkluzje (więcej na temat efektów szkoleń z punktu widzenia uczestników i instytucji ich zatrudniających – w kolejnych rozdziałach).

3.1.3. Cele ogólne projektów a cele operacyjne projektów (główne cele/tematyka szkoleń) i zadania projektowe

Tę część analizy w pełni oparto na danych zastanych (desk research), gdzie zasadnicze źródło informacji i danych poddanych analizie stanowiły wnioski projektowe oraz sprawozdania (okresowe i końcowe) z realizacji projektów.

Cele operacyjne projektów, traktowane w analizie jako cele realizowanych szkoleń, są konsekwencją celów ogólnych i wspierają ich realizację (szczegółowy opis celów szkoleń znajduje się w następnym rozdziale niniejszego raportu). W tej części raportu ograniczamy się do stwierdzenia, że osiągnięcie zaplanowanych rezultatów projektów powinno przyczynić się bezpośrednio do osiągnięcia celów ogólnych projektów. Zidentyfikowane ryzyka niepowodzenia w realizacji projektów zostało w wielu przypadkach zidentyfikowane i zminimalizowane. Jeden projekt nie prezentował we wniosku celów. Ocena spójności i trafności projektów w kategorii relacji pomiędzy ogólnymi celami projektów a celami szkoleń jest więc wysoka.

Cele operacyjne są właściwie (bardzo dobrze i dobrze) określone i w bezpośredni sposób wynikają z potrzeb środowiska osób wspierających/ obsługujących/ współpracujących z ON. Wdrożenie projektów powinno przyczynić się do zaspokojenia potrzeb środowiska osób obsługujących /współpracujących z ON. Wpłynie pozytywnie zarówno na usprawnienie komunikacji pomiędzy ON a osobami je obsługującymi, jak też rozwinie możliwości płynące z lepszej pracy beneficjentów szkoleń na rzecz osób niepełnosprawnych. Ocena spójności i trafności projektów w kategorii relacji potrzeb środowiska osób obsługujących/współpracujących z ON a celami szkoleń jest w związku z tym również wysoka.

Ciekawe jest prześledzenie relacji pomiędzy celami szkoleń a celami ogólnymi projektów. Taka analiza prowadzi do wniosku, że najszersze spektrum celów szkoleniowych dotyczy projektów typu 2 stawiających sobie za cel *Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem*. W odniesieniu do tego celu beneficjenci zamierzają realizować wszystkie analizowane cele szkoleniowe za wyjątkiem dwóch,

które *expressis verbis* adresowane są do innej grupy docelowej, niż grupa określona dla projektów typu 2 (tj. niepubliczne instytucje rynku pracy i pracodawcy).

Innym celem ogólnym projektów, który beneficjenci planują zrealizować stosując szeroką gamę celów szkoleniowych jest określony dla projektów typu 3 cel *Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych.*

Jednocześnie widać, że poszczególne cele szkoleniowe nie są „przywiązane" do jakiegoś jednego celu ogólnego projektu, a co za tym idzie nie wiążą się z jednym tylko typem projektu. W dużej mierze wynika to ze specyfiki Działania 1.4 Schemat a), dla którego zasadniczym podmiotem działań są osoby niepełnosprawne i ich aktywizacja i rehabilitacja zawodowa. Siłą rzeczy wymusza to przekazanie różnym grupom docelowym szkoleń określonego i zasadniczo podobnego zasobu wiedzy i umiejętności, gdyż niezależnie czy grupą docelową projektu są przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, publicznych służb zatrudnienia, niepublicznych instytucji, czy też pracodawcy, to za każdym razem celem projektu jest właściwe przygotowanie ich do kontaktu i współpracy z osobami niepełnosprawnymi.

Tabela 18

Cele szkoleń	Cele projektów								
	Podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem	Rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	Aktualizacja/podnoszenie wiedzy pracodawców na temat możliwości, aspiracji i predyspozycji zawodowych osób niepełnosprawnych oraz umiejętności współpracy z niepełnosprawnymi pracobiorcami	Zwiększenie zainteresowania pracodawców z otwartego rynku pracy zatrudnianiem osób niepełnosprawnych	Podnoszenie praktycznych umiejętności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem	Rozwijania aktywności pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenie umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy	Podnoszenie poziomu przygotowania pracodawców i organizatorów pracy w firmach do zatrudniania osób niepełnosprawnych uwzględniającego znajomość rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowiska, warunków i środowiska pracy	Unowocześnienie instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie form i metod ich funkcjonowania w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych	Lepsze dostosowanie systemu poradnictwa i doradztwa zawodowego do zróżnicowanych potrzeb osób niepełnosprawnych związanych z ich integracją na otwartym rynku pracy

	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu	Liczebność N	% z N w wierszu
Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb	9	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem	26	92,9%	1	3,6%	0	0,0%	1	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Przekazywanie pracodawcom wiedzy o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawnoś	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%

ci, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Umożliwienie pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami																	
Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
wyposażenie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

z niepełnosprawnym klientem																	
Rozwój metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Eliminowania zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; wzrost wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; upowszechnianie umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Praktyczne przygotowanie pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%
Przygotowanie specjalistów z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych. Podnoszenia wiedzy, kwalifikacji i umiejętności doradców pozwalających na	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	3	50,0%

upowszechnienie indywidualnych form oraz wdrażania nowoczesnych metod i technik poradnictwa. Aktualizacja wiedzy doradców i innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych na temat możliwości tworzonych dla osób niepełnosprawnych przez nowoczesne technologie i współczesny rynek pracy																		

3.1.4. Dostrzegane ryzyka projektowe

Poniższe rozważania w pełni oparte są na analizie danych zastanych, tj. wniosków projektowych i wskazanych tam przez projektodawców przewidywanych przez nich zagrożeń dla sprawnego przebiegu procesu realizacji projektu oraz realizacji zakładanych celów projektowych.

Oszacowanie ryzyk projektowych stanowi istotny element przygotowania się wnioskodawcy do wdrażania projektu. Im lepiej rozpoznane są potencjalne zagrożenia i ryzyka, im lepsze środki zaradcze zostaną wypracowane w fazie przygotowawcze projektu, tym mniejsze jest zagrożenie dla sprawnego przebiegu procesu realizacji projektu.

W odniesieniu do zespołu analizowanych projektów należy stwierdzić, iż w większości przypadków stopień rozpoznania potencjalnych zagrożeń i ryzyk projektowych był słaby. W niektórych przypadkach kwestię ryzyk projektowych we wniosku całkowicie wręcz pominięto. A nawet tam, gdzie dokonano jakiejś formalnej analizy zagrożeń, często ograniczono się do wymienienia nie koniecznie najbardziej istotnych zagrożeń.

Poniższe zestawienie ukazuje, jakie ryzyka projektowe identyfikowali wnioskodawcy analizowanych projektów.

Tabela 19

Ryzyka projektowe	Częstość	Procent
Choroby wykładowców i awarie sprzętu (przezwyciężenie: lista rezerwowa)	2	4,7
Rezygnacje BO z udziału w szkoleniach (przezwyciężenie: lista rezerwowych BO)	12	27,9
Szkolenie on-line: barierą może być brak kontaktu z trenerem po zakończeniu szkolenia	1	2,3

Można wyróżnić trzy grupy zidentyfikowanych zagrożeń i ryzyk projektowych, spośród których wnioskodawcy najczęściej identyfikowali zagrożenie dla procesu rekrutacji beneficjentów ostatecznych w postaci rezygnacji z udziału w szkoleniach

Zwykle wskazywanym działaniem zaradczym było tutaj budowanie list rezerwowych beneficjentów ostatecznych. Takie zagrożenie wskazano w przypadku 12 projektów.

Zagrożenie absencją chorobową wykładowców i awarią sprzętu wskazano w dwóch wypadkach. Również tutaj jako działanie zastępcze sugerowano listę rezerwowych (niestety nie określając, czy chodzi o rezerwowych beneficjentów ostatecznych gotowych uczestniczyć w projekcie w terminie, gdy wykładowca powróci do zdrowia, czy też chodzi o listę rezerwowych wykładowców).

W jednym wypadku w odniesieniu do szkoleń on-line wskazano na zagrożenie brakiem kontaktu z trenerem po zakończeniu szkolenia.

Wydaje się, że wszystkie te zagrożenia były realne. Jednak nie można uznać, aby taka skromna lista wyczerpywała potencjalne i możliwe do zidentyfikowania w fazie programowania projektów zagrożenia i ryzyka dla ich realizacji. Z tego powodu ten element przygotowania projektów do fazy wdrażania został oceniony wyjątkowo nisko. Badania terenowe pokazały jednak, że w trakcie realizacji projektów udało się na bieżąco reagować na pojawiające się sytuacje. Beneficjenci obawiali się szczególnie rotacji uczestników – okazało się jednak, że uczestnicy okazali się *bardzo zdyscyplinowani*, a nieukończenie szkolenia wiązało się ze zdarzeniami losowymi i miało charakter jednostkowy.

3.2. Analiza i ocena spójności projektów

Niniejszy rozdział obejmuje ocenę spójności projektów, czyli stopień, w jakim cele projektowe skoordynowane zostały ze sposobem ich realizacji.

W rozdziale tym analizie poddane zostały następujące zagadnienia:

- rodzaje celów szkoleniowych,
- tematyka i treść szkoleń,
- proces doboru uczestników do szkoleń.

Na powyższym podziale oparto strukturę poniższego rozdziału.

3.2.1. Rodzaje celów szkoleniowych realizowanych w projektach

W analizowanych wnioskach większość wnioskodawców jasno i precyzyjnie określiło cele szkoleniowe w swoich projektach. W trakcie zrealizowanych badań terenowych przedstawiciele projektodawców w pełni potwierdzili deklaratywne stwierdzenia złożone we wnioskach projektowych.

Analiza celów szkoleniowych pozwala podzielić je na kilka głównych grup, a następnie sprawdzić ich spójność z celami projektów określonymi w Wytycznych oraz potwierdzić, czy są one spójne z celami określonymi dla każdego typu projektu.

Główne grupy celów szkoleniowych to:

- Wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem,
- Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb,
- Rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji,
- Przygotowanie specjalistów z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizacji ON,
- Praktyczne przygotowanie pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników,
- Przekazywanie pracodawcom wiedzy o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawności, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Umożliwienie pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami,
- Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy,
- Wyposażenie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z ON,

- Eliminowanie zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; wzrost wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; upowszechnianie umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom,

- Rozwój metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy.

Poniższe zestawieni pokazuje jak rozkładały się częstości i udziały poszczególnych celów we wnioskach.

Tabela 20

Cele szkoleń	Częstość	Procent
Wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem	28	65,1
Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb	9	20,9
Rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji	6	14,0
Przygotowanie specjalistów z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizacji ON	6	14,0
Praktyczne przygotowanie pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników	4	9,3
Przekazywanie pracodawcom wiedzy o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawności, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych. Umożliwienie pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami	3	7,0
Zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy	3	7,0

Wyposażenie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z ON	3	7,0
Eliminowanie zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; wzrost wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; upowszechnianie umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom	2	4,7
Rozwój metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy	1	2,3

Wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), typ projektu 2 zakłada realizację szkoleń dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną. W wyniku tego typu projektów powinny zostać spełnione następujące cele:

1. Zwiększenie zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb;
2. Wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem;
3. Rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji.

Cel szkoleniowy projektu: **zwiększenie zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb** – jest jasno zaznaczony w 9 projektach. Należy jednak uznać, że wszystkie projekty typu 2 mają na celu przełamanie bariery psychologicznej, jaką niesie kontakt urzędnika z osobą niepełnosprawną.

Jak zaznacza wnioskodawca w jednym z projektów *celem projektu jest przekazanie BO wiedzy na temat specyfiki sytuacji niesłyszących w społeczeństwie oraz barier, które stwarza głuchota w ich życiu codziennym celem ułatwienia nawiązania w przyszłości bezpośredniego kontaktu pomiędzy BO, a niesłyszącymi*.

W innym projekcie także precyzyjnie zaznaczony jest cel szkoleń zakładający przełamanie stereotypowego podejścia do osób niepełnosprawnych: *realizacja szkolenia spowoduje wzrost znajomości problemów niepełnosprawnych wśród kadry jednostek uczestniczących w szkoleniu i wyposaży tę kadrę w nowe kwalifikacje niezbędne w pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną*. Osiągnięciu tego celu szkoleniowego służyć mają szkolenia psychologiczne ukierunkowane na podniesienie wiedzy i pozyskanie nowych kwalifikacji do współpracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną.

Niezwykle celną uwagę przekazał przedstawiciel wnioskodawcy projektu 40177, który relacjonując swoje wysiłki mające na celu przekonanie JST i ich organów do udziału w organizowanych szkoleniach stwierdził, że *podstawową trudnością było przekonanie urzędników, że osoba niepełnosprawna to taki sam obywatel jak każdy inny, i że urzędnik musi być przygotowany na to, że osoba niepełnosprawna może pojawić się w urzędzie. Tymczasem większość urzędów prezentowała pogląd, że osoba niepełnosprawna powinna siedzieć w domu, a od urzędów może jedynie oczekiwać wypłaty pomocy socjalnej*. Większość projektów należących do typu 2 za swój – nie zawsze wyrażony *expressis verbis* – cel stawiało zmianę takiego właśnie podejścia urzędników JST.

Generalnie szkolenia mają prowadzić tu do nabycia nowych i doskonalenia posiadanych umiejętności interpersonalnych, istotnych z punktu widzenia pracy z niepełnosprawnym klientem.

Cel szkoleniowy projektu: **wyposażenie kadry urzędów i służb w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem** – jest wymieniany we wszystkich szkoleniach typu 2. W większości wniosków cel szkoleń określony jest dość ogólnie, np. *podnoszenie umiejętności pracowników jednostek samorządu terytorialnego i służb medycyny pracy w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną, wyposażenie ich w wiedzę i kwalifikacje niezbędne do pracy z osobami niepełnosprawnymi a przede wszystkim zrozumienia przez nich uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*. W niektórych wnioskach projektodawca bardziej precyzuje cele szkoleniowe wskazując na:

- nabycie lub podwyższenie przez BO kwalifikacji i umiejętności w zakresie świadczenia usług na rzecz osób niepełnosprawnych i ich otoczenia,

- nabycie przez BO umiejętności w zakresie integracji społecznej i zawodowej z osobami niepełnosprawnymi,

- nabycie przez BO umiejętności udzielania osobom niepełnosprawnym pomocy doradczej w wyborze kierunku szkolenia i ścieżki kariery zawodowej.

Szczególnym rodzajem projektów są projekty zakładające naukę języka migowego. Ich celem jest zwiększenie zdolności komunikacyjnych pracowników jednostek samorządu terytorialnego i służb medycyny pracy. Większość tych szkoleń zakłada wyposażenie uczestników w umiejętność posługiwania się językiem migowym na poziomie, który pozwoli uczestnikom obsługiwać osobę niesłyszącą w urzędzie. Kwestia, czy zaplanowana ilość zajęć rzeczywiście daje gwarancję, że uczestnicy przyswoją i przećwiczą odpowiednią ilość znaków migowych, by móc się porozumiewać z osobami niesłyszącymi będzie omówiona w dalszej części raportu. Część projektów ukierunkowanych na naukę języka migowego łączy naukę języka migowego z przekazaniem wiedzy na temat specyfiki sytuacji niesłyszących w społeczeństwie oraz barier, które stwarza głuchota w ich życiu codziennym. Celem tego jest ułatwienie nawiązania w przyszłości bezpośredniego kontaktu pomiędzy BO a niesłyszącymi. Niektóre projekty, tak jak miało to miejsce w projekcie 40241, naukę języka migowego na poziomie podstawowym łączyły z przekazaniem kompleksowej wiedzy na temat różnych rodzajów niepełnosprawności, podejmując nie tylko kwestie związane ze specyfiką osób niesłyszących.

Do tej grupy projektów należy także zaliczyć projekty, w których szkolenia mają na celu zapoznanie pracowników z obowiązującymi przepisami prawa, poznanie przywilejów i obowiązków zarówno osób niepełnosprawnych, jak również pracodawców w związku z zatrudnianiem tej grupy osób.

Cel szkoleniowy projektu: **rozwój metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji** – jest zaznaczony w sześciu projektach typu 2. Jak jednak wynika z przeprowadzonych badań terenowych realizacja tego celu szkoleniowego w projektach typu 2 ma za zadanie zaproponowanie konkretnych rozwiązań służących maksymalizacji skuteczności relacji niepełnosprawny klient - urzędnik oraz tym samym unowocześnienie metod pracy publicznych służb zatrudnienia, jednostek samorządu terytorialnego oraz służb medycyny pracy.

Wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), typ projektu 3 zakłada realizację szkoleń dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi. W ramach tego typu projektów zaplanowana została realizacja szkoleń, których celem jest *przekazywanie pracodawcom wiedzy o specyfice poszczególnych kategorii niepełnosprawności, o wynikających z niej różnicach w potrzebach i możliwościach zawodowych, o warunkach zatrudniania osób niepełnosprawnych, umożliwienie pracodawcom z otwartego rynku pracy uzyskanie kompetencji do efektywnego współdziałania z niepełnosprawnymi pracownikami*. Wśród analizowanych wniosków trzy realizują powyższe cele. W jednym z przedmiotowych wniosków projektodawca precyzyjnie określa, że celem szkoleń jest zachęcenie pracodawców do tworzenia miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych w wyniku pozyskania informacji w zakresie rozwiązań prawnych, organizacyjnych i technologicznych dotyczących przygotowania stanowisk oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników. Szkolenia skierowane są do organizatorów pracy i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych i mikro-przedsiębiorstw. Celem szkoleniowym wymienionym w dwóch wnioskach jest: *eliminowanie zjawisk niechęci do współpracy z osobami niepełnosprawnymi; wzrost wśród pracowników pełnosprawnych zdolności rozumienia życiowych i zawodowych problemów wynikających z niepełnosprawności; upowszechnianie umiejętności wspierania i niesienia pomocy niepełnosprawnym współpracownikom*. Szkolenia te skierowane do pracodawców i pracowników przedsiębiorstw także spójne są z celem projektów typu 3.

Wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), typ projektu 4 zakłada realizację szkoleń dla pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy. Wśród analizowanych projektów są trzy, w których realizowano przeszkalanie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy świadczących usługi na rzecz osób bezrobotnych. Dwa projekty dotyczą szkoleń tylko dla takich osób, w jednym projekcie pracownicy niepublicznych instytucji stanowią jedną z grup objętych szkoleniem. W wyniku tego typu projektów powinny zostać spełnione następujące cele szkoleniowe:

1. *Zwiększenie zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.*

Powyższy cel szkoleniowy pojawia się we wszystkich trzech wnioskach.

2. *Wyposażenie pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem.*

Powyższy cel szkoleniowy pojawia się we wszystkich trzech wnioskach.

3. *Rozwój metod i form pracy z osobami niepełnosprawnymi wśród pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy.*

Powyższy cel szkoleniowy pojawia się w jednym wniosku.

Wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), typ projektu 6 zakłada realizację szkoleń dla pracodawców (oraz organizatorów pracy w firmach) zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne. Celem tych szkoleń jest *praktyczne przygotowanie pracodawców z otwartego rynku pracy do zatrudniania określonych kategorii niepełnosprawnych pracowników; upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu kształtowania warunków pracy dla niepełnosprawnych pracowników*. W czterech wnioskach poddanych analizie wymienia się tę grupę beneficjentów. Wnioskodawcy rozwijają ogólne cele szkoleń i planują osiągnięcie następujących szczegółowych celów szkoleniowych:

- Przełamanie w świadomości pracodawców negatywnego stereotypu osoby niepełnosprawnej jako pracownika niepełnowartościowego,
- Poprawa umiejętności w zakresie organizacji stanowisk pracy, oraz warunków i środowiska pracy dla niepełnosprawnych pracowników,
- Podniesienie poziomu przygotowania do zatrudniania ON a tym samych do ich integracji i aktywizacji na rynku pracy,
- Zmiana stosunku pracodawców do zatrudniania osób niepełnosprawnych,
- Zachęcenie pracodawców do tworzenia miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych.

Wg klasyfikacji z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), typ projektu 7 zakłada realizację *szkoleń dla specjalistów*

z zakresu poradnictwa i doradztwa zawodowego oraz innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych. Wśród analizowanych projektów znajduje się sześć, w których wymienia się tę grupę beneficjentów. Pozostając w zgodzie z celami szkoleniowymi wymienionymi w Wytycznych, projektodawcy planują:

- Podnoszenie wiedzy, kwalifikacji i umiejętności doradców pozwalających na upowszechnienie indywidualnych form oraz wdrażania nowoczesnych metod i technik poradnictwa,
- Aktualizację wiedzy doradców i innych usługodawców uczestniczących w procesie aktywizowania zawodowego osób niepełnosprawnych na temat możliwości tworzonych dla osób niepełnosprawnych przez nowoczesne technologie i współczesny rynek pracy,
- Zwiększenie aktywności doradców zawodowych w zakresie tworzenia specjalistycznych programów skierowanych do osób niepełnosprawnych,
- Zapoznanie beneficjentów ostatecznych z nowoczesnym, odmiennym od obecnie funkcjonującego w Polsce, podejściem do pracy z osobami niepełnosprawnymi,
- Poznanie modelowych rozwiązań i praktyki prozawodowego, a nie tylko opiekuńczego, podejścia do zadań i funkcji wykonywanych przez jednostki podobne do polskich WTZ-tów,
- Poprawić skuteczność obsługi klienta niepełnosprawnego oraz podniesie umiejętności beneficjentów ostatecznych w zakresie pomocy osobom niepełnosprawnym przy określaniu ich możliwości na rynku pracy, co w konsekwencji pomoże w zwiększeniu aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych.

Podsumowując, cele szkoleniowe wymienione we wnioskach są spójne z celami wymienionymi w dokumentach programowych. Ocenić można, że są konsekwencją celów ogólnych projektów i wspierają ich realizację. W większości wniosków projektodawcy nie ograniczają się do przepisania celów szkolenia z Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), ale bardziej szczegółowo opisują, co chcą osiągnąć w wyniku realizacji szkoleń. Większość wnioskodawców jasno i precyzyjnie określiło cele szkoleniowe w swoich projektach.

Tematyka i treść szkoleń

Analiza wniosków oraz wywiady przeprowadzone z projektodawcami, a także analiza sprawozdań i raportów z przebiegu realizacji projektów pozawala na wypracowanie podziału treści szkoleń na następujące główne grupy:

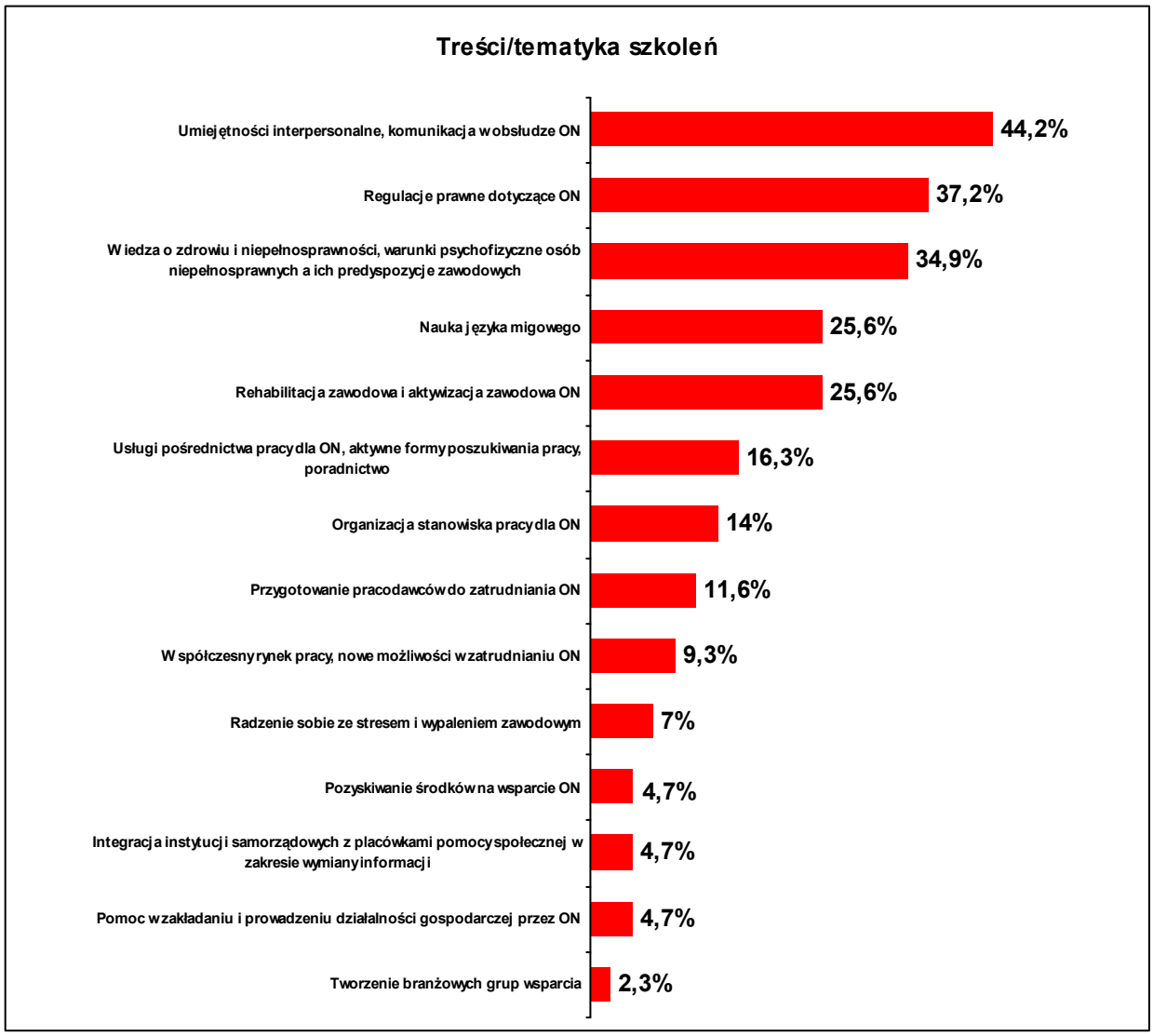
- Umiejętności interpersonalne, komunikacja w obsłudze ON,
- Regulacje prawne dotyczące ON,
- Wiedza o zdrowiu i niepełnosprawności, warunki psychofizyczne osób niepełnosprawnych a ich predyspozycje zawodowe,
- Nauka języka migowego,
- Rehabilitacja zawodowa i aktywizacja zawodowa ON,
- Usługi pośrednictwa pracy dla ON, aktywne formy poszukiwania pracy, poradnictwo,
- Organizacja stanowiska pracy dla ON,
- Przygotowanie pracodawców do zatrudniania ON,
- Współczesny rynek pracy, nowe możliwości w zatrudnianiu ON,
- Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym,
- Pozyskiwanie środków na wsparcie ON,
- Integracja instytucji samorządowych z placówkami pomocy społecznej w zakresie wymiany informacji,
- Pomoc w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej przez ON,
- Tworzenie branżowych grup wsparcia.

Tabela 21 prezentuje liczbę wniosków, w których występuje dana tematyka szkoleń.

Tabela 21

Treści/tematyka szkoleń	Częstość	Procent
Umiejętności interpersonalne, komunikacja w obsłudze ON	19	44,2
Regulacje prawne dotyczące ON	16	37,2
Wiedza o zdrowiu i niepełnosprawności, warunki psychofizyczne osób niepełnosprawnych a ich predyspozycje zawodowych	15	34,9
Nauka języka migowego	11	25,6
Rehabilitacja zawodowa i aktywizacja zawodowa ON	11	25,6
Usługi pośrednictwa pracy dla ON, aktywne formy poszukiwania pracy, poradnictwo	7	16,3
Organizacja stanowiska pracy dla ON	6	14,0
Przygotowanie pracodawców do zatrudniania ON	5	11,6
Współczesny rynek pracy, nowe możliwości w zatrudnianiu ON	4	9,3
Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym	3	7,0
Pozyskiwanie środków na wsparcie ON	2	4,7
Integracja instytucji samorządowych z placówkami pomocy społecznej w zakresie wymiany informacji	2	4,7
Pomoc w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej przez ON	2	4,7
Tworzenie branżowych grup wsparcia	1	2,3

Rysunek 8



Najczęściej wymienianą tematyką szkoleń jest rozwijanie umiejętności interpersonalnych oraz komunikacji w obsłudze osób niepełnosprawnych. Realizowana była w 19 analizowanych projektach. Kolejną najpopularniejszą tematyką szkoleń są regulacje prawne dotyczące osób niepełnosprawnych. Te występują w 16 spośród 43 analizowanych projektów. Na trzecim miejscu znalazła się tematyka ukierunkowana na wyposażenie odbiorców w wiedzę mającą im pomóc w poznaniu i zrozumieniu osób niepełnosprawnych i ich niepełnosprawności, a więc w wiedzę o zdrowiu i niepełnosprawności, warunkach psychofizycznych osób niepełnosprawnych a ich predyspozycji zawodowych (15 projektów). Wśród projektów znalazło się 11, których treścią będzie nauka języka migowego. Część z

nich jest ukierunkowana tylko na naukę języka migowego, a w części jest to jeden z kilku elementów szkoleń. Również 11 projektów ukierunkowane było na wyposażenie odbiorców w wiedzę na temat rehabilitacji i aktywizacji zawodowej ON. W siedmiu wnioskach treścią szkoleń były usługi pośrednictwa pracy dla ON oraz aktywne formy poszukiwania pracy. W ramach realizowanych szkoleń poruszana była ponadto następująca tematyka:

- Organizacja stanowiska pracy dla ON (6 projektów),
- Przygotowanie pracodawców do zatrudniania ON (5 projektów),
- Współczesny rynek pracy, nowe możliwości w zatrudnianiu ON (4 projekty),
- Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym (3 projekty),
- Pozyskiwanie środków na wsparcie ON (4 projekty),
- Integracja instytucji samorządowych z placówkami pomocy społecznej w zakresie wymiany informacji (2 projekty),
- Pomoc w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej przez ON (1 projekty),
- Tworzenie branżowych grup wsparcia (1 projekt).

Powyższe zestawienie treści i tematyki szkoleń odzwierciedla cele projektów, głównie ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb osób mających w pracy zawodowej bezpośredni kontakt z osobami niepełnosprawnymi. Analiza tematyki i treści szkoleń pokazuje ich zgodność z zakładanymi dla poszczególnych projektów celami szkoleniowymi. Jednocześnie pozostaje spójna z celami ogólnymi określonymi w Wytycznych Programu dla poszczególnych typów szkoleń. W trakcie badań terenowych większość przedstawicieli projektodawców, z którymi przeprowadzono pogłębione wywiady w ramach realizowanych studiów przypadku podkreślała, że treść i tematykę szkoleń wypracowywano tak, aby zachować jej maksymalną zgodność z zakładanymi celami projektu i wynikającymi z nich celami szkoleniowymi. Bardzo często w tym zakresie konsultowano się z wyspecjalizowanymi instytucjami/organizacjami (np. Polski Związek Głuchych w odniesieniu do projektów zakładających naukę języka migowego) i instytutami naukowymi (np. Wydz. Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego i Wydz. Psychologii Akademii Świętokrzyskiej były konsultowane przy ustalaniu tematyki i treści szkoleń realizowanych w projekcie 40177), których przedstawiciele następnie realizowali dane szkolenia. Zdarzały się także wypadki, że realizowany był całkowicie

nowatorski na terenie Polski program, stanowiący niejako przeniesienie na grunt Polski rozwiązań i modeli funkcjonujących w innych państwach. Takie projekty – jak np. projekt 40149 – pod względem tematyki i treści szkoleń były niekiedy kompleksowo proponowane przez osoby, które były twórcami lub współtwórcami danej metody, a następnie same realizowały szkolenia.

Wśród analizowanych projektów są trzy, których projektodawcy w ramach szkoleń zaplanowali zajęcia z technik radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym. Są to dwa projekty, których beneficjentem są powiaty i jeden, którego beneficjentem jest firma szkoleniowa. Beneficjentami tych projektów są urzędnicy, osoby mające w pracy bezpośredni kontakt z niepełnosprawnymi. Techniki radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym są jednym z elementów szkoleń, których główna tematyka to komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną, aspekty prawne oraz aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych. Projektodawcy włączając te elementy do programów szkoleń planowali w ten sposób zmniejszyć problem odbiorców szkoleń, jakim jest praca w stresujących warunkach. Ich zdaniem *praca z osobami niepełnosprawnymi wymaga więcej czasu i poświecenia, a wielokrotnie jest bardzo stresująca. Oznacza to iż osoby pracujące z niepełnosprawnymi o wiele częściej ulegają zjawisku wypalenia zawodowego. Udział w zajęciach poświęconych stresowi i wypaleniu zawodowemu, które często towarzyszą osobom pomagającym zawodowo niepełnosprawnym, zwiększy odporność psychiczną pracowników, poprawi komfort pracy, oraz ułatwi komunikację z osobą niepełnosprawną*. Należy uznać, że pomimo, że tematyka wypalenia zawodowego i walki ze stresem nie jest bezpośrednio związana z głównymi celami szkoleń, to może wzmocnić efekty szkoleń. Spójność tych szkoleń należy także ocenić wysoko.

W ramach analizowanych projektów stosowano różnorodne **formy szkoleń**, starając się z jednej strony maksymalnie dopasować je do przekazywanych treści szkoleniowych i realizowanych w danym szkoleniu celów, a z drugiej strony starając się uczynić formę szkolenia atrakcyjną i ciekawą dla osób szkolonych.

Szkolenia zasadniczo prowadzone były przy zastosowaniu aktywnych form szkolenia, tam, gdzie było to konieczne połączonych z formą wykładową (np. w odniesieniu do przedstawienia zagadnień dotyczących prawa pracy, zmieniających się regulacji prawnych, czy opisie uwarunkowań towarzyszących niepełnosprawnościom różnego rodzaju) choć i w tego typu zajęciach starano się maksymalizować stopień współuczestniczenia osób szkolonych w przebiegu zajęć poprzez zastosowanie metody seminaryjnej, gdzie potrzebny jest aktywny udział osób szkolonych. Połączenie formy wykładowej z warsztatową powinno pozwolić

uczestnikom na przećwiczenie obsługi klienta niepełnosprawnego, a także na poznanie warunków psychofizycznych osób niepełnosprawnych i związanych z tym predyspozycji zawodowych. W bardzo istotny sposób przyczyniało się to do zwiększenia stopnia wewnętrznej spójności szkoleń, a co za tym idzie, także miało wpływ na powiększenie ich skuteczności.

Tam, gdzie było to możliwe – a często ze względów budżetowych i technicznych było to niewykonalne – starano się stosować wyjazdy studyjne jako bardzo istotną formę szkoleń. Zastosowanie tej formy szkoleń miało na celu pokazywanie dobrych praktyk, a także ukazanie uczestnikom szkoleń, jak dane rozwiązanie zaproponowane im w trakcie szkolenia, funkcjonuje w rzeczywistości. Niestety, jak wynika z przeprowadzonych badań terenowych, bardzo często budżet projektu nie przewidywał możliwości zorganizowania wyjazdów i wizyt studyjnych, co niekiedy miało pewien wpływ na obniżenie możliwych do uzyskania efektów szkolenia. Niekiedy także z przyczyn pozafinansowych nie było możliwe zorganizowanie wizyt studyjnych. W szczególności dotyczyło to projektów adresowanych do pracodawców będących pracodawcami lub potencjalnymi pracodawcami osób niepełnosprawnych, gdzie – jak zgodnie stwierdzili wszyscy przedstawiciele projektodawców realizujących projekty adresowane właśnie do tej grupy docelowej - wizyty w zakładach zatrudniających osoby niepełnosprawne były niemożliwe do zrealizowania przede wszystkim ze względu na sprzeciw właścicieli tych zakładów. Sprzeciw ten wynikał z kilku przyczyn, wśród których do najważniejszych należą: obawy przed poznaniem przez konkurencję technologii, zakresu i form produkcji prowadzonej w danym zakładzie pracy, a także obawa przed rozregulowaniem cyklu produkcyjnego przez wizytę (lub nawet powtarzające się wizyty) grupy studyjnej zwiedzającej zakład, zadającej pytania i zakłócającej procesy produkcyjne.

W związku z tym w trakcie wywiadów realizowanych w ramach studiów przypadku projektodawcy proponowali pewne metody mogące w przyszłości w pewnym stopniu rekompensować niemożność realizowania wizyt studyjnych w zakładach pracy i innych miejscach, które mogłyby służyć za przykład dobrych praktyk. Zaproponowano rozwiązanie tego problemu poprzez nakręcenie odpowiednich filmów szkoleniowych. Wskazano na potrzebę nakręcenia dwóch rodzajów takich filmów: (i) ukazujący wzorcowe rozwiązania stosowane w zakładach pracy zatrudniających osoby niepełnosprawne, oraz (ii) ukazujący zastosowane w urzędach wzorcowe rozwiązania ułatwiające niepełnosprawnym klientom wizytę w urzędzie. Podkreślano, że nie muszą to być filmy zrealizowane w jednej lokalizacji (tj. jakiś jeden wzorcowy zakład pracy i jeden wzorcowy urząd), lecz powinny to być materiały ukazujące najlepsze rozwiązania zastosowane w różnych miejscach, a

możliwe do wdrożenia w instytucjach/ firmach/ organizacjach z których pochodzą osoby do których kierowane będą przyszłe programy szkoleniowe.

Jednocześnie należy podkreślić, że pierwsze kroki w tym kierunku były już poczynione w ramach poszczególnych projektów, gdzie na potrzeby zajęć szkoleniowych zrealizowano krótkie materiały filmowe.

Analiza wniosków projektowych pod względem metody ustalania **programu i planu szkoleń** nie przyniosła znaczących wyników, gdyż w niewielu wnioskach określono program szkoleń. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w tym, że realizacja większości szkoleń była zlecana na zewnątrz i na etapie przygotowania wniosku projektodawca nie miał możliwości stworzenia wiążącego planu zajęć. Natomiast analiza planowanej treści szkoleń oraz fakt, że w 2/3 projektów prowadzono identyfikację problemów i badanie potrzeb beneficjentów, pozwala sądzić, iż program szkoleń powinien być adekwatny do potrzeb beneficjentów. Takie stwierdzenie znalazło potwierdzenie w trakcie analizy sprawozdań z realizacji projektów, a także podczas realizowanych w ramach studiów przypadku pogłębionych wywiadów z koordynatorami projektów. Również analiza programów szkoleń i porównanie ich z przebiegiem realizacji projektów pokazuje, że – poza nielicznymi wyjątkami – generalnie proces realizacji projektów przebiegał zgodnie z zakładanym programem.

Jak zostało przedstawione w poprzednim rozdziale najczęściej potrzeby beneficjentów ostatecznych badano poprzez:

- Badania i analizy (w tym badania sondażowe),
- Na dotychczasowych doświadczeniach i znajomości środowiska,
- Analizę dostępnych danych (np. GUS).

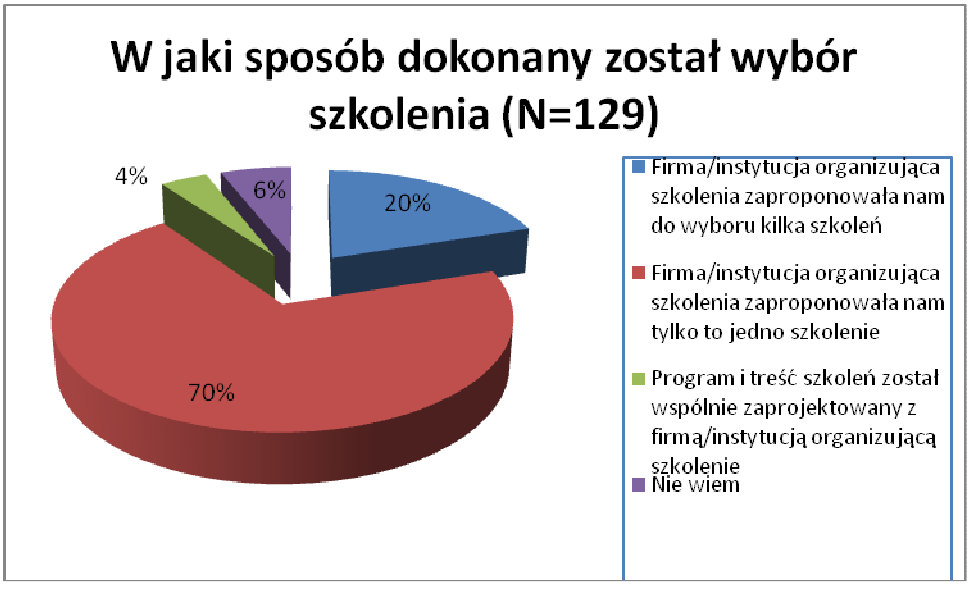
Wnioskodawcy nie deklarują wprost, że programy szkoleń będą tworzone głównie na podstawie wyników konsultacji z uczestnikami, ale w wielu przypadkach podkreślają, że będzie to ważny element w doprecyzowaniu tematyki i formy zajęć. Konsultacje z uczestnikami (jeśli takie wymienia się we wniosku) zaplanowano zarówno na etapie rekrutacji uczestników (np. wysyłanie wraz z zaproszeniem ankiety badającej oczekiwania potencjalnych uczestników), jak i realizacji szkoleń (doprecyzowanie treści na początku szkolenia).

Natomiast zrealizowane studia przypadku pokazały, że jedynie w niewielkim stopniu plan i program szkoleń był w rzeczywistości konsultowany i uzgadniany z uczestnikami szkoleń. Zasadniczo był on dopasowywany do wizji optymalnego planu

szkolenia opracowanego przez projektodawcę przy współpracy z trenerami i wykładowcami. Tak opracowany program szkoleniowy proponował – zdaniem projektodawców – plan i program zajęć w maksymalny sposób dopasowany do preferencji grupy docelowej projektu. Niestety, niekiedy tego typu oceny okazywały się niewłaściwe. Przykładem może być tutaj projekt 40177, gdzie początkowo zaproponowano szkolenia realizowane w cyklu piątek – sobota. Okazało się, że taki cykl szkoleniowy nie odpowiada beneficjentom ostatecznym, którzy reprezentowali JST i jej organy. BO preferowali realizowanie tego typu szkoleń w czasie pracy, motywując to tym, że sobotę traktują jako czas własny przeznaczony na życie rodzinne, a także często wykorzystywany do podnoszenia swoich własnych kwalifikacji zawodowych (np. studia wieczorowe, podyplomowe, etc.), co traktowali jako bardziej priorytetowe niż uczestnictwo w szkoleniach poświęconych kwestiom ON, mającym wg nich znacznie mniejsze znaczenie. Z tego powodu w projekcie 40177 zmieniono kalendarz szkoleń przechodząc na cykl czwartek – piątek. Jednak nawet krotki początkowy okres, kiedy szkolenia były realizowane w cyklu piątek – sobota (w połączeniu z ogólnie niskim zainteresowaniem BO proponowana tematyką szkoleń) skutkował tym, że projektodawca miał poważne kłopoty z osiągnięciem zakładanych wskaźników produktu, których ostatecznie nie osiągnął (we wniosku projektowym zakładano przeszkolenie 180 osób, ostatecznie udało się przeszkolić zaledwie 138 osób).

Również przeprowadzone badanie CATI potwierdziło, że jedynie w minimalnym stopniu konsultowano program i treść szkoleń z instytucjami kierującymi pracowników na szkolenia. Tę sytuacje dobrze ilustrują następujące wykresy:

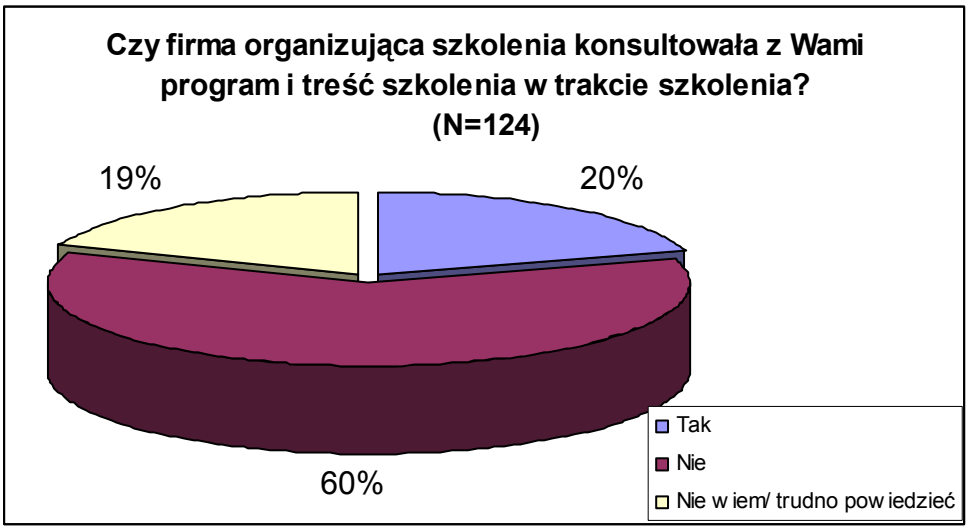
Rysunek 9



Zestawienie to bardzo wyraźnie pokazuje, ze oferta szkoleń adresowanych do instytucji rynku pracy i mających na celu aktywizację i rehabilitację społeczno zawodową ON nie jest bogata. Zasadniczo należy uznać, że organizatorzy szkoleń zwracali się z już przygotowaną propozycją do instytucji, z których rekrutowali BO. W tej sytuacji wpływ instytucji delegującej BO na szkolenia na ich kształt siłą rzeczy musiał być niewielki. Jednakże pocieszające jest, że w 20% przypadków firmy szkoleniowe oferowały alternatywne programy szkoleń, które lepiej mogą być dopasowywane do rzeczywistych potrzeb instytucji delegujących BO.

Rysunek 10

Rysunek 11



Dwa ostatnie wykresy (2 i 3) pokazują, że o ile przed rozpoczęciem szkolenia relatywnie dużo firm szkoleniowych konsultowało z instytucjami delegującymi BO program i treść szkoleń, to w trakcie realizacji szkolenia, wpływ instytucji delegujących BO na treść i program szkoleń był minimalny.

2.6. Proces doboru uczestników do szkoleń

Dane stanowiące podstawę niniejszej analizy pochodzą z następujących źródeł:

- Dane wtórne (wnioski projektowe, sprawozdania okresowe i końcowe z realizacji projektów)
- Studia przypadków (w szczególności wywiady pogłębione z koordynatorami projektów i osobami odpowiedzialnymi za merytoryczną stronę realizacji projektu);
- Wywiady CATI z koordynatorami projektów;
- Wywiady CATI z pracodawcami uczestników projektów.

Należy stwierdzić, że analiza danych wtórnych, jak i wyniki badań terenowych nakierowanych na projektodawców prowadzą do bardzo spójnego obrazu. Ukazują one proces rekrutacji BO od strony realizatora projektu, a więc koncentrują się na zagadnieniach operacyjnych, takich, które bezpośrednio wiążą się z realizacją celów operacyjnych projektu, a więc z możliwością zarekrutowania i przeszkolenia określonej we wniosku projektowym liczby BO. Natomiast wywiady z pracodawcami osób uczestniczących w szkoleniu ukazują nieco odmienny obraz, prezentujący mechanizmy delegowania BO na szkolenia, oraz strukturę tych osób.

Analizując dane dotyczące liczby osób zaplanowanych do przeszkolenia, można przedmiotowe projekty zaliczyć do małych i średnich projektów szkoleniowych:

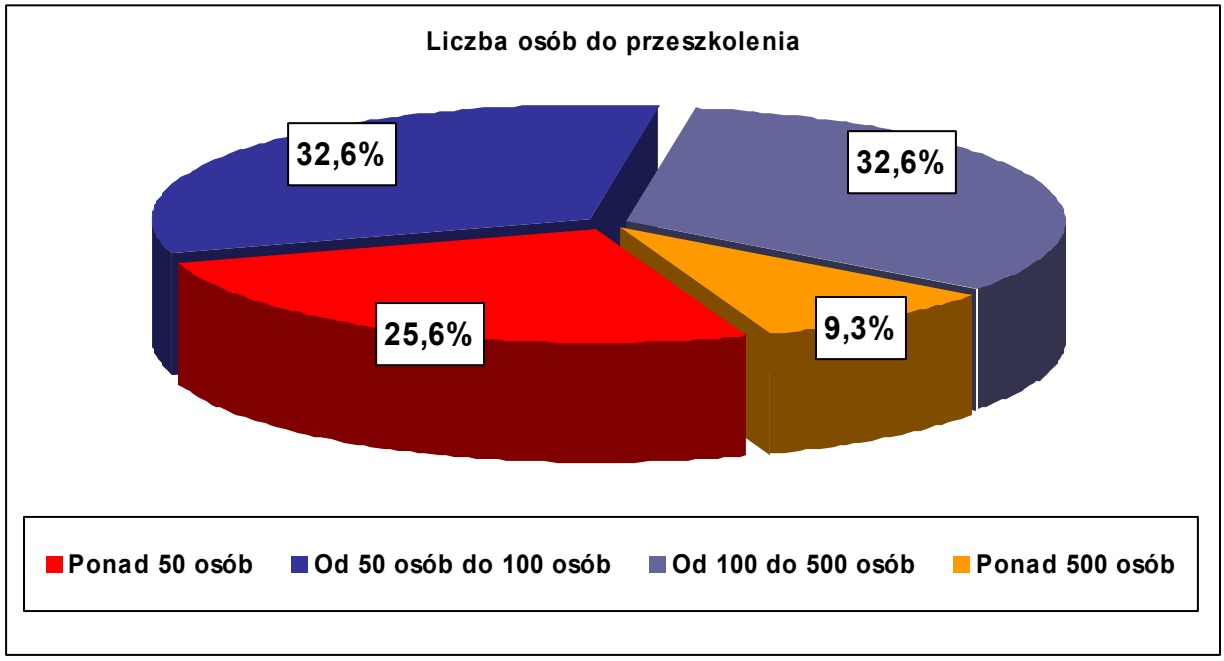
- 11 projektów skierowanych jest do 50 lub mniej osób,
- 14 projektów skierowanych jest do 50 - 100 osób,
- 14 projektów skierowanych jest do 100 - 500 osób,
- 4 projekty skierowane są do 500 i więcej osób.

Poniższe zestawienie ilustruje proporcje liczby projektów skierowanych do określonej liczby beneficjentów.

Tabela 22

Liczba osób do przeszkolenia	Częstość	Procent
Poniżej 50 osób	11	25,6
Od 50 osób do 100 osób	14	32,6
Od 100 do 500 osób	14	32,6
Ponad 500 osób	4	9,3

Rysunek 12



W niektórych wnioskach określono precyzyjnie planowaną ilość osób w poszczególnych grupach. Jak pokazały badania terenowe, w większości wypadków udało się zrealizować zakładane cele operacyjne projektów nie tylko w liczbach ogólnych BO, lecz także w odniesieniu do poszczególnych segmentów grupy docelowej projektu.

W większości przypadków ta liczba jest spójna z formą zajęć: liczebność grup jest tak dopasowana (nie przekracza 20 osób), że można było przewidywać, że skuteczność zajęć praktycznych będzie wysoka. Jedynie w niektórych przypadkach liczebność wydawała się zbyt duża w stosunku do zaplanowanej formy zajęć, jak i

ilości materiału „do przerobienia" (tematyki szkoleń). W kilku przypadkach ewaluatorzy zauważyli, że ilość poruszanych tematów jest tak duża, że nie można dać gwarancji, że tematyka szkoleń będzie zrealizowana w wystarczającym stopniu: treść szkolenia jest trafna do potrzeb beneficjentów ostatecznych i celów szkolenia, ale liczba godzin przeznaczona na szkolenie nie jest adekwatna do ilości tematów. Dzieje się tak w przypadku projektu skierowanego do pracowników jednostek samorządu terytorialnego, dla których zaplanowano 10-cio godzinne szkolenie mające na celu wyposażenie uczestników w umiejętności w zakresie współpracy i obsługi ON poprzez poznanie tematów: prawodawstwo osób niepełnosprawnych, komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną, stres i wypalenie zawodowe osób pracujących z niepełnosprawnym klientem, mediacje z pracodawcą. Mimo, iż ankiety realizowane po szkoleniu wskazują na wysoki poziom zadowolenia uczestników i ich wysoką samoocenę stopnia uzyskanej wiedzy i zdobytych umiejętności, nadal budzą się wątpliwości co do skuteczności tego rodzaju przedsięwzięć. Wydaje się, że dopiero badanie ukazujące rzeczywisty przyrost wiedzy i umiejętności (a zatem analizujący stan wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń przed i po szkoleniu) połączony z badaniem długotrwałego oddziaływania projektu (czyli analiza tego, co ok. 1 rok po zakończeniu szkolenia BO nadal pamiętają i wykorzystują w pracy) może potwierdzić, że takie rozdrobnione projekty mogą mieć istotną skuteczność. Podobne wątpliwości – podzielane w chwili obecnej także przez część projektodawców – budzą także projekty, w których jako jeden z elementów realizowany jest krótkotrwały (do max. 60 godzin) kurs języka migowego w zakresie podstawowym. W tym wypadku wątpliwości budzi to, czy osoba po kursie jest w stanie porozumieć się z osobą niepełnosprawna posługującą się językiem migowym, a przede wszystkim zastrzeżenia wzbudza kwestia trwałości nabytej w tak podstawowym zakresie umiejętności: czy – w sytuacji raczej sporadycznego korzystania z języka migowego – osoba przeszkolona jest w stanie nadal posługiwać się tym językiem 3, 6, 9 miesięcy po ukończeniu szkolenia? Należy raczej przypuszczać, że bez utrwalania nabytej umiejętności i bez częstej praktyki w posługiwaniu się językiem migowym umiejętność ta zaniknie raczej w krótszej niż dłuższej perspektywie czasu. Z tą oceną zgadza się znaczna część projektodawców, argumentując jednak, że nawet sam fakt nabycia tej umiejętności w stopniu chociażby podstawowym, a następnie nawet jej zanik spowoduje jednak trwałe zmiany w postawie wobec osoby posługującej się językiem migowym, a w konsekwencji przyczyni się do zmiany ogólnej postawy wobec osób niepełnosprawnych, co przecież stanowi jeden z zasadniczych celów projektów.

Analiza form rekrutacji uczestników do szkoleń pozwala na wyodrębnienie kilku głównych metod rekrutacji:

- Nabór według rozesłanej/opublikowanej oferty szkoleniowej,
- Typowanie pracownika przez zwierzchnika,
- Spotkania informacyjne,
- Samodzielne zgłaszanie się zainteresowanego,
- Konsultacje z interesariuszami.

Poniższe zestawienie prezentuje liczbę projektów, w których dana metoda rekrutacji jest opisana. Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 43 (całkowita liczba badanych projektów), ponieważ w jednym projekcie mógł być – i często był – zastosowany więcej niż jeden sposób rekrutacji.

Tabela 23

Zasady i kryteria doboru uczestników	Częstość	Procent
Nabór według rozesłanej/opublikowanej oferty szkoleniowej	28	65,1
Typowanie pracownika przez zwierzchnika	12	27,9
Spotkania informacyjne	6	4,7
Samodzielne zgłaszanie się zainteresowanego	6	14,0
Konsultacje z interesariuszami	2	14,0
Brak danych	2	4,7

Rysunek 13

Najpopularniejszą formą doboru uczestników jest rekrutacja poprzez bezpośrednie dotarcie do potencjalnej grupy odbiorców czyli za pośrednictwem rozsyłanych zaproszeń oraz, najczęściej równolegle, publikowaniem ogłoszenia o szkoleniu w lokalnej prasie, publikowaniem ulotek informacyjnych etc. W 28 projektach wskazano ten sposób powiadamiania i pozyskiwania uczestników szkoleń. Jeden z projektodawców, który wybrał ten najpopularniejszy sposób rekrutacji, opisuje ją w następujący sposób: *rekrutacja ostatecznych beneficjentów programu została przeprowadzona w formie zaproszeń do udziału w projekcie, w formie ogłoszeń prasowych oraz informacji rozpowszechnianych w formie plakatowej w miejskim i gminnych ośrodkach pomocy społecznej, Warsztatach Terapii Zajęciowej działających na terenie powiatu gdańskiego i ościennych oraz w instytucjach samorządowych*. Część projektodawców traktuje proces rekrutacji także jako sposób na zebranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach potencjalnych uczestników co do treści i organizacji szkoleń. Stanowiło to podstawę do opracowania szczegółowej zawartości merytorycznej szkolenia. W jednym z wniosków opisano to w ten sposób: *Do* […] *instytucji wysłane zostaną karty zgłoszeniowe wraz ze wstępną ankietą, dotyczącą zadań wykonywanych przez te instytucje na rzecz rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych oraz oczekiwań w związku z proponowanym szkoleniem. Na ich podstawie dokonana zostanie rekrutacja uprawnionych beneficjentów ostatecznych do uczestnictwa w organizowanych szkoleniach. Ten sposób rekrutacji uczestników w odniesieniu do pracowników jednostek samorządowych jest najlepszą formą pozyskania beneficjentów, gdyż określą oni również już na poziomie rekrutacji*

jakie mają oczekiwania co do treści szkolenia oraz wytypują osoby, które mają zlecone wykonywanie zadań na rzecz rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Kolejnym, popularnym sposobem na pozyskiwanie uczestników szkoleń, jest typowanie go przez zwierzchnika. Ten sposób był zastosowany w 12 spośród 43 analizowanych projektach. Metoda ta najczęściej łączona jest z opisaną powyżej, czyli opartą na wysyłaniu i publikowaniu zaproszeń. We wniosku zakładającym skierowanie szkolenia do doradców zawodowych czytamy: *do każdej wymienionej instytucji zostanie wysłane zaproszenie z prośbą o wytypowanie jednej osoby, która zajmuje się doradztwem zawodowym i ma w zakresie swoich obowiązków przypisane wykonywanie zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, następnie na podstawie otrzymanych zgłoszeń dokonana zostanie selekcja beneficjentów ostatecznych*. W trakcie badań terenowych ten projektodawca potwierdził, że zastosowana metoda okazała się skuteczna, gdyż projekt zrealizował postawione przed nim cele operacyjne i w jego ramach przeszkolono zakładaną liczbę BO.

Jako metodę komplementarną do pozostałych w sześciu wnioskach wymieniono spotkania informacyjne. Wnioskodawcy zaplanowali, że spotkania te będą organizowane w instytucjach, których pracownicy stanowić będą grupę potencjalnych odbiorców. Metodę tę należy ocenić wysoko, ponieważ bezpośredni kontakt z potencjalnymi uczestnikami pozwolił nie tylko poinformować o szkoleniu i odpowiedzieć na wszelkie pytania, ale także zebrać pierwsze informacje zwrotne o ich oczekiwaniach. Jak opisuje jeden z wnioskodawców: *odbędzie się spotkanie organizacyjne potencjalnych ostatecznych beneficjentów dla przedstawienia celu szkolenia oraz zebrania pisemnych deklaracji uczestnictwa w projekcie*. W trakcie badań terenowych uzyskano potwierdzenie wysokiej skuteczności takich spotkań informacyjnych, gdyż pozwalała ona na bezpośredni, osobisty kontakt z potencjalnymi BO, a także – co jest niezmiernie ważne – także z osobami decyzyjnymi, które kierowały przedstawicieli danej instytucji na szkolenie. Jeżeli w trakcie takiego spotkania udało się przekonać osoby decyzyjne w danej instytucji co do celowości udziału w proponowanym szkoleniu, wówczas znacznie łatwiej przebiegał proces rekrutacji BO z tej instytucji, a także znacznie wzrastało prawdopodobieństwo, że na szkolenie zostaną skierowane osoby, które rzeczywiście w swojej pracy zawodowej mogą spotykać się z osobami niepełnosprawnymi i mogą wpływać na ich proces aktywizacji zawodowej.

W sześciu projektach zaplanowano, że uczestnik samodzielnie zgłosi się na szkolenie. Taki sposób rekrutacji opisuje jeden z wnioskodawców: *Rekrutacja*

uczestników szkoleń będzie prowadzona w sposób otwarty dla wszystkich zainteresowanych, we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. służbami medycyny pracy, instytucjami rynku pracy. Przesłane zostaną drogą poczty elektronicznej i konwencjonalna oraz opublikowane zostaną w gazetach regionalnych wzory wniosków do wypełniania w celu zgłoszenia się na przeprowadzenia szkolenia. Mimo iż taki sposób rekrutacji mógł budzić wątpliwości co do swej skuteczności oraz co do tego, czy dana osoba będzie odpowiadała oczekiwanemu profilowi BO danego projektu, badania terenowe potwierdziły, że także tutaj udało się zrekrutować wymagana liczbę BO. Należy przy tym zaznaczyć, że ten sposób rekrutacji BO podawali ci projektodawcy, którzy – jak to miało miejsce np. w przypadku projektu 40170 – już w momencie składania wniosku mieli zebrane deklaracje zainteresowania udziałem w projekcie od wymaganej/ deklarowanej liczby BO.

W dwóch wnioskach jako metodę rekrutacji wymieniono konsultacje z interesariuszmi. Najczęściej wnioskodawca planował, że podczas tych spotkań będą zarówno udzielane informacje o szkoleniu, jak i zbierane będą informacje na temat oczekiwań i potrzeb szkoleniowych zainteresowanych grup (np. *rekrutacja beneficjentów ostatecznych projektu dokona się za sprawą bezpośrednich konsultacji z przedstawicielami władz samorządowych*). Jeden z wnioskodawców tak opisuje sposób rekrutacji zakładający konsultacje z interesariuszami: *Zorganizowano spotkanie, w którym uczestniczyli przedstawiciele potencjalnych instytucji-beneficjentów. W jego wyniku określono liczbę uczestników szkoleń oraz bazę kontaktową zainteresowanych instytucji, na podstawie której zostaną rozesłane zawiadomienia do uczestnictwa w projekcie*. We wszystkich projektach, w których zaplanowano bądź już odbyto spotkania z potencjalnymi odbiorcami szkoleń, wnioskodawca zbierał informację zwrotną nie tylko o potrzebach szkoleniowych, ale także o oczekiwaniach co do strony organizacyjnej szkoleń (np. *program szkolenia i jego tryb godzinowy były konsultowane z potencjalnymi beneficjentami*). Zdecydowanie taki sposób wpływał pozytywnie na trafność szkoleń oraz ich skuteczność.

Analizując wybrane przez wnioskodawców metody rekrutacji uczestników szkoleń ocenić należy, że planowane metody były zasadniczo adekwatne do typu odbiorcy szkoleń i generalnie okazały się być skuteczne. W większości przypadków potencjalni uczestnicy szkoleń to urzędnicy powiatowi, publiczne służby zatrudnienia i doradcy zawodowi, a więc grupy łatwe do zidentyfikowania. Założenie, że najprościej dotrzeć będzie można do nich poprzez wysłanie zaproszeń na adresy instytucji ich zatrudniających jest trafne. Skuteczność rekrutacji jest również zwiększona poprzez stosowanie przez wnioskodawców więcej niż jednej metody

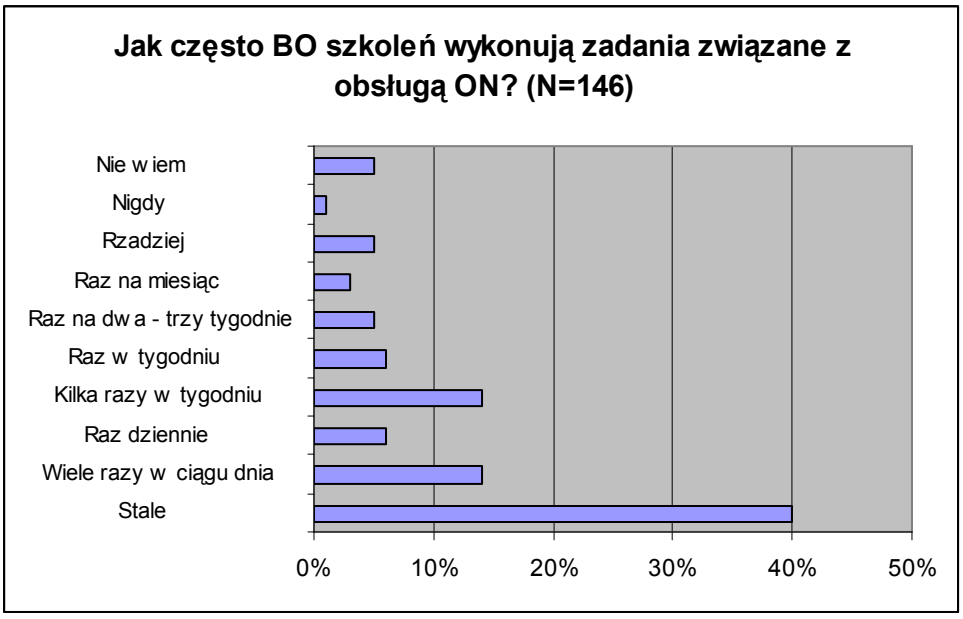
poinformowania o możliwości szkolenia (np. wysyłanie zaproszeń oraz publikacja ogłoszenia w prasie lokalnej). Zwiększa to szanse dotarcia do potencjalnych odbiorców oraz zachęcenie ich do skorzystania z oferty. Jednocześnie w niektórych wypadkach te słuszne teoretycznie założenia okazały się niewystarczające do zrekrutowania wymaganej liczby BO. Wówczas projektodawcy/realizatorzy projektu sięgali po narzędzia typowe dla marketingu bezpośredniego i przy zastosowaniu bezpośredniego kontaktu telefonicznego nakłaniali instytucje z grupy docelowej projektu do delegowania swoich przedstawicieli do udziału w szkoleniu. W jednym projekcie (40177) nawet zastosowanie tej metody okazało się niewystarczające i projektodawca natrafiając na wyraźny brak zainteresowania projektem ze strony JST, a także na problemy wynikające z bardzo głęboko zakorzenionych stereotypów dotyczących ON nie był w stanie zrekrutować wymaganej liczby BO. Przykład ten stanowi jednocześnie dobitne potwierdzenie, jak istotne z punktu modernizacji i usprawnienia systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych ma przełamanie funkcjonujących stereotypów i zmiana postawy wobec niepełnosprawności i osób niepełnosprawnych.

Jednocześnie należy tutaj zwrócić uwagę na inny aspekt związany z rekrutacją uczestników szkoleń, a mianowicie brak koordynacji pomiędzy projektami, a dotyczący zakresu, zasięgu, czasu realizacji i grupy docelowej realizowanych projektów. Okazało się bowiem, że niekiedy występował brak równowagi pomiędzy liczbą projektów danego typu oraz liczebnościami wśród beneficjentów ostatecznych danego typu. Zdarzało się, że w tym samym czasie realizowane były dwa ogólnopolskie projekty o tej samej tematyce skierowane do tej samej grupy odbiorców (pracownicy WUP), co zaskutkowało tym, że w jednym z projektów nie udało się przeszkolić zakładanej liczby osób, ponieważ realizacja drugiego projektu zaspokoiła w dużej części potrzeby (i wykorzystała możliwości) instytucji w tym zakresie. Beneficjenci najczęściej nie mieli świadomości o istnieniu podobnych projektów realizowanych w tych samych regionach, a nawet miastach. Natomiast zastosowane w tym wypadku metody rekrutacji nie miały wpływu na skuteczność procesu rekrutacji. Wydaje się, że w tym wypadku rolę koordynatora pomiędzy projektami powinien pełnić PFRON, który albo nie powinien zaakceptować jednego z tych projektów, albo spowodować zaistnienie koordynacji pomiędzy projektami i zapewnienie wystąpienia efektu synergii i komplementarności działań, a nie efektu konkurencji w „walce” o beneficjenta ostatecznego.

Forma rekrutacji była zazwyczaj zgodna z planowaną liczbą uczestników - w małych projektach rekrutacja polegała na indywidualnym wyszukiwaniu i zapraszaniu uczestnika, a w dużych w przeprowadzenie rekrutacji angażowano niekiedy inne instytucje i organizacje.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na zasadnicze kryteria, jakimi kierowali się pracodawcy kierując poszczególne osoby do udziału w szkoleniach. Danych do tej analizy dostarczyły wywiady CATI przeprowadzone z pracodawcami BO.

Rysunek 14



Zestawienie to pokazuje, że generalnie na szkolenia były kierowane osoby, które w opinii swoich pracodawców stale, często lub bardzo często realizują zadania związane z obsługą ON. Natomiast analizując strukturę zawodową uczestników szkoleń można dojść do nieco odmiennych wniosków. Tę strukturę ukazuje poniższe zestawienie dla 146 instytucji i firm, które skierowały na analizowane szkolenia swoich pracowników.

Tabela 24. Podział BO ze względu na zadania wykonywane przez nich w pracy.

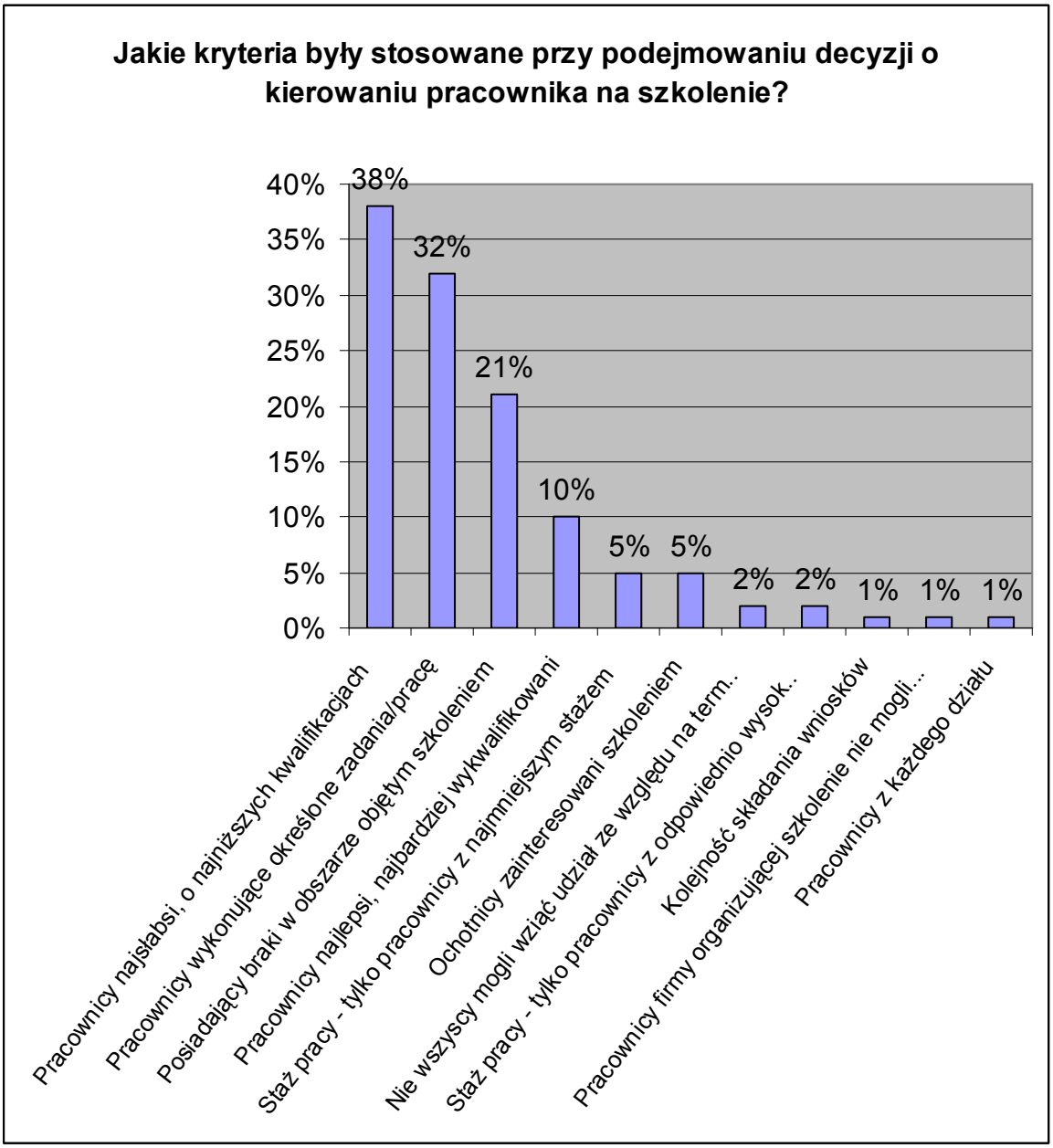
	Ogółem	Jednostka Samorządu Terytorialnego	Organizacja Pozarządowa (NGO)	Instytucje/formy szkoleniowe	Otoczenie biznesu
Ogółem	146	54	39	23	30
		37%	27%	16%	21%
pracownik socjalny/ specjalista pracy socjalnej	28%	28%	33%	30%	20%
referent/ urzędnik	17%	15%	18%	9%	27%
pracownik ds. doradztwa/ doradca zawodowy	14%	17%	15%	9%	13%
terapeuta zajęciowy	12%	19%	15%	0%	7%
pośrednik pracy	10%	7%	13%	13%	7%
psycholog	6%	11%	0%	13%	0%
opiekun	6%	9%	5%	9%	0%
obsługa osób niepełnosprawnych/ kierownik działu obsługi osób niepełnosprawnych	5%	4%	5%	0%	13%
pielęgniarka	5%	2%	8%	0%	10%
księgowa, referent ds. księgowości	5%	4%	3%	9%	7%
inspektor, podinspektor - ogólnie	4%	0%	5%	13%	3%
pracownik administracyjny	3%	7%	0%	0%	3%
dyrektor/ z-ca dyrektora , prezes- ogólnie	3%	2%	3%	4%	3%
koordynator projektów	3%	6%	3%	0%	0%
nauczyciel	3%	4%	5%	0%	0%
inspektor, referent ds. rehabilitacji społecznej	3%	2%	5%	4%	0%
kadrowa/ specjalista ds. kadr i płac	3%	6%	0%	4%	0%
pracownik biurowy	2%	2%	3%	4%	0%
pracownik ds. rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych	2%	2%	0%	0%	7%
kierownik - ogólnie	2%	4%	3%	0%	0%
terapeuta aktywizacji zawodowej	2%	2%	5%	0%	0%
referent ds. rodziny	2%	6%	0%	0%	0%
pedagog	2%	6%	0%	0%	0%
specjalista ds. szkoleń	2%	6%	0%	0%	0%
rehabilitant/ fizjoterapeuta	1%	4%	0%	0%	0%
wychowawca	1%	0%	5%	0%	0%
kierownik działu ds. pomocy osobom niepełnosprawnym	1%	0%	0%	9%	0%
lekarz	1%	2%	0%	0%	3%

sekretarka	1%	4%	0%	0%	0%
inspektor ds. rejestracji	1%	2%	3%	0%	0%
referent ds. przyznawania dotacji	1%	2%	0%	4%	0%
kierownik, dyrektor OPS	1%	2%	3%	0%	0%
pracownik samorządowy	1%	0%	3%	0%	3%
naczelnik, kierownik wydziału aktywizacji zawodowej	1%	0%	3%	0%	3%
rzecznik konsumenta	1%	2%	0%	0%	3%
pracownik ds. kontaktów z organizacjami pozarządowymi	1%	2%	0%	0%	3%
pracownik ds. pozyskiwania funduszy z UE	1%	2%	0%	0%	3%
specjalista ds. rozwoju zawodowego	1%	0%	3%	4%	0%
inspektor ds. osób niepełnosprawnych	1%	2%	0%	0%	0%
obsługa klienta	1%	0%	0%	0%	3%
referent ds. osób niepełnosprawnych	1%	0%	0%	0%	3%
wójt/ z-ca wójta	1%	0%	3%	0%	0%
logopeda	1%	0%	0%	4%	0%
specjalista ds. orzekania o niepełnosprawności	1%	0%	0%	4%	0%
rejestratorka medyczna	1%	2%	0%	0%	0%
bibliotekarz	1%	0%	0%	0%	3%
kierownik referatu/ zespołu - ogólnie	1%	2%	0%	0%	0%
prawnik	1%	2%	0%	0%	0%
asystent	1%	0%	0%	4%	0%
dyrektor szkoły	1%	2%	0%	0%	0%
sprzątaczka	1%	2%	0%	0%	0%
kierowca	1%	2%	0%	0%	0%
referent rynku pracy chronionej	1%	0%	0%	0%	3%
pracownik ośrodka medycznego/ ośrodka medycyny pracy	1%	0%	0%	0%	3%
referent ds. placówek opiekuńczo-wychowawczych	1%	2%	0%	0%	0%
kierownik działu świadczeń rodzinnych	1%	2%	0%	0%	0%
pracownik kulinarny	1%	0%	3%	0%	0%
kierownik WTZ	1%	2%	0%	0%	0%
aspirant ds. zatrudnienia	1%	0%	0%	4%	0%
dyrektor hotelu	1%	2%	0%	0%	0%
salowa	1%	0%	0%	0%	3%

specjalista działu metodycznego	1%	2%	0%	0%	0%
dyrektor zakładu gospodarki komunalnej	1%	0%	3%	0%	0%
lider klubu pracy	1%	2%	0%	0%	0%
diagnosta laboratoryjny/ technik analityczny	1%	2%	0%	0%	0%
kierownik Klubu Seniora	1%	0%	3%	0%	0%
nie pracuje	1%	0%	0%	0%	3%

W odniesieniu do znacznej liczby osób można by mieć pewne wątpliwości, czy dana osoba w swojej pracy obsługuje ON w zakresie ich aktywizacji społeczno-zawodowej. Jednak te wątpliwości w dużej mierze wyjaśnia system i zasady, według których pracodawcy kierowali pracowników na szkolenia. Tę sytuację ukazuje poniższy wykres:

Rysunek 15



Zestawienie to pokazuje, ze w dużej mierze szkolenia te były traktowane jako możliwość podniesienia kwalifikacji dla pracowników najsłabszych, a niekiedy także jako forma nagrody dla pracowników najlepszych. Jednocześnie może cieszyć fakt, że jako bardzo istotne kryteria selekcyjne podawane były: „Pracownicy wykonujący określone zadania" oraz „pracownicy posiadający braki w tym zakresie". Oznacza to, ze przy pewnych brakach, system kierowania odpowiednich osób na szkolenia funkcjonował poprawnie.

Generalnie zastosowano prawidłowe zasady doboru uczestników. Wszyscy uczestnicy szkoleń stanowią grupę beneficjentów ostatecznych właściwą dla Działania 1.4 schemat a SPO RZL. Spektrum wspieranych instytucji i grup jest szerokie, co daje szansę na kompleksowe zmiany w środowisku związanym z ON. Dobór uczestników szkoleń jest zgodny z celami szkoleń. Niekiedy zastosowanie metody rekrutacji poprzez reakcję potencjalnych BO na ogłoszenie/ ofertę szkoleniową skutkowało pewną przypadkowością składu grup szkoleniowych, co z kolei może osłabić oddziaływanie projektu (jednak oddziaływanie projektów umyka ocenie w ramach niniejszego badania ewaluacyjnego z tego względu, że nie zdefiniowano wskaźników wpływu, a także nie przeprowadzono stosownych badań pozwalających na określenie wartości bazowych i precyzyjne opisanie stanu przed realizacją projektów). Biorąc pod uwagę wyżej opisane ograniczenia ocena spójności projektów w kategorii relacji cele szkoleń – dobór uczestników szkoleń, jest dobra.

3.3. Przesłanki trafności i ich realizacja

Problemem stanowiącym ogólną przeszkodę w aktywizowaniu osób niepełnosprawnych jest **brak rzetelnych i szczegółowych badań sytuacji i potrzeb ON** w Polsce. Należy jednocześnie zgodzić się, że instytucje współpracujące z ON mają na ich temat dużą wiedzę i znają ich potrzeby, to przecież ich wiedza ograniczona jest do danego segmentu i obszaru problematyki związanej z aktywizacją zawodowa osób niepełnosprawnych. Regułą jest sytuacja, że instytucje i organizacje współpracujące/ zajmujące się osobami niepełnosprawnymi mają bardzo szeroką wiedzę na temat tej grupy osób niepełnosprawnych, niekiedy jednak także ograniczoną terytorialnie – do obszaru swojego działania.

Ponadto należy zauważyć, że wiedza posiadana przez wspomniane instytucje/organizacje dotyczy przede wszystkim właśnie osób niepełnosprawnych, a ich działalność koncentruje się na przygotowaniu ON do funkcjonowaniu w życiu codziennym i na rynku pracy. Natomiast instytucje/ organizacje te nie posiadają zbyt szerokiej wiedzy na temat potrzeb, możliwości, uwarunkowań i problemów drugiej strony – systemu administracyjnego i przedsiębiorstw, bez współpracy z którymi trudno sobie wyobrazić systemowe podejście do kwestii aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, a istnienie rzeczywiście sprawnego systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON jest niemożliwe.

Analizowane projekty Działania 1.4 schemat a SPO RZL koncentrują się właśnie na tej „drugiej" stronie, czyli na systemie prawno - administracyjnym oraz na potencjalnych pracodawcach. Jest to obszar relatywnie słabo rozpoznany pod

względem potrzeb, a w dodatku problemy, potrzeby i ograniczenia tego systemu nie są prawidłowo i powszechnie artykułowane i w dużej mierze nie są uświadamiane. Wskazuje na to przedstawiona w poprzednich rozdziałach analiza, gdzie jako zasadnicze problemy i potrzeby wskazywano kwestie bardzo ogólne, takie jak: niska aktywność zawodowa ON i niska zatrudnialność, potrzeba zmian postawy wobec ON, etc. Formułowanie – aczkolwiek generalnie słuszne – potrzeb na tak dużym poziomie ogólności świadczy o występowaniu dwóch zjawisk: (i) bardzo niskim poziomie rozwoju systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON, którego budowanie jest zasadniczo dopiero w początkowym stadium, oraz o (ii) nierozpoznaniu precyzyjnych rzeczywistych potrzeb poszczególnych segmentów, grup docelowych i instytucji tworzących ten system.

Z tego powodu, mimo iż generalnie ocena trafności analizowanych projektów jest wysoka, należy dążyć do tego, aby w przyszłości podobne programy wsparcia nacelowane na rozwój systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON oparte były na kompleksowych i pogłębionych badaniach i analizach potrzeb. Takie badania powinny pozwolić na bardziej precyzyjne określanie rzeczywistych potrzeb oraz – już na poziomie programowania – definiowanie pożądanych typów projektów w sposób bardziej precyzyjny i odróżniający potrzeby różnych segmentów systemu i wchodzących w jego skład grup docelowych.

W chwili obecnej natomiast instytucje/ organizacje zajmujące się problematyką ON oraz wyspecjalizowane instytucje szkoleniowe w dużej mierze opierały zgłaszane projekty na swoich przekonaniach (częstokroć nie będąc pewnymi, czy rzeczywiście mają rację) bądź na zakrojonych na małą skalę badaniach potrzeb ON na potrzeby projektu. Jednocześnie występował w niektórych wypadkach błąd polegający na bezpośrednim przekładaniu potrzeb ON na potrzeby systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON bez brania pod uwagę możliwości i ograniczeń tego ostatniego.

3.4. Ocena trafności i spójności

Jak to już zostało powiedziane wcześniej w ok. ¾ projektów przeprowadzono jakąś formę badania i analizy potrzeb do zaspokojenia i problemów do rozwiązania. W dużej mierze przeprowadzone analizy opierały się na wiedzy własnej projektodawców, często będących instytucją/ organizacją zrzeszającą osoby niepełnosprawne (np. Polski Związek Głuchych, Polski Związek Niewidomych) lub stowarzyszeniami zajmującymi się statutowo problematyką osób dotkniętych jakimś rodzajem niepełnosprawności (np. Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z

Upośledzeniem Umysłowym, Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego, etc.). Tego typu instytucje posiadają bardzo szeroką i dogłębną wiedzę na temat problemów, z jakimi w kontakcie z urzędami spotykają się osoby niepełnosprawne. Z tego względu te problemy zostały w sposób bezpośredni przełożone na potrzeby do zaspokojenia, a także na bariery do przełamania. Takie podejście, choć generalnie słuszne powinno być jednak uzupełnione o analizę możliwości i ograniczeń urzędów i instytucji wchodzących w skład systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON.

Inni projektodawcy, sami na co dzień nie mający bezpośredniej styczności z problematyką ON prowadzili badania ankietowe i konsultacje z instytucjami rynku pracy (np. z PUP). To podejście było charakterystyczne dla profesjonalnych firm szkoleniowych, które w trakcie badan terenowych często wyrażały otwarcie swoją opinię, stwierdzając, że ponieważ pojawił się konkurs na projekty szkoleniowe, to podjęto działania mające na celu zasadniczo sprawdzenie czy, w jaki sposób i w jakim zakresie dana firma może wziąć udział w realizacji projektu. W ramach takiego sprawdzania oceniano własne możliwości oraz analizowano zakres przewidywanych do finansowania projektów i poszukiwano obszarów wspólnych dla tych dwóch zakresów. Niekiedy także (szczególnie w sytuacji gdy dana firma zetknęła się uprzednio z typowym dla EFS problemem z rekrutacją beneficjentów) podejmowano działania mające na celu weryfikację, czy dany projekt jest wykonalny, tj. czy możliwe będzie pozyskanie określonej liczby BO.

Zasadniczo przedstawiciele wszystkich rodzajów projektodawców w swoich analizach ograniczali się do poziomu produktu (ocena liczby BO) i do sprawdzenia, czy proponowany projekt mieści się w ramach wyznaczonych przez Działanie 1.4. schemat a) SPO RZL, tj. czy spełnia formalne wymogi. W trakcie realizacji badań terenowych nie napotkano na projektodawcę, który dokonałby analizy wpływu i oddziaływania proponowanego projektu na funkcjonowanie systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON. Większość rozmówców potwierdzała, że taka analiza byłaby uzasadniona, a także, że można byłoby ją przeprowadzić, jednak jednocześnie wskazywano, że sam projektodawca nie jest w stanie ponosić kosztów takiego badania, a ponadto *przecież fundator, czyli PFRON, nie zgłosił wobec projektodawców takiego wymogu*.

Badania terenowe potwierdziły również, że w przypadku wszystkich projektów w mniejszym lub większym zakresie wyodrębniono proces identyfikacji problemów i potrzeb. Zasadnicze różnice występujące w tym zakresie odnoszą się do kwestii dotyczących tego, czyje potrzeby i w jakim zakresie były badane.

Jak to zostało wyżej powiedziane, w ponad 44% projektów przeprowadzono odrębne analizy i badania (w tym, badania sondażowe) stanowiące podstawę do analizy

potrzeb i problemów. Zasadniczo badania te kierowane były do potencjalnych BO projektów. W szczególności badania takie dosyć szeroko przeprowadzono w odniesieniu do określenia potrzeb specyficznej grupy BO, jakimi są przedsiębiorcy. Tutaj zasadniczo stosowano metodę badania ankietowego, a także szeroko korzystano z doświadczeń posiadanych przez projektodawców z innych działań realizowanych z tą samą grupą docelową BO.

W projektach realizowanych przez instytucje, które same są aktywne w ramach systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON (np. projekt 50081 realizowany przez CARITAS) projekty realizowały potrzeby własnego personelu tych instytucji. W takim wypadku adresowały one bezpośrednio zagadnienia dotyczące modernizacji i usprawnienia systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON, a jednocześnie zapewniały bardzo duży stopień trafności analizy potrzeb. W takich wypadkach trudno jest mówić o wyodrębnionym procesie identyfikacji potrzeb i problemów, gdyż te były bardzo dobrze rozpoznane, a projekt jedynie umożliwił pełne lub częściowe uporanie się z nimi.

Wszyscy przedstawiciele projektodawców, z którymi w trakcie realizacji badań terenowych przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne stwierdzali, że cele projektowe (tj. cele planowanych szkoleń) były określane w taki sposób, aby możliwie najlepiej zaadresować zidentyfikowane problemy. Jednocześnie brano pod uwagę dostępne zasoby (finansowe oraz kadrę wykładowców i trenerów dostępnych do realizacji projektu).

W niektórych projektach (np. 40170, 40241 czy 40177) cele projektowe określano przy współpracy z ośrodkami akademickimi, które można uznać za wiodące w danej dziedzinie i działające na obszarze, na którym realizowany był projekt. W takiej sytuacji opracowanie celów projektowych było zlecane instytucji naukowej współpracującej z projektodawcą. Następnie przedstawiciele tejże instytucji badawczej realizowali opracowane przez siebie cele szkoleń.

Pytając w trakcie badań terenowych o proces artykulacji celów w opracowywaniu koncepcji projektowych, wielu projektodawców miało problemy ze zrozumieniem tego pytania, a także – po uzyskaniu pełnych wyjaśnień – z udzieleniem na nie odpowiedzi. Z tego nie należy jednak wnosić, że nie występował w przypadku tych projektów odrębny proces artykulacji celów. Badanie terenowe wykazało, że taki proces miał miejsce, jednak zasadniczo ograniczał się on do pogłębionej dyskusji w gronie zespołu projektowego (kierownictwo projektu), gdzie starano się dostosować cele planowanego szkolenia do zidentyfikowanych – różnymi metodami – problemów i potrzeb.

Natomiast w sytuacji, gdy tak postawiona kwestia spotkała się ze zrozumieniem ze strony projektodawcy, wówczas zasadniczo udzielano jednobrzmiącej odpowiedzi, że proces taki był wyodrębniony i posługiwano się metodą analizy drzewa problemu i budowania odpowiadającego mu drzewa celów projektowych. Zasadniczo można stwierdzić, że praktycznie wszyscy projektodawcy stosowali tę samą metodę (w mniej lub bardziej rozbudowanej i pełnej jej formie) z tym, że część z nich (ponad. 40%) potrafiła ją nazwać i precyzyjnie określić, zaś pozostała część (blisko 60%) stosowała ją niejako w sposób intuicyjny.

Wszyscy przedstawiciele projektodawców, z którymi kontaktowano się w trakcie badań terenowych oceniali stopień, w jakim ich projekt odpowiadał istotnym problemom związanym z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno – zawodowej ON, jako wysoki lub bardzo wysoki. Zasadniczo należy zgodzić się z tym stwierdzeniem, gdyż wszystkie analizowane projekty przyczyniały się do usuwania podstawowej bariery w prawidłowym funkcjonowaniu systemu rehabilitacji społeczno-zawodowej ON, jakim jest ciągle i bardzo szeroko funkcjonujący stereotyp, że osoba niepełnosprawna to osoba poruszająca się na wózku, ewentualnie niewidoma lub głuchoniema. Natomiast bardzo duża część osób z orzeczoną niepełnosprawnością to osoby z zaburzeniami osobowości, chorzy na nowotwory lub cukrzycę. Istniejący stereotyp „osoby na wózku” przekłada się między innymi na to, że pracodawcy nie są zainteresowani zatrudnianiem ON ponieważ wydaje im się, że ich zakład pracy nie jest przystosowany dla takich osób.

Bez przełamania takich stereotypów, powszechnych także wśród osób, które z racji pełnionych funkcji publicznych i administracyjnych siłą rzeczy stanowią element systemu aktywizacji i rehabilitacji społeczno-zawodowej ON nie będzie możliwe prawidłowe funkcjonowanie tego systemu, a osoba niepełnosprawna nie będzie pełnoprawnym klientem urzędu.

W przypadku pytania ewaluacyjnego dotyczącego stopnia, w jakim przyjęte w projektach cele odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych oraz potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów, uczestnicy badań terenowych zdecydowanie rozróżniali kwestię tego, czy cele projektów odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych od tego, czy te cele odpowiadają potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów. O ile bowiem na pierwszą część pytania wszyscy respondenci udzielali odpowiedzi pozytywnej, wskazując na wysoki i bardzo wysoki

stopień odpowiedniości, to w przypadku drugiej części pytania procent odpowiedzi pozytywnych wynosił ok. 60.

Wynika to zasadniczo z faktu, że projektodawcy są przekonani, że w odniesieniu do elementów systemu rehabilitacji społeczno-zawodowej ON proponowane w projektach działania stanowią obiektywną konieczność i nie ma tu znaczenia, czy obecnie takie potrzeby przez te instytucje są uświadamiane, czy też nie. Zawsze pozostaje faktem to, że obiektywnie istnieje taka potrzeba i że w pewnym przynajmniej stopniu potrzebę tę zaspokajają analizowane projekty.

Natomiast jeżeli chodzi o zgodność projektów z potrzebami wyrażanymi przez kadrę kierowniczą tych podmiotów, to wsparcie udzielone w ramach analizowanych projektów jedynie w pewnym (wcale nie bardzo wysokim) stopniu odpowiadała tym potrzebom. Zasadniczą różnicę w porównaniu do pierwszej części pytania stanowi tutaj element uświadomienia sobie potrzeby przez kadrę kierowniczą danej instytucji i wyrażenie jej. W tym wypadku duża część kadry kierowniczej instytucji zaangażowanych w system rehabilitacji społeczno-zawodowej ON wcale nie uważa zagadnień stanowiących przedmiot wsparcia w ramach projektów za cele priorytetowe z punktu widzenia ich instytucji. Znajdowało to odzwierciedlenie w trudnościach, jakie napotykali realizatorzy projektów w rekrutowaniu beneficjentów. Mimo iż udało się zasadniczo osiągnąć zakładane cele ilościowe, to przecież odbyło się to niekiedy nieproporcjonalnie dużym wysiłkiem zespołów wdrażających projekty.

Wydaje się, że w przyszłych projektach zmierzających do osiągnięcia podobnych celów zasadniczą grupę docelową powinna stanowić kadra kierownicza instytucji aktywnych w systemie aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON. Pierwszym krokiem bowiem musi być zmiana postaw tej właśnie grupy, aby w następnej kolejności możliwe było sprawniejsze i pełniejsze podejmowanie działań nakierowanych na zmianę, poprawę i modyfikacje funkcjonowania całego systemu.

Jednocześnie istnieje duża grupa projektów, które nakierowane były na niepubliczne instytucje, takie jak CARITAS, pracownicy WTZ-ów, Polski Związek Niewidomych, Polski Związek Głuchych, etc. Projekty te także często były realizowane przez te instytucje i grupą docelową byli ich pracownicy. W takim wypadku w sposób oczywisty cele projektu były zgodne z potrzebami wyrażanymi przez kadrę kierowniczą.

Podsumowując, we wszystkich projektach przyjęte cele odpowiadają ważnym potrzebom i problemom funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno – zawodowej osób niepełnosprawnych. Natomiast w 60% odpowiadają one potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą tych podmiotów.

W trakcie przeprowadzonych studiów przypadku przedstawiciele wszystkich przebadanych w ten sposób projektodawców wyrażali pogląd, że cele projektowe w stopniu wysokim odpowiadają ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Jednocześnie w kilku przypadkach podnoszona była kwestia, że projekty te, ze względu na swoją uniwersalność, czyli próbę dopasowania ich do potrzeb bardzo szerokiego spektrum instytucji, z których rekrutowani byli BO nie mogły w jednakowym stopniu spełniać oczekiwań wszystkich. Np. dla projektu 10150 szkolenie obejmowało BO o bardzo różnym poziomie wiedzy przed rozpoczęciem kursu. W sytuacji, kiedy osoby o różnym poziomie wiedzy znalazły się w jednej grupie szkoleniowej nie można było dopasować szkolenia do potrzeb wszystkich.

W projekcie 50081 uczestniczyli pracownicy CARITAS diecezji warszawsko-praskiej. Reprezentowali oni różne rodzaje placówek opiekuńczych prowadzonych przez tę instytucję. Z tego powodu to, co stanowiło element najważniejszy z punktu widzenia części BO, dla innych stanowiło jedynie element marginalny.

Z kolei projekt 40177 zgromadził osoby delegowane przez JST. W dużej mierze reprezentowały one GOPS, jednak byli tam także przedstawiciele służb zatrudnienia, pracownicy urzędów gmin, etc. O ile dla pracowników GOPS problematyka ON nie stanowiła całkowitej nowości, to dla pozostałych BO przedmiot ten stanowił *novum* całkowite. Z tego powodu cele (a co za tym idzie także treść i tematyka szkoleń) nie mogły być w pełni dopasowane do potrzeb wszystkich uczestników szkolenia.

W celach analizowanych wniosków projektowych nie pojawiają się konkretne odniesienia do problemów związanych z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych w środowiskach, w których realizowane będą projekty. Projektodawcy poprzestają najczęściej na stwierdzeniu, że niewiele osób niepełnosprawnych podejmuje pracę, wykazuje się biernością i brakiem rozeznania na rynku pracy. W trakcie zrealizowanych badań terenowych generalnie nie stwierdzono, aby projekty były dostosowane do problemów związanych z aktywizacją zawodową ON w konkretnych środowiskach, gdyż charakter realizowanych szkoleń był raczej uniwersalny.

Zasadniczo program i plan szkoleń nie był konsultowany z uczestnikami szkoleń. Wyjątkiem są te projekty, w których projektodawca realizuje projekt adresowany do personelu własnego. Tutaj siłą rzeczy uwagi, opinie i potrzeby BO są brane pod uwagę przy ustalaniu programu i planu szkoleń.

Najczęściej program i plan szkoleń był ustalany przez projektodawcę i – jeżeli szkolenia były realizowane przez firmę zewnętrzną – przez firmę realizującą szkolenia. Ustalając program i plan szkoleń brano pod uwagę następujące czynniki:

- **Typ instytucji reprezentowanych przez uczestników szkoleń.** Tutaj zasadniczym wyróżnikiem była kwestia, czy BO reprezentują sektor publiczny (administracja, JST i ich jednostki organizacyjne, etc.), czy też sektor prywatny (przedsiębiorców). Uznawano, że szkolenia dla sektora publicznego należy organizować w dni robocze, a także, że powinny to być szkolenia wyjazdowe. Rzadkie przypadki organizowania szkoleń dla sektora publicznego w miejscu pracy (np. w urzędzie gminy) nie sprawdziły się. Przykładem może być tutaj projekt 40177, w którym szkolenia organizowano w dni robocze (po początkowym błędzie, polegającym na tym że dwudniowe szkolenia realizowano w cyklach piętek – sobota, zmieniono cykl szkoleniowy na system czwartek – piątek), jednak miały one miejsce w siedzibach gmin z terenu województwa świętokrzyskiego. Pomijając charakterystyczne dla tego projektu problemy z przełamaniem barier kadry kierowniczej instytucji, z których pochodzili BO (JST, publiczna służba zatrudnienia, służby medycyny pracy), to dodatkowym elementem było to, że osoby kierowane na szkolenie realizowane w miejscu pracy były częstokroć odwoływane ze szkoleń do pełnienia innych obowiązków służbowych. Z kolei dla przedsiębiorców najlepszym terminem realizacji szkoleń okazał się system weekendowy.

- **Harmonogram szkoleń, sekwencję działań szkoleniowych przewidzianych do realizacji i takie ich ustawienie, aby tworzyły one spójną całość i wzajemnie z siebie wynikały.** W tym zakresie kluczowe znaczenie miała współpraca wykładowcami i trenerami, którzy musieli określić ile czasu potrzebują na zrealizowanie określonych treści szkoleniowych, a także między sobą ustalali optymalną kolejność realizowanych działań szkoleniowych i poszczególnych tematów szkolenia. W tym wypadku bardzo duże znaczenie miało uzgodnienie przez wszystkich trenerów i wykładowców realizowanych przez nich treści szkoleniowych tak, aby uniknąć zbędnych powtórzeń, a jednocześnie, aby było możliwe wskazywanie, że jakaś treść lub zagadnienie będzie szerzej omówione w innej części szkolenia prowadzonej przez innego wykładowcę czy trenera.

- **Dostępność wykwalifikowanych wykładowców i trenerów.** W trakcie realizacji projektów często okazywało się, że jednym z elementów limitujących elastyczność planowania szkoleń jest kwestia dostępności kadr realizujących szkolenia. W dużej mierze jest to wynik bardzo szerokiego wdrażania EFS, co

przyczyniło się do tego, że obecnie na rynku szkoleniowym zaczyna brakować odpowiedniej liczby profesjonalnych trenerów i wykładowców posiadających odpowiednie przygotowanie i doświadczenie do prowadzenia szkoleń z danej dziedziny. Z tym faktem bezpośrednio związany jest także gwałtowny w ostatnim okresie wzrost kosztów osobowych związanych z wynagrodzeniem trenerów i wykładowców.

Wśród tych trzech zasadniczych czynników branych pod uwagę przy ustalaniu programu i planu szkolenia zdecydowana większość przedstawicieli projektodawców jako najważniejszy wskazywała potrzebę dostosowania programu i planu szkoleń do dostępności trenerów i wykładowców.

3.5. Koncepcje projektowe jako determinanta wdrażania Działania 1.4 SPO RZL

Kluczowymi dokumentami dla wdrażania projektów w ramach Działania 1.4 SPO RZL są następujące dokumenty:

- Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006
- Uzupełnienie Programu Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006
- Poradnik dla Beneficjentów SPO RZL

Dokumenty te w całościowy sposób przestawiają założenia wdrażania projektów w ramach SPO RZL. Ważnym dokumentem z punktu widzenia planowania projektów są przygotowane przez PFRON jako Instytucję Wdrażającą Wytyczne dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie projektów w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet 1: Aktywna polityka rynku pracy oraz integracja zawodowa i społeczna, Działanie 1.4: Integracja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych, Schemat a) Wsparcie dla osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności na otwartym rynku pracy. Wytyczne stanowią materiał pomocniczy definiujący typy projektów oraz ich cele i możliwe rezultaty. Prezentują również wzory dokumentów, które powinien dostarczyć beneficjent ubiegający się o dofinansowanie. Obecnie dokument ten nie jest prezentowany na stronach internetowych PFRON.

Analizując wnioski projektowe i zestawiając je z zapisami z Wytycznych stwierdzić można, że jest to dla beneficjentów dokument, na którym się opierają i odwołują opisując we wnioskach swoje projekty. Szczególnie w kategoriach typów i celów

projektu znajdują się bezpośrednie, literalnie przytoczone fragmenty Wytycznych. Można więc wnioskować, że Wytyczne stanowią dla beneficjentów dokument gwarantujący, że ich projekt będzie właściwie wpisywał się w cele i priorytety Działania 1.4.

W trakcie badania postawiliśmy hipotezę, iż cytowanie Wytycznych jest mechaniczne i nie idzie za tym rzeczywista refleksja czemu projekt ma służyć i jakie cele operacyjne realizować. Analiza celów ogólnych projektów oraz celów operacyjnych (szkoleń) pokazuje jednak, że można mówić tu o pełnej spójności koncepcji projektowych, realizatorzy udowadniają tym więc, że ich koncepcje projektowe są przemyślane i właściwie skonstruowane. Badanie terenowe, a w szczególności zrealizowane studia przypadków pozwoliły na sformułowanie tezy, że w wielu wypadkach Wytyczne cytowane były celowo, aby uniknąć jakiegokolwiek możliwego błędu i uznanie przez komisje dokonującą wyboru projektów do finansowania, że dany projekt nie spełnia formalnych wymogów określonych w Wytycznych. Bardzo dobrze to podejście charakteryzuje wypowiedź przedstawiciela projektodawcy projektu 40177, który stwierdził, że *naszym celem było uzyskanie finansowania na realizację tego projektu. Dlatego tam gdzie tylko było to możliwe i dało się to pogodzić z naszą ideą projektu cytowaliśmy oficjalne dokumenty, a szczególnie Wytyczne – uznaliśmy, że wówczas nie będzie można zarzucić nam, że popełniliśmy błąd formalny. Zresztą jest to ogólnie przyjęta praktyka, także dla innych projektów EFS*. W podobnym tonie, może nieco mniej bezpośrednio, wypowiadali się także przedstawiciele innych projektodawców – o ile naszym rozmówcą była osoba uczestnicząca w opracowywaniu wniosku.

Dominującym typem projektów szkoleniowych wg klasyfikacji z Wytycznych jest typ projektu 2 czyli szkolenia dla otoczenia współpracującego z osobami niepełnosprawnymi, w tym szkolenia i warsztaty dla publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników samorządu terytorialnego realizujących zadania na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych podnoszące umiejętności w zakresie pracy z niepełnosprawnym klientem i jego rodziną. Projekty te realizują głownie cel jakim jest podnoszenie umiejętności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz kadry zarządzającej i pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z niepełnosprawnym klientem. Zdecydowanie pomijany jest zaś drugi cel dla tego typu projektów, jakim jest rozwijanie aktywności publicznych służb zatrudnienia, służb medycyny pracy oraz pracowników jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podejmowania i realizacji programów oraz zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym podnoszenia umiejętności organizowania i odpowiedniego kojarzenia potrzeb i oczekiwań po stronie pracodawcy i pracobiorcy.

Realizacja projektów tego typu powinna, według Wytycznych, przyczyniać się m.in. do: zwiększenia zainteresowania i zrozumienia problemów oraz uwarunkowań aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wśród kadry urzędów i służb, do wyposażenia jej w niezbędną wiedzę i kwalifikacje przydatne w pracy z niepełnosprawnym klientem, do rozwoju metod i form pracy właściwych urzędów i instytucji. Analiza wniosków projektowych pozwala na stwierdzenie, że dzięki realizowanym projektom prawdopodobnie rezultaty te zostaną osiągnięte. Zrealizowane badania terenowe pozwoliły na potwierdzenie tej hipotezy jednak jedynie na poziomie sformułowań ogólnych. Niestety, nie jest możliwe precyzyjne określenie zmian wywołanych przez projekty, ich oddziaływań i wpływu ponieważ nie zostały określone wskaźniki rezultatu oraz oddziaływania i wpływu, a co za tym idzie, także nie został dokonany pomiar wskaźników bazowych pozwalających na określenie i ocenę skali zmian będących rezultatem projektu i wynikających z jego oddziaływania i wpływu.

Zgodnie z dokumentami programowymi beneficjentami/projektodawcami Działania 1.4. SPO RZL mogą być:

- instytucje rynku pracy (publiczne służby zatrudnienia, OHP, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego (organizacje związków zawodowych, pracodawców i organizacje pozarządowe współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia),

- organizacje pozarządowe działające na rzecz osób niepełnosprawnych,

- jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne,

- pracodawcy,

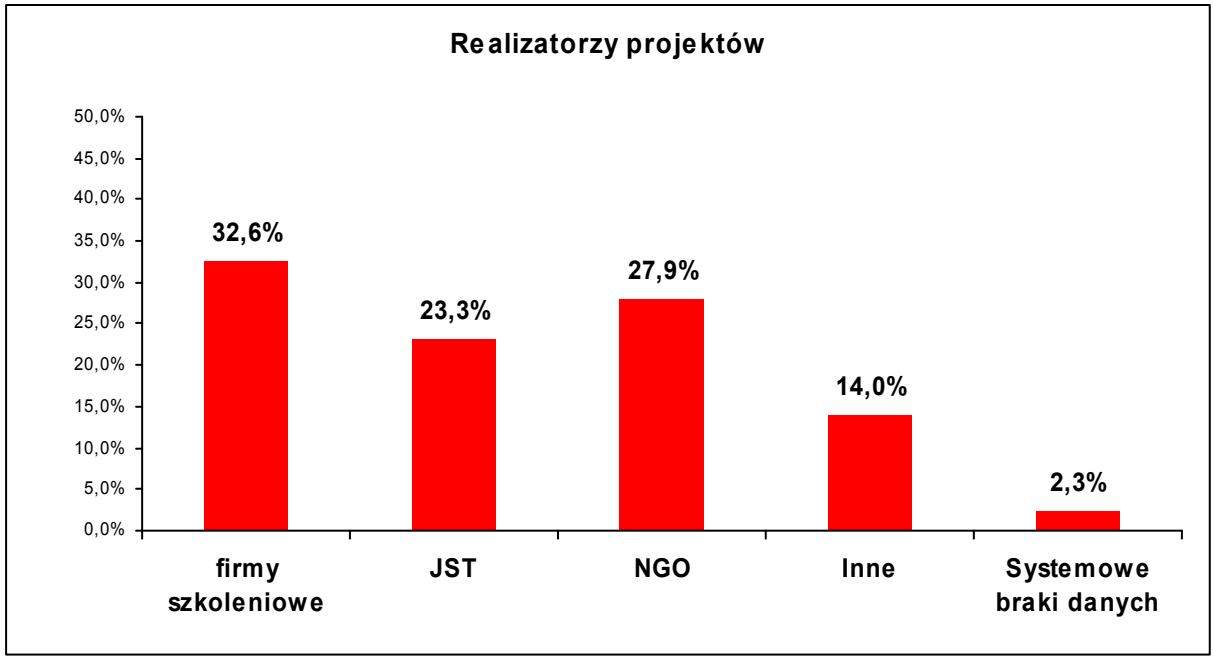
- szkoły – ich organy założycielskie oraz szkoły wyższe,

- jednostki naukowe.

Na potrzeby badania dokonano uproszenia tej klasyfikacji (łącząc kategorie JST i instytucji rynku pracy oraz tworząc ogólną kategorię „firmy szkoleniowe”), by zbadać proporcje typów wykonawców w puli badanych projektów (tabela 25). Najpopularniejszy typ 2 projektów jest najczęściej realizowany przez firmy szkoleniowe i JST.

Tabela 25

Realizatorzy projektów	Częstość	Procent
firmy szkoleniowe	14	32,6
JST	10	23,3
NGO	12	27,9
Inne	6	14,0
Ogółem	**42**	**97,7**
Systemowe braki danych	**1**	**2,3**



Rysunek 16

W puli analizowanych projektów, jako realizatorzy projektów niemal nie występują szkoły i jednostki naukowe. Mało jest także pracodawców czy organizacji pracodawców. Wszystkie te instytucje znalazły się w puli „inne". Oznacza to, że instytucje te nie korzystają zbyt chętnie z możliwość aplikowania w ramach działania 1.4, schemat a). Trudno zidentyfikować przyczyny tego stanu rzeczy, być może jest nim słabe rozeznanie tych instytucji w potrzebach ON i instytucji pracujących na ich rzecz, bądź ich obsługujących.

Bardzo aktywne są natomiast organizacje pozarządowe, w szczególności są to organizacje, które w ramach swoich zadań statutowych realizują aktywności na rzecz osób niepełnosprawnych. Rokowało to dobrze jakości realizowanych szkoleń, gdyż mają dobre rozeznanie w środowisku ON i potrzebach ON związanych z korzystaniem z usług instytucji obsługujących ON, co potwierdziły badania terenowe. Również wnioski pisane przez organizacje pozarządowe zazwyczaj mają wysoką jakość, są przemyślane i spójne. Sugeruje to, że organizacje mają już spore doświadczenie w pisaniu oraz realizacji projektów. Jest to kolejną przesłanką do konkluzji, iż w przypadku tego typu projektodawcy można liczyć dzięki temu na projekty właściwie wdrażane, przynoszące spodziewane efekty i realizujące założone cele, co znalazło swoje potwierdzenie w badaniach terenowych.

Dużą aktywnością wykazują się również JST, instytucje rynku pracy (a jest to kategoria, jak pokazano wyżej, skupiająca różne typy instytucji) oraz firmy/instytucje szkoleniowe. Ostatni typ projektodawcy zwraca uwagę raczej wysoką jakością składanych wniosków, co nie zawsze znalazło swoje bezpośrednie przełożenie na jakość realizowanych projektów. W szczególności, we wnioskach projektowych firm szkoleniowych pojawia się wiele konkretnych wskazań co do zakresu i organizacji szkoleń. Gorzej natomiast wygląda identyfikacja grup docelowych, które określane są zazwyczaj bardzo szeroko, co sugeruje, że projektodawcy będą dopiero w trakcie realizacji projektów konkretyzowali zadania promocyjne i rekrutacyjne. Z drugiej strony świadczy to o doświadczeniu projektowym projektodawców, którzy wiedzą, że zawężenie kategorii adresatów wsparcia na poziomie pisania wniosku projektowego może stać się utrudnieniem w trakcie realizacji projektu, gdy trudne lub wręcz niemożliwe staje się skompletowanie grupy docelowej i zrealizowane wskaźnika liczby przeszkolonych osób charakteryzujących się ściśle określonymi cechami. Oczywiście takie podejście wiąże się z trudnością precyzyjnego dostosowania celów projektowych, treści i tematyki szkoleń do potrzeb uczestników szkoleń w sytuacji, gdy pochodzą oni z bardzo szeroko określonej grupy docelowej i reprezentują różne instytucje nie zawsze mające takie same potrzeby i natrafiające na podobne problemy i bariery. Również problemem staje się tutaj dopasowanie poziomu szkolenia do zróżnicowanej grupy BO. Przeprowadzone badania terenowe

potwierdziły, że tego typu obawy potwierdziły się i projekty realizowane przez firmy szkoleniowe, mimo iż bardzo często realizowane były bardzo fachowo pod względem organizacyjnym, to jednak nie można uznawać ich za wzorcowe, jeżeli chodzi o osiągnięte rezultaty.

Z kolei wnioski składane przez jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne mają stosunkowo najniższą jakość z punktu widzenia zakresu informacji w nich zawartych. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest w nich zazwyczaj bardzo dobrze przygotowana, jednak koncepcja projektowa często ma charakter jedynie zarysowany (w szczególności, jeżeli chodzi o zakres tematyczny szkoleń i kwestie organizacyjne). Związane jest to z tym, że instytucje te na poziomie wykonawstwa szkoleń posiłkują się zewnętrznymi formami szkoleniowymi wybieranymi w drodze przetargu. W trakcie pisania wniosku projektodawcy nie mają wiedzy, kto będzie realizował potrzebne im szkolenia, a tym samym jaka będzie ich propozycja koncepcyjna i organizacyjna. Trudno również oczekiwać od urzędników wiedzy z zakresy metodyki prowadzania zajęć – stąd jedynie ogólnikowe informacje dotyczące formuły zajęć. Z drugiej strony fakt, że w większości szkolenia planowane są dla jednostki własnej (oczywiście z możliwością uczestniczenia pracowników również z innych instytucji terytorialnych i ich jednostek organizacyjnych) rokować można, że projektodawcy, na poziomie wyboru wykonawcy szkoleń, będą wiele uwagi poświęcali zmaksymalizowaniu użyteczności szkoleń i dopasowaniu ich do swoich potrzeb i oczekiwań. Także badania terenowe potwierdziły bardzo wysoką skuteczność tego typu projektów zgłaszanych przez JST i ich jednostki organizacyjne. Przede wszystkim w projektach tych jest zapewnione ścisłe dopasowanie celów projektowych do potrzeb zarówno modernizacji systemu aktywizacji społecznej i zawodowej ON, do potrzeb personelu, a także – co ma bardzo duże znaczenie – do potrzeb tych instytucji wyrażanych przez kadrę kierowniczą. Oznacza to, że projekty te nie natrafiały w procesie realizacji na bariery związane z niedostosowaniem projektu do uświadomionych potrzeb definiowanych przez kadrę kierowniczą instytucji, z których pochodzą uczestnicy szkoleń.

Kolejną kwestią, którą warto zarysować w rozdziale poświeconym determinantom wdrażania Działania 1.4 SPO RZL jest wskazanie, iż w jego ramach wyodrębnione zostały dwa schematy:

- **schemat a)** „Wsparcie osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności na otwartym rynku pracy”. Projekty objęte dofinansowaniem w ramach schematu a) zostały wyłonione w ramach konkursów organizowanych przez PFRON. Przewidzianymi dla tego schematu formami wsparcia są: poradnictwo, szkolenia, usługi doradcze, dotacje, subsydiowane staże pracy, subsydiowane

zatrudnienie, badania, informowanie i promocja, działania towarzyszące, opracowywanie materiałów metodycznych i informacyjnych pomoc standardowa w ramach tzw. wydatków kwalifikowanych.

- **schemat b)** „Poprawa skuteczności systemu wspierania osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności". Projekty objęte dofinansowaniem w ramach schematu b) były przygotowywane przez PFRON i uzyskiwały zatwierdzenie od Komitetu Sterującego dla Priorytetu 1. Schemat b) **przewidywał te same formy wsparcie co schemat a)** oraz ponadto: zakup środków technicznych w celu utworzenia baz danych i portalu.

Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń we wdrażaniu SPO RZL działania realizowane w formule dwóch schematów w ramach jednego Działania mają tendencję do powielania się i nakładania. W wyniku ewaluacji poszczególnych działań pojawiło się nawet pojęcie „kanibalizacji" projektów, gdzie jeden projekt skierowany do tej samej grupy odbiorców powoduje niemożność zrealizowania innego projektu skierowanego do tej samej grupy odbiorców. Niniejsza ewaluacja nie przewiduje porównaniu efektów wdrażania schematu a) i b), warto jednak zasygnalizować ten problem w rozdziale poświeconym determinantom wdrażania Działania 1.4 SPO RZL. Ma to bowiem bezpośredni związek z proponowanymi koncepcjami projektowymi wybranymi do dofinansowania na poziomie Instytucji Wdrażającej. Szczególnie, że taka sytuacja pojawiała się w Małopolsce, gdzie w tym samym czasie realizowane były dwa ogólnopolskie projekty o tej samej tematyce skierowane do tej samej grupy odbiorców (pracownicy WUP), co zaskutkowało tym, że w jednym z projektów nie udało się przeszkolić zakładanej liczby osób, ponieważ realizacja drugiego projektu zaspokoiła w dużej części potrzeby (i wykorzystała możliwości) instytucji w tym zakresie.

3.6. Podsumowanie i wnioski

Z powyższej analizy trafności i spójności analizowanych projektów wyłania się raczej pozytywny obraz. Analizowane projekty okazują się być dobrze zaplanowaną, spójną interwencją wspierającą proces rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych. Przedstawiona wyżej analiza pozwala na sformułowanie kilku zasadniczych wniosków podsumowujących dotychczasowe rozważania.

Wszystkie analizowane projekty są zgodne z celami horyzontalnymi EFS. W tym kontekście wszystkie projekty w sposób bezpośredni adresują cel horyzontalny EFS określony jako *równość szans – w szczególności promowanie równych szans kobiet i*

mężczyzn na rynku pracy, wyrównywanie szans edukacyjnych i szans na rynku pracy osób narażonych na wykluczenie społeczne, osób zamieszkałych na terenach wiejskich i zaniedbanych oraz osób niepełnosprawnych.

Cele wszystkich analizowanych projektów są zgodne z i wspierają osiąganie ogólnego celu Działania 1.4, który jest określony jako: *zwiększanie stopnia przygotowania zawodowego i poprawy zdolności do uzyskania zatrudnienia przez osoby o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, budowanie potencjału oraz tworzenie nowych oraz doskonalenie istniejących instrumentów, zwiększających możliwości osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Pomoc ukierunkowana jest na osoby po raz pierwszy wchodzące na rynek pracy lub długotrwale bezrobotne, albo doświadczające największych problemów z wejściem na rynek pracy*.

Wszystkie analizowane projekty przedstawiają ważne problemy i potrzeby związane z procesem/ systemem rehabilitacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych i definiują cele ogólne projektu tak, że adresują one zidentyfikowane problemy i potrzeby. Jednakże w wielu wypadkach proces identyfikacji potrzeb i problemów ma bardzo słabe podstawy. Zasadniczo w chwili obecnej nie istnieje możliwość zweryfikowania zaprezentowanej przez wnioskodawców analizy problemów i potrzeb. Przed tym problemem stanęli także członkowie komisji dokonującej selekcji projektów. Sytuacja ta wydaje się mieć przyczyny w słabości systemowej. Problemem stanowiącym ogólną przeszkodę w aktywizowaniu osób niepełnosprawnych (jednocześnie utrudniającym dokonanie oceny trafności proponowanych projektów zmierzających w tym kierunku) jest brak rzetelnych i szczegółowych badań sytuacji i potrzeb ON w Polsce. Mimo tego, że instytucje współpracujące z ON mają na ich temat dużą wiedzę i znają ich potrzeby, to mimo wszystko, planując jakieś działania opierają się na swoich przekonaniach (nie będąc pewnymi, czy rzeczywiście mają rację) bądź na zakrojonych na małą skalę badaniach potrzeb ON na potrzeby projektu.

Cele operacyjne projektów, traktowane w analizie jako cele realizowanych szkoleń, są konsekwencją celów ogólnych i wspierają ich realizację. Osiągnięcie zaplanowanych rezultatów projektów przyczyni się bezpośrednio do osiągnięcia celów ogólnych projektów. W analizowanych projektach większość projektodawców jasno i precyzyjnie określiło cele szkoleniowe w swoich projektach, nie ograniczając się do cytowania założeń wymienianych w Wytycznych dla beneficjentów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, Priorytet I, Działanie 1.4 Schemat a), ale rozwijając te

założenia o bardziej szczegółowy opis zamierzonych celów. Ich analiza w kontekście celów ogólnych projektów pozwala stwierdzić, że są one z nimi spójne.

W nieomal wszystkich analizowanych projektach wnioskodawcy opisując korzyści płynące z realizacji proponowanego projektu zatrzymują się na poziomie produktu, gdzie podawane są wartości docelowe wskaźników realizacji celu (np. przeszkolenie X osób). Niekiedy podawane są także przewidywane korzyści na poziomie rezultatu (zwykle we wnioskach określane jako „rezultaty miękkie") lecz nie są one z reguły powiązane z żadnymi mierzalnymi i skwantyfikowanymi wskaźnikami osiągnięcia celu. Natomiast w żadnym z projektów nie pojawiły się zapisy prezentujące przewidywane korzyści płynące z realizacji projektu na poziomie oddziaływania, co powinno pozwolić na bezpośrednie powiązanie ich z celami Działania 1.4 i winno umożliwić w przyszłości np. dokonanie pomiaru oddziaływania netto tych projektów na osiąganie celów Działania 1.4, co w połączeniu z prawidłowo zbudowanym systemem wskaźników osiągnięcia celów winno w konsekwencji umożliwić ocenę osiągnięcia celów – w wymiarze efektu netto – całego SPO RZL. Beneficjenci podkreślali, że zasadnicze przyczyny braku takich wskaźników rezultatu i oddziaływania wynikają z dwóch przyczyn: (i) PFRON nie wymagał tego, aby zostały one zaprezentowane, (ii) beneficjenci sami nie dysponują funduszami koniecznymi do opracowania takich wskaźników i do przeprowadzenia odpowiednich pomiarów, dlatego o ile odpowiednie fundusze na takie cele nie zostaną uwzględnione w budżetach projektów, raczej nie będą zainteresowani w dokonywaniu tego typu analiz i badań.

Generalnie tematyka/ treść szkoleń w wysokim stopniu jest dopasowana do celu szkoleń. Wszystkie analizowane projekty zakładają szkolenia oparte na części teoretycznej i praktycznej, co jest optymalną formą. Analizując to podejście w kontekście ilości godzin szkoleniowych i ocenie wystawionej szkoleniom przez ich uczestników można stwierdzić, że ich skuteczność jest wysoka. W nielicznych przypadkach można mieć zastrzeżenia co do zakresu treści zbyt specjalistycznej, jak na potrzeby beneficjentów szkoleń lub zbyt rozbudowanej, jak na kilkudziesięciogodzinne szkolenie.

Biorąc pod uwagę formę rekrutacji uczestników szkoleń zaplanowaną w projektach, można uznać, że w większości przypadków wybrano optymalny sposób. W części projektów fazę rekrutacji połączono z badaniem szczegółowych oczekiwań potencjalnych uczestników co do treści szkolenia, co podniosło trafność projektu. Jednakże mimo zastosowania właściwych metod rekrutacji BO, w niektórych projektach nie udało się osiągnąć wymaganych wskaźników produktu (liczby

przeszkolonych osób). Przyczyn tego faktu należy upatrywać w następujących zasadniczych czynnikach:

- Nie uznawaniu przez kadrę kierowniczą instytucji, z których rekrutowani byli BO projektów tematyki, zakresu i treści oferowanych szkoleń za priorytetowe z punktu widzenia ich instytucji.

- Występowaniu wśród kadry kierowniczej, kierującej BO na oferowane szkolenia, stereotypów osoby niepełnosprawnej jako osoby, której właściwe miejsce jest w domu, a jedyną właściwą formą wsparcia publicznego jakie ON może oczekiwać jest wsparcie finansowe ze środków pomocy społecznej. Wiąże się to natychmiast z poprzednim punktem, gdyż oznacza, że szkolenia promujące aktywne formy rehabilitacji zawodowej ON, wymagające w tym procesie udziału systemu składającego się m.in. z JST i ich jednostek organizacyjnych, publicznej służby zatrudnienia i służby medycyny pracy nie są uznawane przez kadrę kierowniczą tych instytucji za wystarczająco ważne.

- Braku równowagi pomiędzy liczbą projektów danego typu oraz liczebnościami wśród beneficjentów ostatecznych danego typu. Zdarzało się, że w tym samym czasie realizowane były dwa ogólnopolskie projekty o tej samej tematyce skierowane do tej samej grupy odbiorców (pracownicy WUP), co zaskutkowało tym, że w jednym z projektów nie udało się przeszkolić zakładanej liczby osób, ponieważ realizacja drugiego projektu zaspokoiła w dużej części potrzeby (i wykorzystała możliwości) instytucji w tym zakresie. Beneficjenci najczęściej nie mieli świadomości o istnieniu podobnych projektów realizowanych w tych samych regionach, a nawet miastach.

4. Skuteczność pod względem osiągania zaplanowanych celów

4.1. Przesłanki skutecznej realizacji szkoleń

Jak to zostało wyżej stwierdzone, wybrane do realizacji projekty charakteryzują się wysokim stopniem spójności z celami horyzontalnymi EFS, celami Działania 1.4 SPO RZL, a także cechują się wysoką spójnością wewnętrzną polegającą na właściwym dopasowaniu celów szkoleniowych projektu do celów ogólnych Działania 1.4., dopasowaniu tematyki i treści szkoleń do celów szkoleniowych projektu, a także dopasowaniu metod, form i organizacji szkoleń do realizowanej tematyki i treści szkoleń.

Jednocześnie projekty te cechuje przynajmniej właściwa trafność zaproponowanych celów projektów w odniesieniu do:

- Istotnych problemów związanych z modernizacją systemu rehabilitacji społeczno-zawodowej ON;
- Ważnych potrzeb i problemów funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno-zawodowej ON;
- Ważnym potrzebom personelu zaangażowanego w proces aktywizacji zawodowej ON.

Projekty te w znacznym stopniu (w odniesieniu do 60% analizowanych projektów) odpowiadają także potrzebom wyrażanym przez kadrę kierowniczą podmiotów zaangażowanych w proces rehabilitacji społeczno-zawodowej ON. `

Powyższe konstatacje stanowią istotne przesłanki pozwalające oczekiwać, że realizowane projekty powinny charakteryzować się wysokim stopniem skuteczności w osiąganiu zakładanych celów projektowych.

4.2. Stopień osiągania celów projektowych i jego uwarunkowania

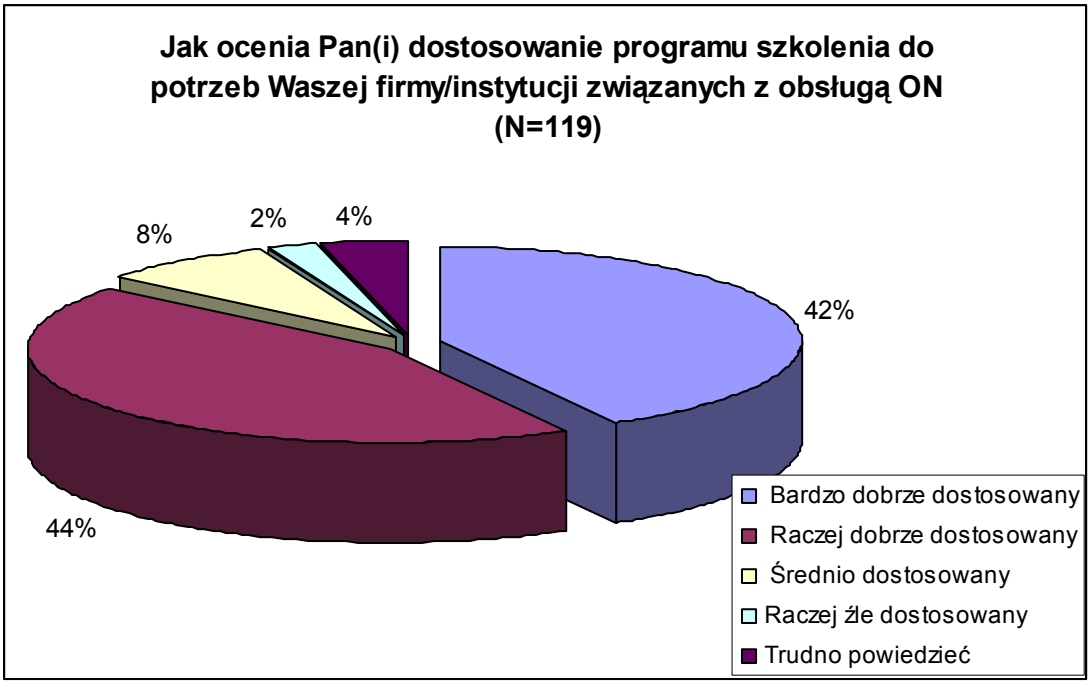
Zasadniczymi źródłami danych i informacji służących do udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące tego zakresu były:

- Analiza danych zastanych (wnioski projektowe, sprawozdania okresowe i końcowe z realizacji projektu, ankiety autoewaluacyjne, programy szkoleń);
- Studia przypadków (w szczególności wywiady z koordynatorami projektów i osobami odpowiedzialnymi za kwestie merytoryczne);
- Wywiady CATI z koordynatorami szkoleń;
- Wywiady CATI w instytucjach, których pracownicy uczestniczyli w szkoleniach.

Przede wszystkim należy podkreślić, że w szkoleniach uczestniczyły zasadniczo te osoby, które można uznać za zaangażowane (bezpośrednio lub pośrednio, w sposób stały lub incydentalny) w proces aktywizacji zawodowej ON. Z tego względu objęcie tych osób szkoleniem wydaje się być przynajmniej z formalnego punktu widzenia dobrze uzasadnione. Jednakże można wysunąć tutaj pewne wątpliwości dotyczące tego, czy wszystkie skierowane na szkolenia osoby były najwłaściwszymi z punktu widzenia instytucji delegującej. Otóż wątpliwość ta dotyczy sytuacji, w której to nie instytucja deleguje uczestnika na szkolenia, lecz uczestnicy szkoleń sami zgłaszają się do udziału w projekcie dokumentując jedynie, że są zatrudnieni w instytucji, której pracownicy stanowią grupę docelową projektu. Wydaje się, że rozwiązaniem zapewniającym lepszy dobór uczestników szkoleń byłoby stawianie wymogu (jak było to robione w wypadku dużej części projektów), aby uczestnik szkolenia był delegowany przez odpowiednią instytucję lub przynajmniej przedstawiał zaświadczenie ze swojej macierzystej instytucji, że pełni jakąś funkcję związaną z rehabilitacją społeczną i zawodową ON. Oczywiście w odniesieniu do osób pracujących w instytucjach, których pracownicy stanowią grupę docelową projektu nie sposób jest wyrokować arbitralnie, czy dana osoba, która nawet dzisiaj nie wykonuje zadań w procesie obsługi niepełnosprawnych klientów nie będzie takich zadań wykonywała w przyszłości. Również każda dodatkowa osoba w takiej instytucji, która nabyła odpowiednie kwalifikacje, wiedzę i umiejętności dotyczące obsługi niepełnosprawnego klienta powoduje zwiększenie ogólnej kultury obsługi ON, a także przyczynia się do przełamywania negatywnych stereotypów w stosunku do ON, które mogą panować w tej instytucji.

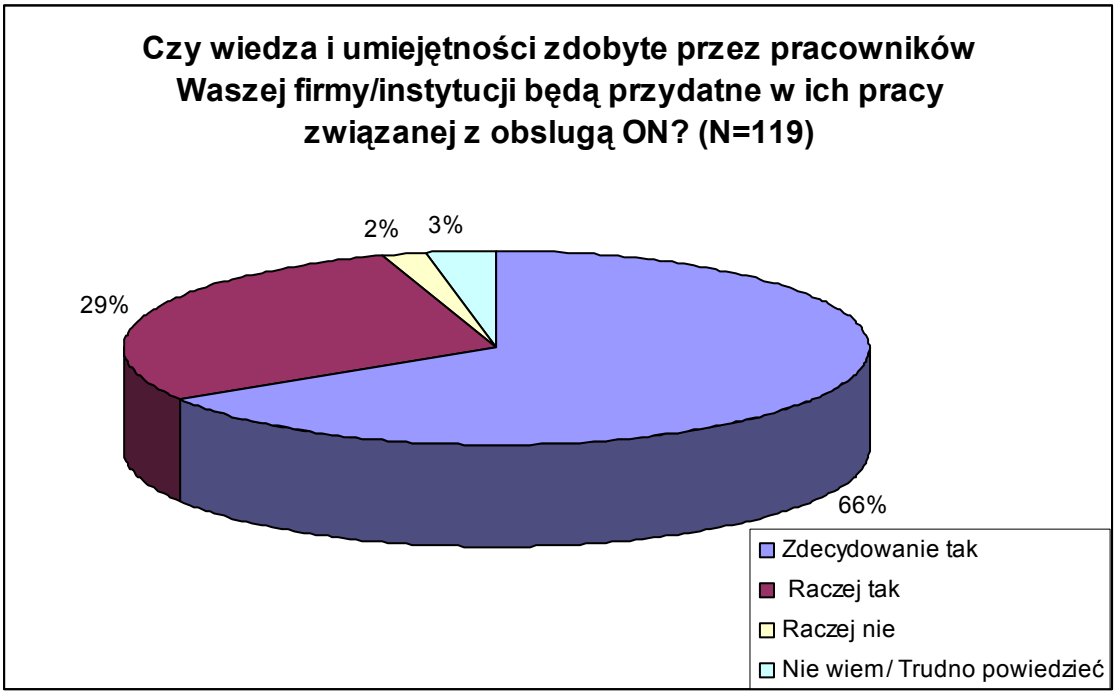
Pracodawcy osób uczestniczących w szkoleniach raczej bardzo wysoko oceniają dostosowanie programu szkolenia do potrzeb ich firmy/instytucji w zakresie związanym z obsługą osób niepełnosprawnych. Ilustruje to poniższy wykres.

Rysunek 17



Również wysoko oceniona została przez pracodawców praktyczna wiedza i umiejętności zdobyte przez skierowanych na szkolenie pracowników. Ilustruje to poniższy wykres.

Rysunek 18



Udział w szkoleniach organizowanych w ramach analizowanych projektów jest zasadniczo dobrowolny. Jednak w przypadku projektów realizowanych przez instytucję, której pracownicy stanowią jednocześnie grupę docelową projektu (projekty realizowane przez JST, część projektów realizowanych przez NGO) – jak wyraził się w trakcie realizowanego studium przypadku koordynator takiego właśnie projektu (50081) – *udział w szkoleniu był dobrowolny, ale dobrze widziany przez kierownictwo*.

Zasadniczo nie występują różnice pod względem prawidłowego rekrutowania beneficjentów ostatecznych pomiędzy różnymi kategoriami projektów. We wszystkich typach projektów rekrutacją objęci byli przedstawiciele grup docelowych projektu zgodnie z zapisami wniosku projektowego. Pod tym względem nie stwierdzono różnic pomiędzy projektami należącymi do różnych typów projektów, ani też pomiędzy projektami realizowanymi przez różne kategorie projektodawców.

Frekwencja na szkoleniach była zadowalająca. Przeciętnie ok. 95% osób, które rozpoczęły szkolenie kończyło je. Były tu wyjątki, jak np. projekt 40177, gdzie na 154 osoby rozpoczynające szkolenie (przy zakładanej liczbie 180 osób objętych szkoleniem) ukończyło je 138 osób (89% liczby osób, które rozpoczęły szkolenie, lecz jednocześnie zaledwie 77% zakładanej liczby BO).

Były także projekty charakteryzujące się wyjątkowo dużą frekwencją i procentem osób, które ukończyły szkolenie. Tutaj można wskazać kategorie projektów, w których to zjawisko występuje najczęściej:

- Projekty, w których realizatorem projektu jest instytucja, z której rekrutują się uczestnicy szkoleń. W takich wypadkach frekwencja sięga 100%, a nieobecności na zajęciach odnotowują jedynie osoby chore.

- Projekty realizowane przez JST dla personelu własnego i personelu swoich jednostek organizacyjnych. Tutaj także występowała bardzo duża, sięgająca 100% (przeciętna 99%) frekwencja na zajęciach.

- Projekty realizowane przez NGO dla osób w sposób profesjonalny zajmujących się procesem aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON (np. dla pracowników WTZ-ów).

Po drugiej stronie stoją projekty, które cechuje wyjątkowo niska frekwencja, a niekiedy także połączona w relatywnie wysokim odsetkiem osób, które rozpoczęły, lecz nie ukończyły szkolenia:

- Szkolenia przeznaczone dla przedsiębiorców, które zakładały zbyt długie sesje szkoleniowe (np. ponad 2- i więcej-dniowe).

- Szkolenia dla JST, PSZ i SMP realizowane w miejscu zatrudnienia w terminach obejmujących także weekendy.

- Projekty źle zsynchronizowane w czasie i skierowane do tej samej grupy docelowej (występowanie zjawiska „*kanibalizmu*" projektów).

Jednocześnie należy podkreślić, że aktywność uczestników szkoleń nie zależała od typu projektu, rodzaju projektodawcy i instytucji z których pochodzili BO. Aktywność stanowiła prostą pochodną rodzaju zajęć (najwyższa aktywność widoczna była na zajęciach warsztatowych i w trakcie dyskusji o charakterze seminaryjnym, a najniższa podczas wykładów teoretycznych). W dużej mierze aktywność uczestników szkoleń zależała także od sposobu prowadzenia zajęć przez trenera i wykładowcę. Zdarzały się bowiem – choć sporadycznie – zajęcia teoretyczne prowadzone przez wykładowcę przy wysokim stopniu aktywności uczestników, a jednocześnie niekiedy zajęcia warsztatowe nie wiązały się ze zwiększoną aktywnością osób szkolonych. Pod tym względem nie wolno nie docenić znaczenia jakości i profesjonalizmu osób prowadzących zajęcia. Należy pamiętać, że nie zawsze najlepszy specjalista z danej dziedziny jest osobą najodpowiedniejszą do prowadzenia zajęć. Prowadzenie zajęć,

wykładów, warsztatów, szkoleń jest bowiem specyficzną umiejętnością i wymaga od trenera/ wykładowcy pewnych uzdolnień, wiedzy i predyspozycji osobowościowych.

Badania terenowe realizowane w ramach studiów przypadku nie pozwoliły na zidentyfikowanie różnic dotyczących atrakcyjności programowej realizowanych szkoleń pomiędzy różnymi kategoriami projektów. Jedynym źródłem informacji pod tym względem były opinie przedstawicieli projektodawców, którzy z reguły wysoko oceniali atrakcyjność realizowanych przez siebie szkoleń.

Dodatkowych informacji dostarczały opinie uczestników szkoleń wyrażane w ankietach na zakończenie szkolenia. Należy przy tym pamiętać, że takie ankiety stanowią niezbyt wiarygodne źródło informacji, gdyż uczestnicy szkoleń jedynie w sytuacjach skrajnych decydują się na zamieszczenie ocen negatywnych. Zwykle uwidacznia się to w bardzo wysokich odsetkach ocen pozytywnych (dobrych i bardzo dobrych). Podobnie było w przypadku analizowanych projektów. Przeciętnie ok. 90% BO oceniało pozytywnie atrakcyjność programową szkoleń. Zdarzały się przypadki, że ocenę pozytywną dawało aż 99% BO. Nie było projektów, w których odsetek ocen pozytywnych dotyczących atrakcyjności programowej szkoleń byłby niższy od 80%. Wersyfikacja tych informacji, dokonana poprzez realizacje badania ankietowego na potrzeby niniejszej ewaluacji pokazała jednak, że dominują nadal zdecydowanie pozytywne oceny (więcej na temat opinii uczestników na temat odbytych szkoleń w kolejnych rozdziałach).

Generalnie jakość trenerów i wykładowców należy ocenić wysoko. Realizatorzy projektów bardzo wysoko ocenili jakość angażowanych przez siebie trenerów i wykładowców. Ocenę tę argumentowali tym, że trenerzy i wykładowcy :

- Byli specjalistami z danej dziedziny;
- Posiadali duże doświadczenie w prowadzeniu szkoleń;
- Byli praktykami w danej dziedzinie;
- Reprezentowali instytucje naukowe specjalizujące się w danej dziedzinie.

Wysoką ocenę trenerów i wykładowców potwierdzają także ankiety wypełniane przez uczestników szkoleń po ich zakończeniu. Tutaj również wykładowcy uzyskiwali oceny dobre i bardzo dobre. W kilku sporadycznych wypadkach, kiedy wykładowca lub trener uzyskiwał oceny niskie dokonano w następnych turach szkoleń wymiany tego trenera/ wykładowcy. W kilku wypadkach nie było możliwe dokonanie zmiany (problemy z dostępnością trenerów/ wykładowców, a także kwestie finansowe związane z wysokością wynagrodzenia za realizowane szkolenia. jakich domagali się

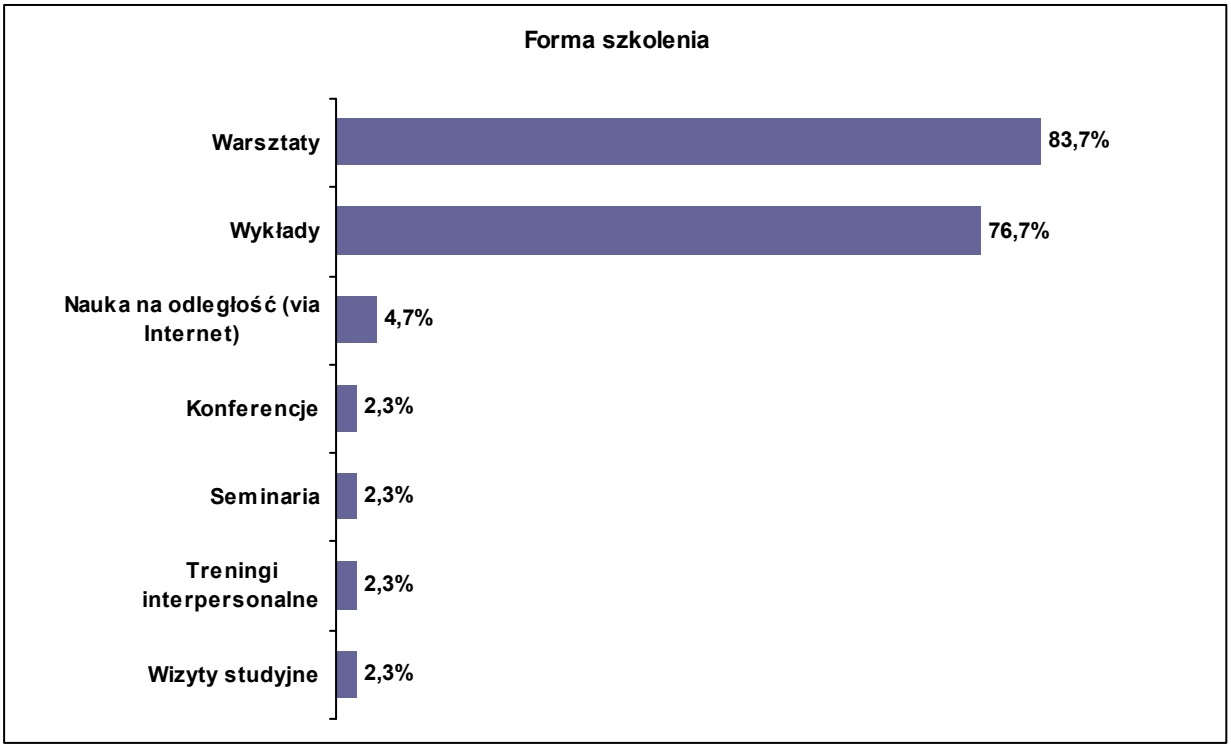
wykładowcy/ trenerzy alternatywni, mający ugruntowaną pozycję na rynku szkoleniowym).

Analiza treści szkoleń pokazała, że poruszano na nich zarówno kwestie teoretyczne i praktyczne z kładzeniem nacisku na te ostatnie. Poniższe zestawienie pokazuje, że niemalże wszystkie analizowane projekty realizowały formę szkoleń polegającą na połączeniu zajęć teoretycznych z warsztatami. Forma zajęć jest zatem spójna z celami i treścią szkoleń, gdzie zaplanowano wyposażenie uczestników zarówno w wiedzę teoretyczną, jak i umiejętności praktyczne.

Tabela 26

Forma szkoleń	Częstość	Procent
Warsztaty	36	83,7
Wykłady	33	76,7
Nauka na odległość (via Internet)	2	4,7
Konferencje	1	2,3
Seminaria	1	2,3
Treningi interpersonalne	1	2,3
Wizyty studyjne	1	2,3

Rysunek 19



W 36 projektach realizowano szkolenia w formie warsztatowej, a wykłady w niewiele mniejszej ilości projektów – w 33.

Szczególnym przypadkiem są dwa szkolenia realizowane drogą elektroniczną (via-internet). Ta formuła niesie ze sobą dostępność szkoleń z każdego miejsca i o dowolnej porze, co pozwoliło na udział w nich osobom, które do tej pory z powodu różnych ograniczeń, nie mogły podnosić swoich kwalifikacji. Z drugiej strony barierą był tutaj brak kontaktu z trenerem, jak ma to miejsce w przypadku szkoleń tradycyjnych. W jednym przypadku zminimalizowano to ryzyko poprzez możliwość konsultacji z ekspertem, zarówno za pośrednictwem systemu informatycznego, jak i tradycyjnych form kontaktu.

W pojedynczych projektach zrealizowano konferencje, seminaria, treningi interpersonalne i wizyty studyjne.

W większości projektów jako jeden z produktów projektu powstały także materiały szkoleniowe, metodyczne i informacyjne. W niektórych przypadkach były one

uzupełnieniem do szkoleń (materiały pomocnicze dla uczestników), w niektórych przypadkach były to publikacje przydatne także tym, którzy w szkoleniach nie brali udziału, ale w swojej pracy zajmują się obsługą osób niepełnosprawnych

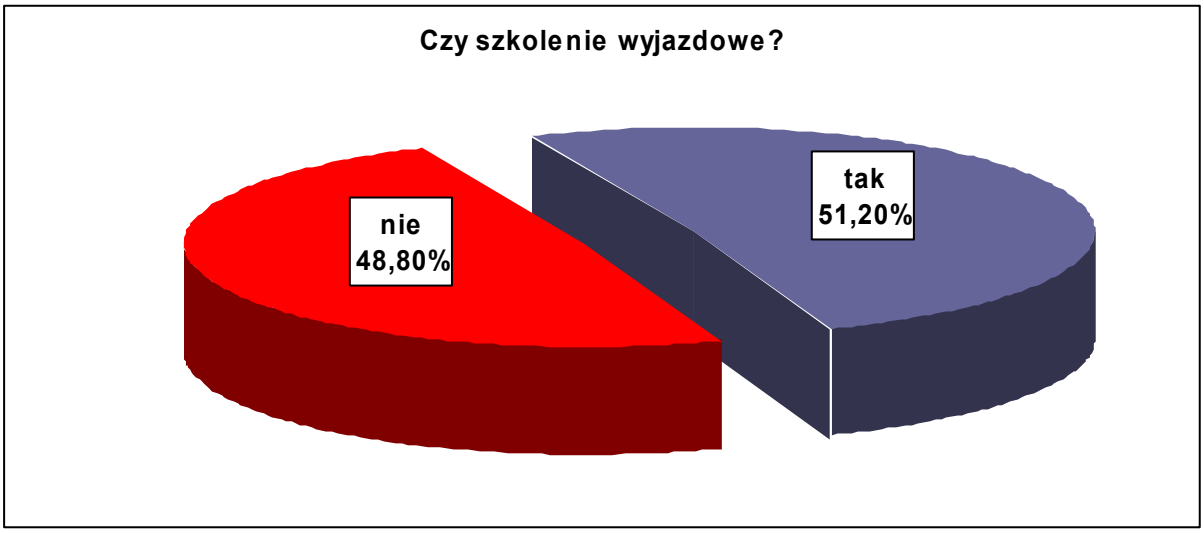
Proporcje pomiędzy projektami, w których szkolenia zaplanowano w miejscu zamieszkania uczestników oraz tymi, w których uczestnictwo wymaga wyjazdu do ośrodka szkoleniowego, są równe (21 stacjonarnych i 22 wyjazdowe) (Tabela 27). Obydwie formy szkoleń mają swoje mocne i słabe strony. Z jednej strony szkolenia w miejscu zamieszkania uczestnika nie obciążały go koniecznością wyjazdu i nie kolidowały z innymi obowiązkami, zawodowymi i prywatnymi. W części projektów realizowano szkolenia w trybie wieczorowym lub weekendowym, aby zmniejszyć to ryzyko. Z drugiej strony szkolenia wyjazdowe cechuje duża efektywność i skuteczność.

Przeprowadzone badania terenowe wykazały, że szkolenia w miejscu zamieszkania okazały się skuteczne w odniesieniu do pracodawców, czyli grupy osób, które nie dysponują dużą ilością wolnego czasu i nie decydują się na szkolenia wyjazdowe w dni robocze. W pozostałych wypadkach swoją skuteczność potwierdziły szkolenia wyjazdowe. W odniesieniu do wszystkich rodzajów za wyjątkiem projektów adresowanych do pracodawców, można stwierdzić, że najbardziej efektywną formą organizacji szkoleń okazały się w większości przypadków szkolenia wyjazdowe trwające kilka dni. Pozwoliło to uczestnikom na oderwanie się od codziennych problemów i skupienie na treści szkolenia. Sprzyjało to także integracji grupy. Koordynatorzy niektórych projektów prowadzonych w innym trybie (np. szkolenia stacjonarne, weekendowe) zasugerowali na przyszłość wprowadzenie w tym zakresie zmian, np. organizowanie kilkudniowych, wyjazdowych form szkoleniowych- co pozwoliłoby na uzyskanie większej koncentracji, podniesienie efektywności i lepsze, wzajemne poznanie się (integracja i wymiana doświadczeń) lub organizowanie szkoleń w godzinach popołudniowych w tygodniu z jednorazową mniejszą liczba godzin szkoleniowych.

Tabela 27

Czy szkolenie wyjazdowe?	Częstość	Procent
nie	21	48,8
tak	22	51,2

Rysunek 20

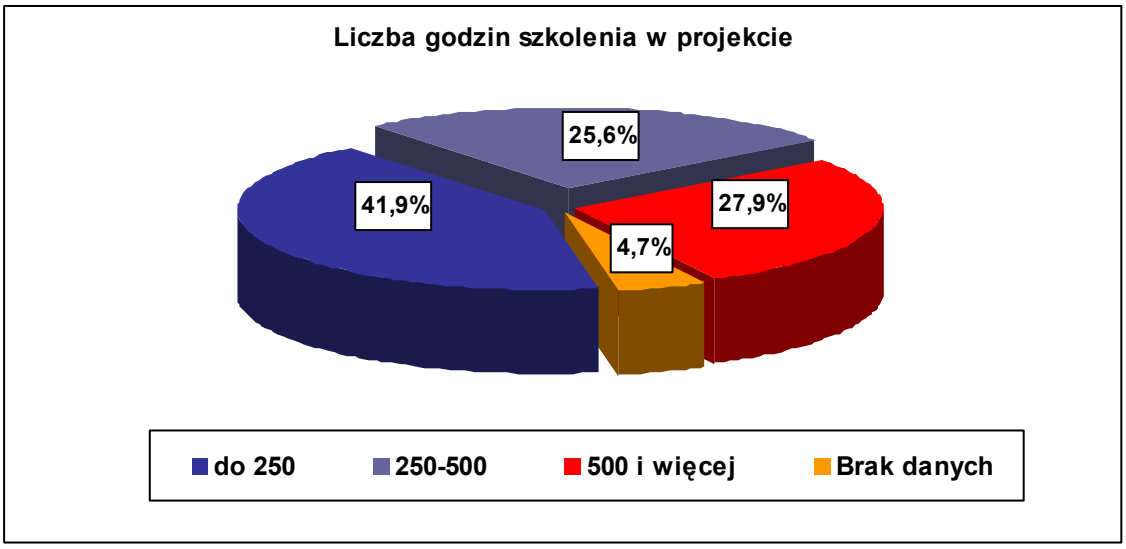


Analizując liczbę godzin szkolenia w projektach widać, że w 41,9% projektów zaplanowano mniej niż 250 godzin szkoleniowych. Jest tak w 18 spośród 43 projektów. W 11 projektach zaplanowano 250 – 500 godzin szkoleń (25,6%) a w kolejnych 12 powyżej 500 godzin (27,9%). Poniższa tabela (Tabela 28) ilustruje proporcje liczby godzin szkoleń przewidzianych w projektach.

Tabela 28

Liczba godzin szkolenia w projekcie	Częstość	Procent
do 250	18	41,9
250-500	11	25,6
500 i więcej	12	27,9
Brak danych	2	4,7

Rysunek 21

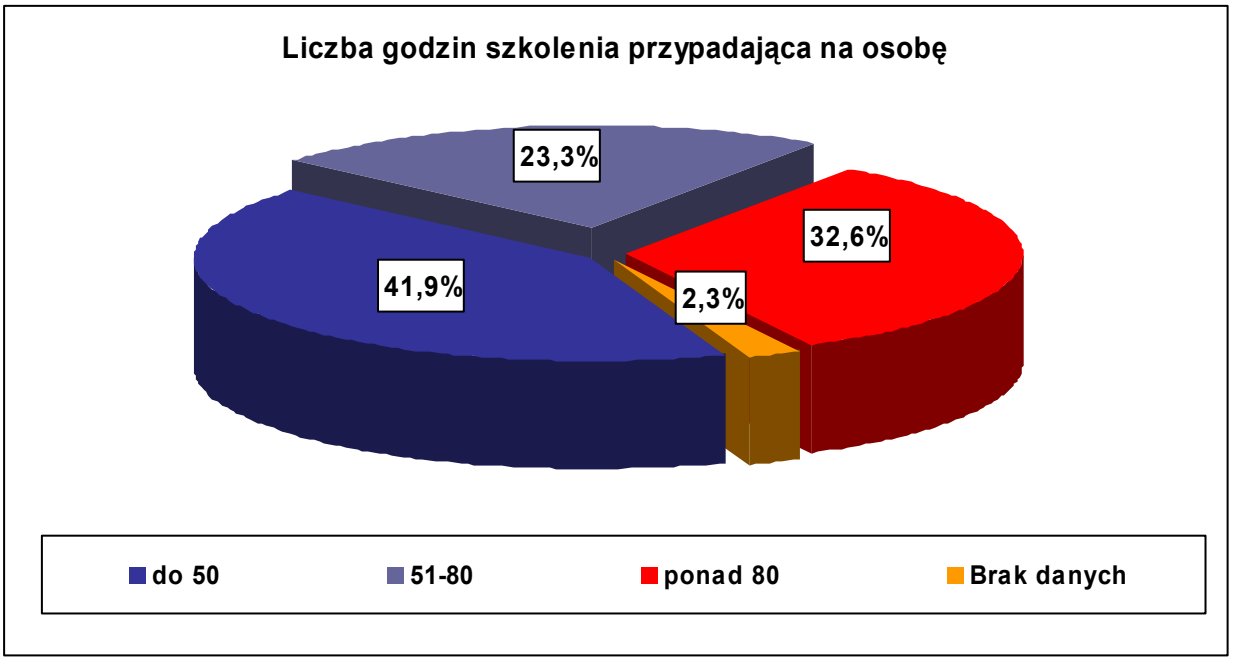


Dla uzupełnienia powyższej analizy warto przedstawić rozkład liczby godzin szkolenia przypadających na jednego uczestnika. Zauważyć można, że w prawie 42% projektów zaplanowano mniej niż 50 godzin szkolenia przypadających na jednego uczestnika (18 projektów). W 23,3% na uczestnika przypada od 51 do 80 godzin szkolenia (10 projektów), a w 32,6% projektów uczestnik weźmie udział w ponad 80 godzinach szkolenia. Poniższe zestawienie (Tabela 29) ilustruje proporcje liczby godzin szkoleń przewidzianych w projektach na jednego uczestnika.

Tabela 29

Liczba godzin szkolenia przypadająca na osobę	Częstość	Procent
do 50	18	41,9
51-80	10	23,3
ponad 80	14	32,6
Brak danych	1	2,3

Rysunek 22



W całej puli analizowanych projektów przeciętna ilość godzin szkolenia przypadając na jednego uczestnika to 73,83. Najkrótsze szkolenia oferowane są we wspomnianym już wyżej projekcie, gdzie zaplanowano 10 godzin szkolenia na uczestnika, co przy znacznej ilości tematów może powodować, że jakość szkolenia może być niska. Jednak oceny wykazane w ankietach wypełnionych przez BO na zakończenie szkolenia nie potwierdzają tych obaw. Maksymalną ilość godzin przypadającą na jednego uczestnika planuje beneficjent projektu ukierunkowanego na podniesienie umiejętności pracowników merytorycznych Warsztatów Terapii Zajęciowej (usługodawców osób niepełnosprawnych) w zakresie przygotowywania

osób niepełnosprawnych, będących ich podopiecznymi, do funkcjonowania na rynku pracy. Szkolenie przewidziano dla 40 osób w formie 200 godzin wykładów i warsztatów.

Najwięcej godzin przypadających na jednego uczestnika realizowano w projektach gdzie beneficjentem są organizacje pozarządowe (średnio 95 godzin na uczestnika) oraz jednostki samorządu terytorialnego (92 godziny zajęć). Najmniej, bo tylko 52 godziny, zaplanowane zostały w projektach gdzie realizatorem były firmy szkoleniowe (Tabela 30). Niestety, ze względu na brak możliwości dokonania porównania wyników osiągniętych w poszczególnych wskazanych wy zej typach projektów, nie można stwierdzić, czy firmy szkoleniowe posiadały tak dużą przewagę wiedzy, doświadczenia i umiejętności w zakresie realizowania szkoleń, że w znacznie krótszym czasie osiągały takie same rezultaty, na osiągnięcie których inne rodzaje beneficjentów potrzebowały znacznie więcej godzin szkoleniowych. Brak możliwości porównania wynika przede wszystkim z faktu, iż realizowane projekty miały raczej nieporównywalny charakter ze względu na grupy docelowe, cele, zakres i oczekiwane rezultaty. Jednak samo wystąpienie takiej prawidłowości skłania do postawienia pytania, czy firmy szkoleniowe nie podchodziły do tematyki objętej projektami w sposób zbyt pobieżny, bez dogłębnej znajomości problemu i rozpoznania potrzeb, co w efekcie mogłoby prowadzić do niższej jakości oferowanych produktów szkoleniowych (adekwatnie do realizowanej w ramach projektu liczby godzin szkoleniowych).

Tabela 30

	Realizatorzy projektów			
	firmy szkoleniowe	**JST**	**NGO**	**Inne**
Liczba godzin szkolenia przypadająca na jednego uczestnika	52	92	95	61

Projekty realizowane były w dobrych warunkach szkoleniowych (wynajęte ośrodki szkoleniowe, hotele lub własna baza szkoleniowa projektodawcy). BO oceniając warunki szkoleń wystawili w tym elemencie bardzo wysokie oceny, niekiedy uzupełniając je dodatkowym komentarzem podkreślającym doskonałą jakość cateringu. W kilku projektach zrezygnowano z cateringu ograniczając się jedynie do

kawy, ciastek i napojów, co argumentowano chęcią koncentrowania się na kwestiach merytorycznych. Tak było np. W projekcie 40177, gdzie dodatkowo zdecydowano się na realizację szkoleń na miejscu, przy wykorzystaniu lokali oddanych do dyspozycji przez JST. Niestety, takie połączenie okazało się niezbyt fortunne dla projektu, który nie zrealizował celów operacyjnych.

Wszystkie projekty były realizowane z wykorzystaniem nowoczesnych technik (rzutniki multimedialne, komputery, kamery). Jednak tutaj w przypadku projektu 40284 pojawił się problem związany z ograniczeniami budżetowymi. Otóż projekt ogólnopolski realizowany równolegle w 9 lokalizacjach w kraju niekiedy realizował miesięcznie 18 dni szkoleniowych został wyposażony w 1 laptop i jeden rzutnik multimedialny, co w żadnym wypadku nie mogło zaspokoić potrzeb szkoleniowych. Ostatecznie realizator projektu z własnych środków zakupił konieczną ilość dodatkowego sprzętu prezentacyjnego, jednak początkowe perturbacje wydają się niepotrzebne.

Jakość szkoleń potwierdza fakt, że jedynie niewielki odsetek uczestników rezygnuje w trakcie trwania szkoleń. W większości przypadków jest to powodowane przyczynami losowymi (choroba, zmiana miejsca pracy, etc.).

Relatywnie największy odsetek BO rezygnujących z udziału w szkoleniu w trakcie ich realizacji dotyczy projektów realizowanych w miejscu zamieszkania. W przypadku projektów realizowanych w czasie pracy i adresowanych do JST, PSZ i SMP rezygnacje czy absencje w szkoleniach są spowodowane realizowaniem w tym czasie przez BO innych zadań służbowych. W szkoleniach wyjazdowych tego typu problemy w zasadzie nie występują.

Jedynie te elementy szkoleń, które prowadzą do uzyskania weryfikowalnych umiejętności (np. nauka języka migowego) są oceniane egzaminem. Zasadniczo programy szkoleniowe kończą się rodzajem testu/ ankiety, który nie służy ocenie stopnia opanowania/ przyswojenia treści szkoleniowych i nie stanowi elementu decydującego o ukończeniu lub nie szkolenia. Takie ankiety mają raczej uświadomić BO zakres wiedzy, którą nabył w trakcie szkolenia, a także wskazać mu, jak zmieniła się jego postawa wobec ON.

Organizatorzy i realizatorzy szkoleń wyrażają pogląd, że zasadniczym celem projektów jest dokonanie zmian w postawach wobec ON. W tym wypadku nie można tych zmian oceniać przy pomocy sprawdzianu wiedzy i umiejętności. Raczej należy oczekiwać na długotrwale rezultaty i oddziaływania. Jednocześnie sami realizatorzy projektów uważają, że wdrażane projekty jedynie w niewielkim stopniu mogły się przyczynić do zmiany postaw wobec ON i wymazaniu utartych stereotypów

odnoszących się do ON. Jednak – jak podkreślają – projekty te poczyniły ważny, bo często pierwszy krok w tym kierunku.

Jednocześnie zarówno organizatorzy jak i realizatorzy projektów uważają, że BO przyswoili sobie zakładany w projekcie zasób wiedzy i umiejętności. Niestety, na poparcie tej tezy nie mają zasadniczo żadnych argumentów oprócz swoich opinii, ocen i poglądów.

Generalnie uczestnictwo w projektach szkoleniowych poświadczane jest wydawanym przez realizatora projektu (projektodawcę) „certyfikatem". Jedynie w kilku projektach realizujących szkolenia z zakresu posługiwania się językiem migowym, a realizowane (bądź to jako projektodawca lub jedynie jako wykonawca) przez Polski Związek Głuchych w określonym przepisami PZG zakresie uczestnicy szkoleń po zdaniu formalnego egzaminu uzyskują świadectwo/ dyplom zdania egzaminu ze znajomości języka migowego w zakresie I. lub II stopnia.

Inne formy poświadczania udziału w szkoleniach nie są stosowane w analizowanych projektach. Uczestnicy szkoleń akceptują tę formę potwierdzenia udziału w szkoleniu i – sądząc z opinii wyrażonych przez projektodawców – taki sposób potwierdzenia uczestnictwa spełnia ich oczekiwania.

W stosunku do podmiotów, których dotyczy zasada „*de minimis*" odnosząca się do zakresu udzielanej pomocy publicznej wydawane są także zaświadczenia o otrzymaniu takiej pomocy.

Należy podkreślić, że projektodawcy swoje analizy ograniczają jedynie do wymaganego przez PFRON poziomu realizacji celów operacyjnych projektów, tj. do osiągnięcia wymaganego wskaźnika liczby osób objętych szkoleniem. Natomiast kwestie dotyczące stopnia osiągnięcia celów szkoleń w zakresie przyswojonej wiedzy, zdobytych umiejętności oraz zmiany postaw w ogóle nie są przez nich analizowane. Jak to już zostało wcześniej powiedziane, wynika to z dwóch przyczyn:

- Badanie rezultatów (zakres przyswojonej wiedzy i zdobytych przez BO umiejętności) oraz oddziaływania (zmiana postawy) wiąże się z koniecznością wydatkowania na ten cel określonych środków finansowych. Projektodawcy sami nie posiadają na ten cel środków własnych, a fundusze na takie badania nie zostały uwzględnione w budżecie projektu.

- Realizacja takich badań i analiz nie została przez PFRON nakazana projektodawcom jako konieczny element projektu. Z tego powodu projektodawcy argumentują, że *PFRON nie uznał takiego badania za*

konieczne. Skoro PFRON nie potrzebuje takiego badania, to dlaczego my mamy sami je realizować?

Jednocześnie w trakcie badań terenowych uzyskano pewne dane jakościowe, wskazujące na to, że w projektach realizowanych przez JST i adresowanych do własnych pracowników, a także przez inne organizacje (np. NGO) i adresowane albo do własnego personelu albo do administracji szczebla lokalnego, realizatorzy projektu są w stanie wskazać, że pewne zmiany w postawach zachodzą, choć powoli. Te oceny wynikają z własnych doświadczeń rozmówców, a nie z jakiś specyficznych badań, jednak wskazują one na to, że projekty te przyczyniają się do realizacji celów Działania 1.4. SPO RZL.

4.3. Czynniki sukcesu i bariery skuteczności

W trakcie realizowanych studiów przypadku rozmówcy reprezentujący projektodawców i realizatorów analizowanych projektów szkoleniowych wskazali zasadnicze czynniki sprzyjające wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń. Wśród najważniejszych wymieniali:

- Połączenie wykładu teoretycznego z zajęciami praktycznymi, z dążeniem do ograniczenia części teoretycznej do niezbędnego minimum i jednoczesnym kładzeniem nacisku na zajęcia praktyczne;
- Jakość trenerów i wykładowców, wyrażająca się nie tylko w tym, iż są oni fachowcami, specjalistami i profesjonalistami w danej dziedzinie wiedzy, lecz także posiadają niezbędny warsztat trenerski;
- Dobre rozpoznanie potrzeb grupy docelowej;
- Dopasowanie tematyki i treści szkolenia do potrzeb, poziomu wiedzy i charakteru grupy szkoleniowej;
- Uzupełnienie zajęć teoretycznych i warsztatów o wizyty studyjne ukazujące rzeczywiste przykłady dobrych praktyk;
- Stałe dbanie o jakość realizowanych działań;
- Zadbanie o to, aby zajęcia miały atrakcyjną dla odbiorców formę;

- Zapewnienie dobrych materiałów dydaktycznych umożliwiających samodzielne powtarzanie, przypominanie zrealizowanego materiału a także pozwalających na samodzielne pogłębianie swojej wiedzy;

- Staranne przemyślenie i opracowanie szczegółowej metodologii szkoleń, z uwzględnieniem sekwencji realizowanych tematów i treści szkoleniowych, należytą współpracą pomiędzy wykładowcami i trenerami realizującymi zbliżone i/lub powiązane tematy;

- Zadbanie o atrakcyjną i nowoczesną formę przekazu, uwzględniającą stosowanie technik wizualnych (rejestrowanie realizowanych ćwiczeń praktycznych, a następnie wspólne ich analizowanie) i multimedialnych;

- Zadbanie o odpowiednie warunki lokalowe szkolenia oraz o warunki bytowe uczestników.

Należy zwrócić uwagę na to, że warunki lokalowe i bytowe zostały wskazane przez jedynie 1/3 rozmówców wcale nie świadczy o tym, iż jest to czynnik mało znaczący. Po prostu pozostali uznali to za rzecz oczywistą, co niejednokrotnie dosłownie stwierdzali w trakcie badania.

Jednocześnie pracodawcy osób uczestniczących w szkoleniach za zasadnicze czynniki sprzyjające wysokiej skuteczności szkoleń wskazali bardziej szczegółowe, jednak zasadniczo zbliżone czynniki, które zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela. 31. Jakie elementy szkolenia, w których uczestniczyli pracownicy Waszej firmy/instytucji należy uznać za najlepsze i najbardziej wartościowe z punktu widzenia Waszej instytucji?

KOMUNIKACJA/DIALOG/WSPÓŁPRACA	**34%**
język migowy/ porozumiewanie się z osobami głuchymi	16%
dialog, komunikacja z osobami niepełnosprawnymi	13%
psychologiczne podejście, sposób traktowania osób niepełnosprawnych	8%
nawiązywanie kontaktu	1%
komunikacja z osobami upośledzonymi	1%
OCENA/CECHY SZKOLENIA	24%
zajęcia warsztatowe dot. Pracy z osobami niepełnosprawnymi	9%
ćwiczenia/ zajęcia praktyczne	8%
kontakt z innymi kursantami/ możliwość wymiany poglądów	3%
konkretne, rzeczowe, praktyczne informacje	2%
materiały szkoleniowe	1%
przykłady	1%
zdobycie kwalifikacji zawodowych przez uczestników szkolenia	1%

multimedialny przekaz	1%
możliwość dyskusji, forum	1%
POMOC/POTRZEBY OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	**19%**
potrzeby, pomoc, wiedza na temat osób niepełnosprawnych	13%
kwalifikacja osób niepełnosprawnych	3%
doradzanie, udzielanie informacji osobom niepełnosprawnym	2%
rehabilitacja/ sprzęt rehabilitacyjny	2%
organizacje/instytucje zajmujące się/pomagające osobom niepełnosprawnym	1%
ZATRUDNIANIE/REKRUTACJA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	**18%**
aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych	13%
na co zwracać uwagę zatrudniając osobę niepełnosprawną/ zasady zatrudniania osób niepełnosprawnych	6%
UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE	**8%**
radzenie sobie ze stresem	4%
zagadnienia dot. wypalenia zawodowego	3%
asertywność	2%
poznanie samego siebie dzięki licznym testom	1%
radzenie sobie z trudnymi przypadkami/w sytuacjach wyjątkowych	1%
trening integracyjny	1%
NIEPEŁNOSPRAWNY W PRACY	**7%**
wskazania i przeciwwskazania do pracy	3%
uprawnienia pracownicze osób niepełnosprawnych	3%
inf. na temat możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych w firmach prywatnych	2%
obowiązki pracodawcy zatrudniającego osoby niepełnosprawne	1%
FINANSOWE ASPEKTY ZATRUDNIANIA OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNEJ	**4%**
rozliczenie firmy z PFRON/ wiedza dot. PFRON	3%
finansowanie części składek/ wsparcie finansowe dla osób niepełnosprawnych	2%
korzyści dla pracodawcy z zatrudniania osób niepełnosprawnych	1%
ZAGADNIENIA OGÓLNE	**2%**
zagadnienia ekonomiczne	1%
inf. dot. żywienia	1%
elementy samoobrony	1%
INNE	**36%**
przepisy prawne	32%
wypełnianie dokumentów dla osób niepełnosprawnych	3%
IPD	2%
pisanie projektów	1%
obsługa SOD - u / System Obsługi Dofinansowania/	1%
wizyty w specjalistycznych placówkach	1%
wszystko było wartościowe	**7%**
nie było takich	**1%**
nie wiem, trudno powiedzieć	**6%**

Warto zwrócić tutaj uwagę, że pracodawcy BO koncentrowali swoje uwagi na aspektach merytorycznych i zawartości programowej szkolenia, podczas gdy koordynatorzy projektów koncentrowali swoje uwagi w dużej mierze na

zagadnieniach techniczno organizacyjnych. Znajduje to swoje dobre wytłumaczenie w charakterze pracy tych kategorii respondentów.

Wśród czynników stanowiących barierę dla skuteczności realizowanych projektów szkoleniowych wskazywano:

- Długie okresy rozliczania wniosków o płatność (niekiedy ponad ½ roku, a w skrajnych przypadkach jeszcze dłużej[33]) co powoduje problemy z podwykonawcami oraz z trenerami wynikające z opóźniania ich płatności;
- Projekty realizowane były przy bardzo niskim budżecie nie pozwalającym na angażowanie lepszych (tj. wyżej płatnych) wykładowców i trenerów;
- W projektach adresowanych do pracodawców nie było możliwe realizowanie wizyt studyjnych. Sugerowano nakręcenie filmu ukazującego wzorcowe modele organizacji miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, a także ukazującego przykłady dobrych praktyk w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych na różnych stanowiskach pracy.

Natomiast pracodawcy BO zwracają uwagę na następujące elementy:

Tabela 32. Czego zabrakło w tym szkoleniu?

BRAK PRAKTYKI, SYTUACJI Z ŻYCIA	**8%**
za mało zajęć praktycznych	4%
za mało czasu na omawianie konkretnych przypadków	2%
spotkania z osoba niepełnosprawną, która poprowadziłaby któreś zajęcia/ wywiad z osoba niepełnosprawną	1%
za mało sytuacji 'z życia wziętych', brak przykładów	1%
za mało praktycznych zajęć dot. pracy z niepełnosprawnymi ruchowo	1%
ASPEKTY SZKOLENIA	**5%**
ograniczenia czasowe	3%
za mało materiałów	1%
omówienia problemów, odpowiedzi na pytania uczestników	1%
otwartości na uwagi zgłaszane przez uczestników szkolenia	1%
brak materiałów, które kierowałyby osoby niepełnosprawne z konkretnymi problemami do odpowiednich instytucji	1%
ASPEKTY PRAWNE/FINANSOWE	**4%**
aspekty prawne dot. zatrudniania osób niepełnosprawnych	3%
zasady przyznawania stopni niepełnosprawności	1%
KOMUNIKACJA/OBSŁUGA	**4%**
za mało czasu na naukę języka migowego	3%
warsztatów psychologicznych	1%

[33] Np. projekt 40241, którego wdrażanie zostało zakończone 31 stycznia 2007 roku do dnia obecnego (20.11.2007) nie został rozliczony.

WIEDZA NA TEMAT NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	**3%**
informacje dotyczące instytucji pomagających osobom niepełnosprawnym	3%
seks osób niepełnosprawnych	1%
tematyka związana z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie	1%
REKRUTACJA/ZATRUDNIANIE OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	**3%**
w jaki sposób, gdzie pozyskiwać do pracy osoby niepełnosprawne/ więcej inf. na temat aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych	3%
NIEPEŁNOSPRAWNY W PRACY	**3%**
za mało wiedzy praktycznej na temat doradztwa zawodowego osób niepełnosprawnych	1%
spotkania z pracodawcą zatrudniającym osoby niepełnosprawne/ za mało inf. dla pracodawców	1%
przeciwwskazania do wykonywania zawodu	1%
fachowej terminologii związanej z rynkiem pracy	1%
ASPEKTY PRAWNE/FINANSOWE	**3%**
ulgi i uprawnienia przysługujące osobom niepełnosprawnym	2%
zagadnienia związane z ustawą o rehabilitacji osób niepełnosprawnych	2%
wypełnianie wniosków o dofinansowanie/ dokumentów	1%
KSZTAŁCENIE/ROZWÓJ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	**2%**
zagadnienia dot. edukacji osób niepełnosprawnych	1%
praca z dziećmi niepełnosprawnymi	1%
nie było nic takiego	**60%**
nie wiem, trudno powiedzieć	**11%**

4.4. Podsumowanie i wnioski

Beneficjentami ostatecznymi projektów są osoby reprezentujące instytucje i organizacje, które zgodnie z Wytycznymi są uprawnione do korzystania z pomocy szkoleniowej oferowanej w ramach analizowanych projektów. Od tej zasady nie stwierdzono odstępstw. Należy zatem przyjąć, że są to osoby w sposób bezpośredni lub pośredni zaangażowane w proces aktywizacji zawodowej ON. W ramach przeprowadzonego badania nie sposób jednak ocenić, czy z punktu widzenia funkcjonowania systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON właśnie te osoby, które uczestniczyły w szkoleniach jako BO były osobami, które w danej instytucji mają największe potrzeby szkoleniowe i ich przeszkolenie przyniesie największe korzyści danej instytucji w postaci podniesienia poziomu obsługi niepełnosprawnych klientów.

Taka sytuacja w dużej mierze wynika ze stosowanego w niektórych projektach systemu rekrutacji BO, polegającego na tym, że po upowszechnieniu informacji o szkoleniu osoby zainteresowane udziałem w szkoleniu same zgłaszały się do udziału w szkoleniu przedstawiając jedynie zaświadczenie o tym, że są zatrudnione w instytucji uprawnionej do kierowania osób na szkolenia. Wydaje się, że w takiej

sytuacji bardzo często w szkoleniach uczestniczyły osoby, które już same posiadały relatywnie wysoki stopień uświadomienia potrzeb związanych z modernizacją systemu aktywizacji i rehabilitacji zawodowej ON. Niekoniecznie zaś były to osoby, które w danej instytucji miały największy kontakt z niepełnosprawnym klientem. Mogło to być zatem „uświadamianie już uświadomionych" i dążenie do dokonania zmian postawy wobec ON u tych osób, u których ten proces już samoistnie postępował. Taki system rekrutacji może bardzo łatwo pomijać osoby, które mając bezpośredni kontakt z niepełnosprawnym klientem nie wykazują oczekiwanej postawy i właściwego stosunku do ON odwiedzających urząd.

Wydaje się, że w odniesieniu do instytucji publicznych najlepszą formą rekrutacji jest kierowanie na szkolenie przez kadrę kierowniczą danej placówki tych osób, które w ramach wypełniania swoich zadań służbowych mają potencjalnie największy kontakt z niepełnosprawnym klientem. Aby jednak można było taki system zastosować w praktyce, konieczne jest dokonanie zmiany postaw wobec osób niepełnosprawnych u kadry kierowniczej podmiotów zaangażowanych w proces aktywizacji i rehabilitacji społeczno-zawodowej ON. Z tego względu wydaje się, że w obecnej perspektywie finansowej (2007 – 2013) istotny nacisk powinien zostać położony na projekty skierowane na kadrę kierowniczą tych podmiotów.

Zasadniczo należy uznać, że frekwencja w realizowanych projektach była co najmniej zadowalająca. Zdecydowana większość projektów zrealizowała postawione przed nimi cele operacyjne (tj. przeszkoliła ustaloną liczbę osób). Przeciętnie szkolenie kończyło ponad 95% osób, które do szkolenia przystąpiły, oznacza to, że – poza nielicznymi wyjątkami – z udziału w szkoleniu w jego trakcie rezygnowały bardzo nieliczne osoby, a w istocie zjawisko to ograniczało się jedynie do wypadków losowych.

Przedstawiciele projektodawców prezentowali bardzo dobre opinie na temat szkoleń. Wysoko oceniali ich praktyczną przydatność, wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, uzyskaną wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych.

Zarówno realizatorzy projektów (koordynatorzy), jak i BO wysoko oceniali jakość trenerów i wykładowców. Poza bardzo nielicznymi wyjątkami były to osoby posiadające duże doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, mające szeroką wiedzę z danej tematyki, a także doświadczenie praktyczne. W trakcie realizacji szkoleń wykorzystywano ankiety wypełniane przez BO na zakończenie kolejnych tur szkolenia (w projektach, gdzie szkolenie odbywało się w turach) do weryfikacji

jakości kadry szkolącej. W wypadkach, gdy jakiś trener lub wykładowca uzyskiwał ponadprzeciętną ilość ocen negatywnych opatrzonych dodatkowo komentarzami wskazującymi na jego słaby profesjonalizm, tam gdzie było to możliwe (ze względu na dostępność kadr szkolących i ze względów budżetowych) angażowano innego trenera/wykładowcę.

Jedynie te elementy szkoleń, które prowadzą do uzyskania weryfikowalnych umiejętności są oceniane egzaminem. Egzamin ten jako forma sprawdzania został przez koordynatorów oceniony bardzo wysoko. Zasadniczo programy szkoleniowe kończą się rodzajem testu/ ankiety, który nie służy ocenie stopnia opanowania/ przyswojenia treści szkoleniowych i nie stanowi elementu decydującego o ukończeniu lub nie szkolenia. Certyfikaty wydawane uczestnikom na zakończenie szkolenia w większości przypadków zawierają jedynie informacje dotyczące ukończenia szkolenia. Tam, gdzie był egzamin, na certyfikacie umieszczano również stopień opanowania treści szkolenia (taka sytuacja miała miejsce głównie w odniesieniu do nauki języka migowego, która kończyła się egzaminem przed komisją oceniającą).

Elementy, które sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń, to przede wszystkim:

- Właściwy dobór trenerów - profesjonalizm, fachowość, znajomość problematyki, własne doświadczenia;
- Program szkolenia zawierający praktyczne informacje, doświadczenia;
- Właściwy dobór i rekrutacja beneficjentów;
- Dokładne rozpoznanie potrzeb.

Barierę skuteczności realizowanych szkoleń stanowią:

- Niewłaściwy dobór kadry szkolącej;
- Złe rozpoznanie potrzeb;
- Niechęć do uczestniczenia w projekcie przez potencjalnych beneficjentów;
- Postawa pracodawców.

Ponadto, wskazano na inne elementy w istotny sposób utrudniające realizację projektów i negatywnie oddziałujące na ich skuteczność:

- Długie okresy rozliczania wniosków o płatność;
- Niskie budżety projektów nie pozwalającym na angażowanie lepszych wykładowców i trenerów;
- W projektach adresowanych do pracodawców nie było możliwe realizowanie wizyt studyjnych.

Sugerowano nakręcenie filmu ukazującego wzorcowe modele organizacji miejsc pracy dla os ob. niepełnosprawnych, a także ukazującego przykłady dobrych praktyk w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych na różnych stanowiskach pracy.

Można wskazać na kilka elementów, które odgrywają zasadniczą rolę dla prawidłowego opracowywania propozycji projektowej i znacząco wpływają na skuteczność działań szkoleniowych realizowanych w projekcie. Sugeruje się, aby w przyszłych projektach tego typu realizowanych w perspektywie finansowej 2007-2013 projektodawcy przystępując do opracowywania propozycji projektu brali pod uwagę:

- Dokładne ustalenia planu działania/harmonogramu kursów;
- Dokładne sprawdzenie trenerów, firmy szkoleniowej (kompetencje, referencje itd.);
- Prowadzenie monitoringu/ ewaluacji projektu w trakcie jego trwania/badania wśród uczestników;
- Dostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb potencjalnych beneficjentów (badania przed opracowaniem propozycji projektu).

5. Ocena ekonomicznej efektywności działań szkoleniowych

5.1. Przyjęte założenia

W niniejszym rozdziale przeprowadzona zostanie analiza budżetów projektów oraz ocena rzeczywistego wykorzystania środków zaplanowanych w budżetach tych projektów. Ocenie poddana zostanie ekonomiczna efektywność działań szkoleniowych, z uwzględnieniem między innymi średniego kosztu wsparcia przypadającego na jednego uczestnika, średniego kosztu osobogodziny szkolenia w wybranych kategoriach projektów, szkoleń, beneficjentów, beneficjentów ostatecznych, porównania z kosztami podobnych przedsięwzięć na rynku szkoleniowym i oszacowania czy można było osiągać przybliżone efekty w połączeniu z mniejszymi kosztami. Zidentyfikowane zostaną także główne czynniki sprzyjające i zagrażające efektywnemu wydatkowaniu środków oraz trudności związane z kwestiami finansowymi, mające wpływ na zarządzanie i wdrażanie projektów.

Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne związane z kryterium ekonomicznej efektywności działań szkoleniowych opierają się na następujących źródłach informacji:

- Desk Research (analiza części finansowych we wnioskach projektowych, sprawozdaniach okresowych i końcowych); na podstawie danych finansowych sporządzone zostały m.in. zestawienia statystyczne.
- Studia przypadku (w szczególności wywiady z koordynatorami projektów oraz osobami odpowiedzialnymi za opracowanie budżetu oraz za rozliczenia finansowe projektów);
- Wywiad pogłębiony z członkami Komisji Oceny Projektów.

5.2. Analiza budżetów projektów

Analiza budżetów projektów objętych badaniami pogłębionymi pozwoliła na ocenę efektywności finansowej szkoleń.

Analizie poddane zostały następujące elementy:

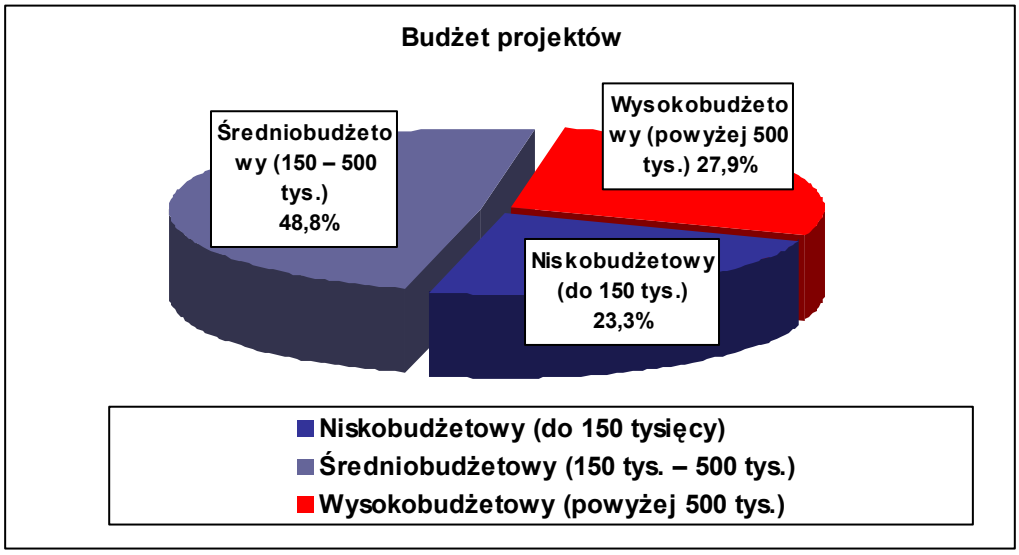
- Całkowity budżet projektu,
- Koszty wynagrodzenia zespołów kierowniczych (w tym udział tych kosztów w całości budżetu),
- Koszty wynagrodzenia kierowników projektów (w tym udział tych kosztów w całości budżetu),
- Stawki wynagrodzeń dla wykładowców i trenerów,
- Koszty osobogodziny szkolenia.

Prawie połowa projektów zalicza się do projektów średniobudżetowych czyli budżet mieści się w przedziale pomiędzy 150 a 500 tysięcy złotych. (Tabela 33). Takich projektów jest 21 spośród 43 analizowanych. Projektów wysokobudżetowych jest 12 (budżet pomiędzy 150 a 500 tysięcy złotych), a niskobudżetowych 10 (do 150 tysięcy złotych).

Tabela 33

Budżet projektów	Częstość	Procent
Niskobudżetowy (do 150 tysięcy PLN)	10	23,3
Średniobudżetowy (150 tys. – 500 tys. PLN)	21	48,8
Wysokobudżetowy (powyżej 500 tys.)	12	27,9

Rysunek 23



Korelując budżety projektów z typami realizatorów widać, że w przypadku realizacji projektów przez firmy szkoleniowe i przez organizacje pozarządowe budżety większości projektów zawierają się w przedziale pomiędzy 150 a 500 tysięcy złotych (8 projektów firm szkoleniowych i 8 NGO) (Tabela 34). Mniej projektów realizowanych przez te podmioty należy do wysokobudżetowych (5 projektów firm szkoleniowych i 3 projekty NGO). Tylko po jednym projekcie tych realizatorów można zaliczyć do niskobudżetowych. Odwrotnie jest w przypadku szkoleń realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. W przypadku tych realizatorów najwięcej jest projektów niskobudżetowych (5 projektów). Następnie są trzy projekty średniobudżetowe i dwa wysokobudżetowe.

Tabela 34

Budżet projektów	Realizatorzy projektów			
	firmy szkoleniowe	JST	NGO	Inne
Niskobudżetowy (do 150 tysięcy PLN)	1	5	1	2
Średniobudżetowy (150 tys. – 500 tys. PLN)	8	3	8	2
Wysokobudżetowy (powyżej 500 tys.)	5	2	3	2

Szczegółowa analiza wniosków pokazuje, że najniższy budżet ma projekt realizowany przez NGO - Fundację na Rzecz Rozwoju Miasta Knurowa, ukierunkowany na naukę języka migowego dla 40 beneficjentów w formie zajęć wieczorowych w miejscu zamieszkania beneficjentów (budżet w wysokości 99 622 PLN). Przeciętnie koszt szkoleń w ramach analizowanych projektów to 457 459 PLN. Największy budżet ma projekt wdrażany przez Krajową Izbę Gospodarczo – Rehabilitacyjną, który zakłada realizację działań w ramach trzech typów projektów. Projekt jest skierowany do 3200 pracodawców i jego realizację zaplanowano na 1,5 roku. Budżet tego projektu wyniósł 2 609 845,00 PLN. Można stwierdzić, co oczywiste, że projekty bardziej złożone mają wyższe budżety.

Na wysokość budżetu nie ma natomiast wpływu czas realizacji projektów (Tabela 35). Jak widać na poniższym zestawieniu niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z projektem krótkim (do 12 miesięcy) czy dłuższym (13 miesięcy i więcej) przeważająca grupa projektów mieści się w kategorii projektów średniobudżetowych.

Tabela 35

Budżet projektów	Czas realizacji projektów			
	do 12 miesięcy		13 miesięcy i więcej	
	Liczebność N	% z N w kolumnie	Liczebność N	% z N w kolumnie
niskobudżetowy	7	25,0%	3	20,0%
średniobudżetowy	14	50,0%	7	46,7%
wysokobudżetowy	7	25,0%	5	33,3%

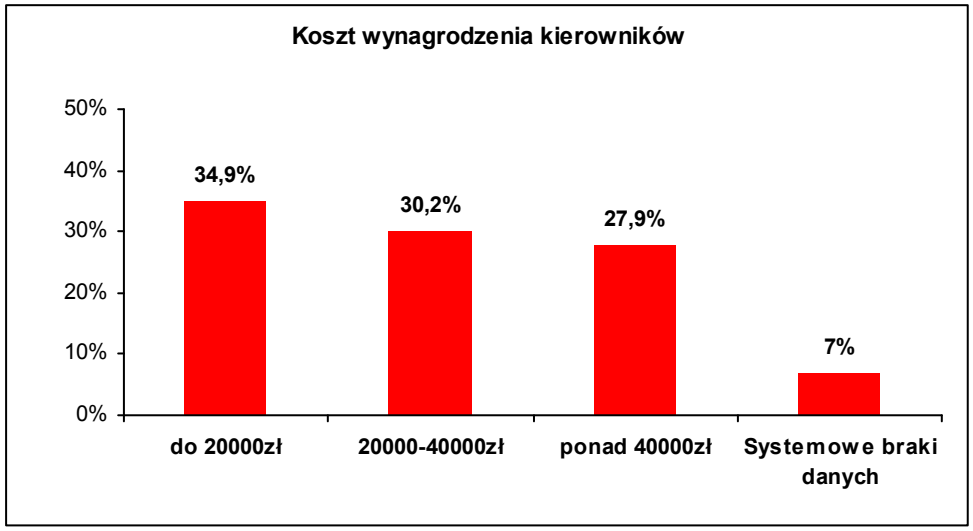
Koordynatorzy projektów pytani, czy koszt realizacji projektu jest wysoki w porównaniu z projektami o podobnym zakresie i organizacji realizowanych na rynku komercyjnych szkoleń, odpowiadają w większości, że projekty realizowane w ramach Działania 1.4 SPO RZL są tańsze. Wpływa na to przede wszystkim fakt, że podmiot realizujący przedsięwzięcie nie uzyskuje w ten sposób dodatkowych korzyści finansowych/ marży.

Oceniając budżety projektów i zaplanowane w nich wydatki, analizie poddano także koszty wynagrodzeń dla kierowników projektów i ich udział w całości budżetów. Poniższe zestawienie przedstawia liczbę projektów, w których koszt wynagrodzenia kierownika zamyka się w trzech przedziałach: do 20 tysięcy złotych, od 20 tysięcy do 40 tysięcy oraz powyżej tej kwoty (Tabela 36). W powyższych przedziałach znalazła się podobna liczba projektów – od 12 do 15. Oznacza to, że koszty wynagrodzenia kierowników są zrównoważone.

Tabela 36

Koszt wynagrodzenia kierowników	Częstość	Procent
do 20 000zł	15	34,9
20 000 - 40 000zł	13	30,2
ponad 40 000zł	12	27,9
Ogółem	40	93,0
Systemowe braki danych	3	7,0

Rysunek 24



Porównanie wynagrodzeń kierowników z typami beneficjentów pokazuje, że najniższe wynagrodzenie otrzymywali kierownicy w projektach realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, przeciętnie około 13 tysięcy złotych (Tabela 37). Większe stawki za kierowanie projektem określane są w projektach realizowanych przez NGO i prywatne firmy szkoleniowe. Kierownicy projektów realizowanych przez firmy szkoleniowe otrzymają przeciętnie 37,5 tysiąca złotych, a najwięcej, bo ponad 42,5 tysiąca otrzymają kierownicy projektów wdrażanych przez NGO.

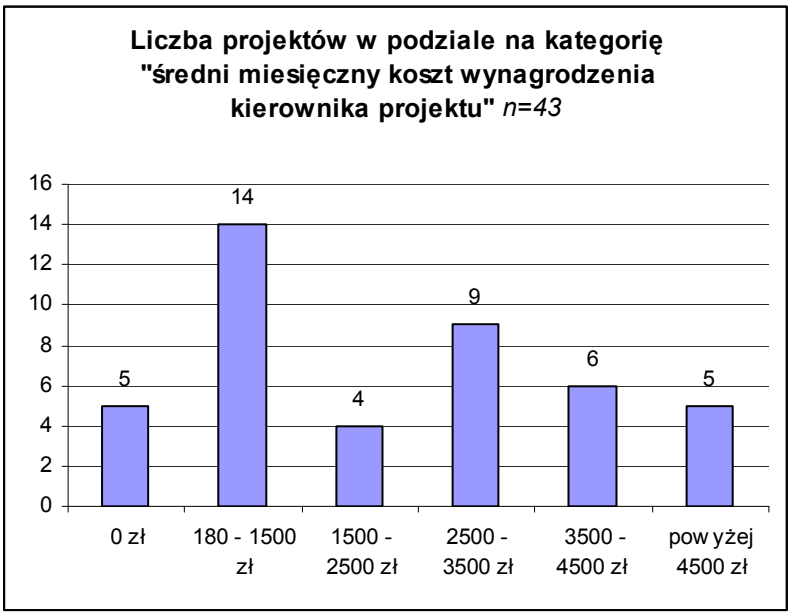
Tabela 37

	Realizatorzy projektów			
	firmy szkoleniowe	JST	NGO	Inne
Koszt wynagrodzenia kierowników	37 573,5	12 962,0	42 599,2	36 417,8

Średni zarobek miesięczny kierownika projektu to 2353 złote. Zarobki miesięczne wahają się od 0 złotych (w pięciu projektach wdrażanych przez JST zadania kierownika były wykonywane w ramach innych obowiązków służbowych) do 6 tysięcy (w trzech firmach szkoleniowych i jednym NGO). Oznacza to dużą rozpiętość wydatków na wynagrodzenia dla kierowników projektów. Poniżej znajduje się zestawienie pokazujące, jaka jest liczebność projektów w podziale na kategorię

„średni miesięczny koszt wynagrodzenia kierownika projektu" (rysunek 25). Wynika z niego, że w większości projektów wynagrodzenie dla kierownika nie przekraczała 2500 złotych, a w przedziale do 1500 złotych znalazło się aż 19 projektów, w tym wszystkie projekty wdrażane przez JST. Oznacza to, że najniższe wynagrodzenia dla kierowników były w projektach realizowanych przez ten typ beneficjentów.

Rysunek 25



Nie oznacza to jednak, że projekty realizowane przez JST były w ogóle najtańszymi projektami. Średnie wydatki miesięczne w projektach wahają się od 6334 złotych (beneficjentem jest JST) do 108 744 złotych (beneficjentem jest NGO). Zróżnicowanie jest bardzo duże, a średnie miesięczne wydatki nie mają związku z typem beneficjenta, który go wdraża.

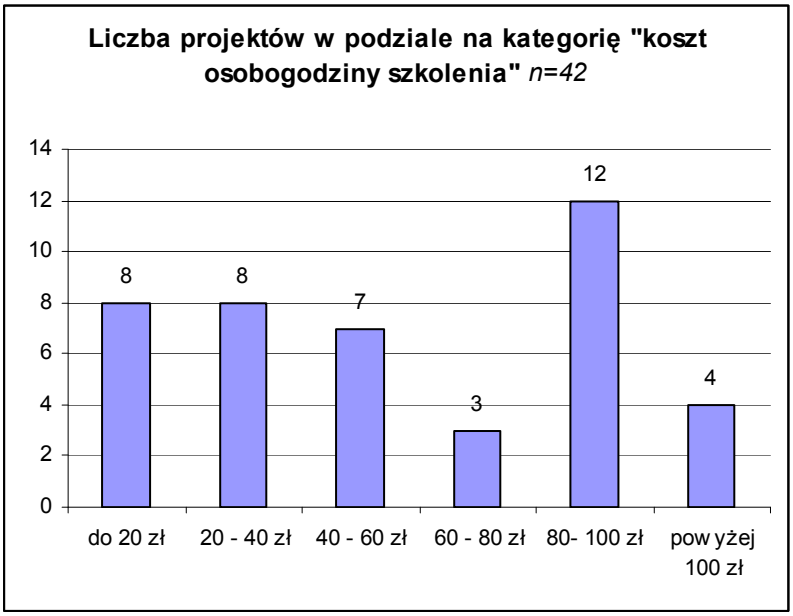
Udział kosztu wynagrodzenia kierownika w całości budżetu projektu podzielono na trzy kategorie: do 5%, od 5 do 10% oraz powyżej 10% (Tabela 38). Poniższe zestawienie pokazuje, że liczba projektów w każdej z kategorii jest podobna, co świadczy o dużym zróżnicowaniu projektów pod tym względem. W każdej kategorii znalazło się 13 – 16 projektów.

Tabela 38

Udział kosztu wynagrodzenia kierownika w kosztach projektu	Częstość	Procent
do 5%	14	32,6
5,1 do 10%	16	37,2
10,1% i powyżej	13	30,2

Dobrym wskaźnikiem rzeczywistych kosztów projektu jest koszt osobogodziny szkolenia, liczony według wzoru: budżet projektu/ liczba godzin szkoleniowych na jednego uczestnika x liczba szkolonych osób. Poniższy wykres prezentuje wyniki tych obliczeń dla wszystkich analizowanych projektów, w przypadku których możliwe było obliczenie tego kosztu (rysunek 26).

Rysunek 26



Liczba projektów, gdzie koszt osobogodziny szkolenia mieścił się w kategoriach do 60 zł jest podobna (7 - 8 projektów) co świadczy o dużym zróżnicowaniu projektów pod względem kosztów osobogodziny szkolenia. Największa liczba projektów znajduje się w przedziale 80 – 100 zł. Minimalny koszt osobogodziny szkolenia to 10,78 złotych i dotyczy projektu realizowanego przez przedsiębiorcę (Akademia Przedsiębiorczości Sp. z o.o.) dla 80 pracowników JST i publicznych służb

zatrudnienia przy całkowitym budżecie wynoszącym 165 576 złotych. Maksymalny koszt osobogodziny szkolenia to 196 zł i kwota ta obliczona została dla projektu firmy szkoleniowej Top Consulting sp. z o.o. Budżet tego projektu to 141 810 złotych przeznaczony na przeszkolenie 60 pracowników Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie i Powiatowych Urzędów Pracy z woj. mazowieckiego.

Analizując udział typów beneficjentów w każdym przedziale nie można stwierdzić, że któryś z typów zazwyczaj realizuje tańsze lub droższe projekty. Udział różnych typów beneficjentów w przedziałach jest zbliżony.

Duże różnice pomiędzy kosztami osobogodzin szkolenia w różnych projektach związane są jednej strony z przeszacowywaniem kosztów szkoleń, z drugiej zaś trzeba wziąć pod uwagę to, że w części projektów realizowane są również i inne działania (wydawanie publikacji, dodatkowe badania). Jednakże sposób liczenia kosztu osobogodziny szkolenia wynika z faktu, że podstawowym i głównym zadaniem projektu jest realizacja szkoleń, a wszystkie inne działania są realizowane „przy okazji" i ich realizacja jest uzasadniona jedynie w sytuacji powodzenia wykonania szkoleń.

Średnie stawki dla wykładowców (w PLN za 1 godzinę zajęć) w większości projektów mieszczą się w kwocie do 100 złotych (15 projektów) oraz w przedziale 100 – 150 PLN (18 projektów) (Tabela 39). W 5 projektach stawki te wynoszą ponad 150 PLN. Maksymalna kwota przeznaczona na wynagrodzenie trenera to 1000 zł dla trenerów zagranicznych w projekcie realizowanym przez Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym w Warszawie. W 5 wnioskach brak jest informacji na temat średniej stawki dla wykładowców lub niemożliwe jest jej obliczenie. Przeciętne wynagrodzenie dla trenera za godzinę pracy to ponad 132 złote. Ogólnie można uznać (pomijając skrajności), że koszty związane z wynagrodzeniem dla wykładowców za godzinę szkolenia stoją w racjonalnej wysokości w stosunku do powszechnie występujących standardów i cen na rynku szkoleń w Polsce.

Tabela 39

Średnie stawki dla wykładowców PLN/h	Częstość	Procent
do 100zł	15	34,9
100 - 150zł	18	41,9
ponad 150zł	5	11,6
Brak danych	5	11,6

Podsumowując, analiza budżetów projektów oraz ich elementów, takich jak koszt wynagrodzeń zespołów kierowniczych, koszt wynagrodzenia dla kierownika, a także analiza stawek dla wykładowców za godzinę szkolenia oraz koszt osobogodziny szkoleń pokazuje, że oceniane projekty są bardzo zróżnicowane pod względem tych elementów. Jako czynniki mające wpływ na to zróżnicowanie można wymienić:

- **Typ beneficjenta**. Szkolenia realizowane przez JST mają mniejsze budżety niż te wdrażane przez firmy szkoleniowe i NGO. Różnice te przekładają się także na wynagrodzenia dla kierowników, zespołów kierowniczych i projektowych. Również stawki wynagrodzenia dla wykładowców są zależne od typu beneficjenta.

- **Możliwość wykorzystania posiadanych zasobów**. W kilku projektach wdrażanych przez JST wynagrodzenia dla kierowników i zespołów kierowniczych są zerowe lub minimalne, gdyż zadania wiązane z wdrażaniem projektów zostały wpisane w zakres dotychczasowych obowiązków osób zarządzających.

5.3. Analiza wykorzystania środków i efektywności

Analiza przeprowadzona w ramach desk research nt. wydatkowanych środków w projektach zakończonych pokazuje, że budżety zostały zaplanowane przez większość beneficjentów realistycznie i efektywnie. Wydatkowanie rzeczywiste w stosunku do planowanego wynosi niemalże 100% (średnia dla wszystkich zakończonych analizowanych projektów to 93,18%).

W finansowym sprawozdaniu końcowym wnioskodawca wykazywał rzeczywiste wydatkowanie w podziale na kategorie: wydatki związane z personelem, wydatki dotyczące ostatecznych beneficjentów oraz wydatki inne.

Wnioskodawcy w ramach wydatków związanych z personelem projektu przeznaczali środki przede wszystkim na następujące kategorie:

- wynagrodzenia pracowników wykonujących zadania merytoryczne w ramach projektu,

- wynagrodzenia pracowników zajmujących się obsługą techniczną projektu,

- wydatki na podróż i zakwaterowanie oraz diety w/w personelu projektu, wykonującego zadania poza miejscem swojego zamieszkania.

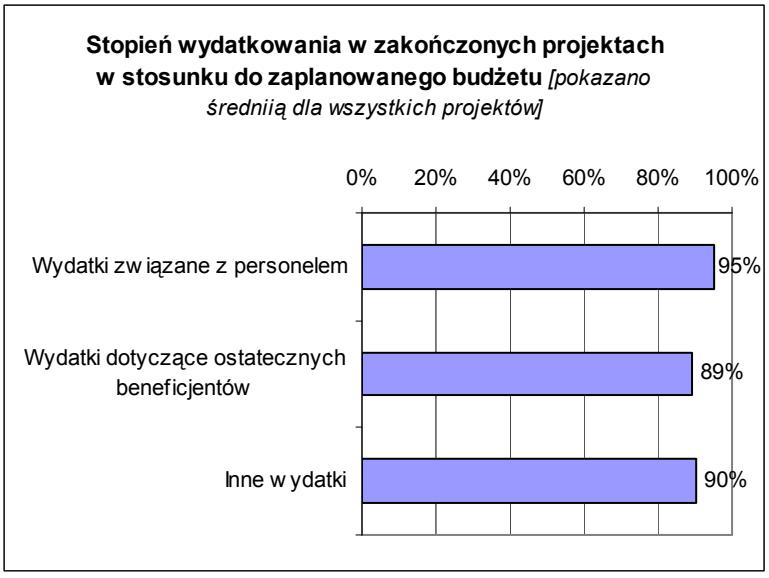
Wydatki dotyczące uczestników projektu (beneficjentów ostatecznych) to przede wszystkim wydatki poniesione na dojazd, zakwaterowanie i wyżywienie podczas szkolenia.

W ramach innych wydatków kwalifikowane były takie koszty jak:

- wydatki związane z wynajmem sprzętu i wyposażenia niezbędnego do realizacji projektu,
- wydatki związane z użytkowaniem lokalu (np. opłaty za prąd, czynsz itp.),
- wydatki związane z wynajmem i udostępnieniem pomieszczeń,
- wydatki poniesione na zakup lub przygotowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących projektu,
- wydatki na publikacje i działania promocyjne,
- opłaty za przesyłki pocztowe,
- wydatki związane z audytem,
- koszty uzyskania zabezpieczeń prawidłowej realizacji umowy, wymaganych od beneficjenta.

W każdej grupie wydatków ogólny poziom wydatkowania różnił się, co przedstawia poniższy wykres (rysunek 27).

Rysunek 27



Wydatkowanie rzeczywiste jest najbliższe planowanemu w przypadku wydatków związanych z personelem, przede wszystkim z wynagrodzeniami. Wydatkowanie zbliża się tutaj zdecydowanie do 100%. Najniższe wydatkowanie w tej grupie było na poziomie 76%. Szczegółowa analiza pokazuje, że w tym przypadku przeszacowano wydatki na delegacje oraz koszty dojazdów i wyżywienia personelu projektu (8,48% wykonania). Nie był to jedyny projekt, gdzie w trakcie realizacji okazywało się, że nie było potrzeby organizować tak dużej liczby wyjazdów.

Niższe wydatkowanie zanotowano w przypadku kosztów dotyczących ostatecznych beneficjentów (średnia 89%). Najniższe wykonanie tego budżetu to 38%. Wynikało to z przeszacowania kosztów podróży środkami komunikacji publicznej lub prywatnej (z planowanych 10 tysięcy wydano niewiele ponad 200 zł). To także nie jedyna sytuacja, kiedy koszty dojazdów dla uczestników nie były tak wysokie jak zakładano (np. część uczestników mieszkała blisko miejsca, gdzie odbywały się szkolenia lub korzystała z własnego transportu).

Poziom wykonania budżetu na wydatki inne to 90%. Wnioskodawca, który wykazał najniższy poziom wydatkowania tych środków wydał 68% z całości. Mniej niż planował kosztowały publikacje, promocja projektu i druk materiałów szkoleniowych. O tym, że jakieś koszty nie były w całości wydatkowane, decydowało najczęściej nie błędne oszacowanie wydatków, ale zmiany cen na rynku. I tak, na przykład, w ciągu ostatnich lat z powodu rosnącej konkurencji na rynku obniżyły się koszty przeprowadzania audytów, co zaskutkowało tym, że w jednym z projektów wydano na audyt tylko 30% zakładanej sumy. W wielu przypadkach koszty uzyskania zabezpieczenia finansowego (weksel) były znacznie niższe, niż założone. Zdarzało się to także w odniesieniu do kosztów administracyjno – biurowych.

W większości projektów wnioskodawcy przeprowadzili badanie rynku, w poszukiwaniu najkorzystniejszych ofert cenowych, w związku z czym ostateczne ceny nie przewyższają średnich cen rynkowych.

Wydatki związane z realizacją programu nie odbiegają od kosztów podobnych działań realizowanych na rynku szkoleń. Wydatki związane z beneficjentami ostatecznymi zaplanowane zostały zgodnie z cenami rynkowymi i obejmują najczęściej dojazd, nocleg i standardowe wyżywienie. W ramach "innych wydatków" wnioskodawca finansował najczęściej koszt funkcjonowania biura projektu, działania informacyjne i promocyjne, oraz wszelkie inne niezbędne dla prawidłowej realizacji projektu koszty (jak np. audyt, koszt zabezpieczeń umowy itp.). Należy uznać, że część projektów jest konkurencyjna w stosunku do podobnych działań realizowanych na rynku pracy. Można jednak porównywać je jedynie ze szkoleniami dotyczącymi innej tematyki, ponieważ na rynku nie ma oferty dotyczących problematyki

stanowiącej przedmiot większości projektów. Obecnie na lokalnych rynkach szkoleń nie realizuje się warsztatów i konferencji dla pracowników i przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, pracodawców oraz organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia modelu współpracy na rzecz aktywizacji zawodowej osób z zaburzeniami psychicznymi oraz pracy z takim klientem.

Wywiady przeprowadzone w ramach studiów przypadku wykazały, że zdecydowana większość beneficjentów ocenia, że budżety w ich projektach zostały zaplanowane efektywnie, a wydatkowanie realizowano ekonomicznie. Nie stwierdzono w projektach budżetów wydatków zbędnych z punktu widzenia jakości projektu (*wydawaliśmy tylko na to, co było niezbędne*). Żaden z wnioskodawców nie wymienił wydatku, który byłby niepotrzebny, bez szkody dla jakości projektu. Podobny pogląd zgłaszają członkowie Komisji Oceny Projektów. Ich zdaniem KOP przykładała szczególną wagę do analizy budżetów w projektach, tak aby uniknąć sytuacji, że któryś ze zrealizowanych projektów będzie miał nierealistyczny i przeszacowany budżet. W przypadku wątpliwości KOP, czy koszt danego projektu nie odbiega znacząco od kosztów podobnych działań na otwartym rynku szkoleniowym, proszono wybranych ekspertów o wydanie opinii.

5.4. Identyfikacja czynników wpływających na efektywność ekonomiczną projektów

W niniejszej części raportu analizie poddano czynniki mające zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na efektywność ekonomiczną projektów. Zidentyfikowano czynniki zewnętrzne wynikające między innymi z charakteru realizowanych działań i obowiązujących procedur i przepisów, oraz czynniki wewnętrzne, pojawiające się na etapie wdrażania projektów. Informacje o takich czynnikach pochodziły głównie z następujących źródeł informacji:

- Desk research (wnioski projektowe, sprawozdania końcowe)
- Studia przypadku (w szczególności wywiady z koordynatorami projektów oraz osobami odpowiedzialnymi za opracowanie budżetu oraz za rozliczenia finansowe projektów);
- Wywiad pogłębiony z członkami Komisji Oceny Projektów;

- Wywiad pogłębiony z przedstawicielami PFRON.

5.4.1. Doświadczenie projektodawców w realizacji projektów

Czynnikiem pozytywnie warunkującym efektywność wykonania budżetu było doświadczenie projektodawców w prowadzeniu podobnych przedsięwzięć. Analizując typy beneficjentów zauważyć można, że trafniej oszacowywały wydatki podmioty doświadczone w prowadzeniu szkoleń, takie jak firmy szkoleniowe i doradcze. Także podmioty mające już doświadczenie w pisaniu projektów i realizowaniu projektów ze środków unijnych lepiej radziły sobie z założeniami finansowymi. Jednakże analiza budżetów wskazuje na to, że głównym czynnikiem różnicującym projekty pod tym względem był poziom skomplikowania projektu (np. połączenie kilku typów działań, typów odbiorców, szkoleń wyjazdowych, złożonych form badania potrzeb potencjalnych beneficjentów i form promocji projektu etc.) oraz długość trwania projektu. W projektach długich, trwających dłużej niż rok, precyzyjne oszacowanie kosztów było trudniejsze. Opinie potwierdzające tezę, że doświadczenie projektodawców w prowadzeniu podobnych przedsięwzięć pozytywnie warunkowało efektywne wykonanie budżetu pochodzą zarówno od beneficjentów projektów (koordynatorów i/ lub osób odpowiedzialnych za rozliczanie finansowe projektów), jak i przedstawicieli PFRON.

5.4.2. Nieadekwatny kształt i wielkość budżetu

Efektywność w projektowaniu budżetów nie zawsze była wysoka, co można stwierdzić na podstawie informacji uzyskanych z wywiadów z koordynatorami projektów oraz osobami rozliczającymi projekty, a także wywiadu z członkami KOP. W kilku wypadkach beneficjenci przyznawali, że rozbudowaliby budżet o dodatkowe pozycje. W kilku projektach przewidziana liczba członków zespołu projektowego okazała się za mała w stosunku do ilości zadań związanych z realizacją projektu. W jednym projekcie beneficjent deklarował potrzebę zatrudniania osoby na osobnym stanowisku specjalisty ds. promocji i reklamy, w innym specjalisty ds. organizacji szkoleń, a w kolejnym osoby zajmującej się rozliczeniami. Takie potrzeby wynikały z nieświadomości wnioskodawców co do ilości zadań, jakie pojawiały się w trakcie realizacji projektu. Kilku koordynatorów projektów przyznało, że planując budżet jeszcze raz, uwzględniłoby w nim większe wydatki na reklamę i promocję, zakrojone na większą skalę, niż zrealizowano.

Zdarzały się także projekty, gdzie projektujący budżet nie przewidział niektórych niezbędnych wydatków i przez to realizacja projektu wymagała od beneficjenta

poniesienia wysokich kosztów własnych. Tak było np. w projekcie, gdzie budżet nie uwzględnił zakupu sprzętu komputerowego, kserokopiarki i drukarki. Wymagało to od wnioskodawcy dokonania tych zakupów z własnych środków ze względu na potrzebę drukowania i kopiowania materiałów szkoleniowych oraz drukowania zaproszeń, pism i informacji dla kilkuset uczestników. W tym projekcie efektywność ekonomiczna z punktu widzenia beneficjenta była niska.

W ocenie efektywności projektowania budżetów należy uwzględnić opinię członków KOP, którzy uczestnicząc w procesie oceny wniosków od początku trwania Programu zauważają stopniową poprawę w projektowaniu budżetów. Wiązało się to między innymi z coraz większą świadomością wnioskodawców co do planowania projektów. Część wniosków odrzucana przez KOP na początku realizacji Programu była składana przez beneficjentów ponownie w kolejnych naborach z wprowadzonymi modyfikacjami i poprawkami.

W niektórych projektach Instytucja Wdrażająca zakwestionowała niektóre pozycje w budżecie. Zmniejszenie budżetu dotyczyło między innymi zmniejszenia wydatków związanych z personelem, przede wszystkim zmniejszenie liczby etatów. W jednym projekcie PFRON zakwestionował stworzenie całego etatu dla osoby zajmującej się rozliczaniem projektu, co spowodowało, że część obowiązków w tym zakresie wziął na siebie koordynator projektu. W innym projekcie IW zakwestionowała wydatki na sprzęt komputerowy przeznaczony do wykonywania zadań przez Partnera. Zdaniem beneficjenta obniżyło to nieco efektywność projektu, gdyż zmusiło Partnera do korzystania z własnych komputerów, wykorzystywanych w innych celach.

Był też projekt, w którym zakwestionowanie wydatków miało negatywny wpływ na wdrażanie i zarządzanie projektem, a jak ocenił to koordynator projektu *polityka oszczędnościowa PFRON zburzyła nam całą koncepcję projektu*. Wnioskodawca zaplanował realizację szkoleń w dziewięciu lokalizacjach w całym kraju. Oznaczało to, że miesięcznie realizowanych było w sumie 18 dni szkoleniowych. Beneficjent chciał w ramach projektu zakupić 9 laptopów i rzutników multimedialnych. PRFON zgodził się tylko na jeden. W związku z tym, zanim z własnych środków nie zakupiono niezbędnego sprzętu, część szkoleń trzeba było organizować nie tam, gdzie byłoby optymalnie ze względu na koszty i dojazdy uczestników, lecz tam gdzie był dostęp do laptopa i rzutnika. Należy ocenić w tym wypadku zakwestionowanie przez IW zakupów jako niezasadne. Rzeczywistym minimum powinien być w tym projekcie zakup przynajmniej trzech zestawów komputer - rzutnik.

Zdaniem członków KOP, kwestionowanie wydatków było zawsze uzasadnione. W przypadkach, kiedy któryś z wydatków wydawał się członkom KOP niezasadny, zgłaszano do wnioskodawcy prośbę o wyjaśnienie, dlaczego taki koszt znalazł się w

budżecie. Jak twierdzi jeden z członków KOP, *myśmy często dyskutowali z beneficjentem kształt niektórych pozycji w budżecie*.

5.4.3. Brak precyzyjnych wytycznych dot. rozliczeń

Większość wnioskodawców[34] narzekała na brak precyzyjnych wytycznych i brak spójnej informacji ze strony Instytucji Wdrażającej w kwestiach procedur związanych z finansami, przede wszystkim rozliczania wydatków. Brak tej spójności wynikał z kilku przyczyn. Po pierwsze zdarzało się, że wnioskodawcy otrzymywali inne informacje na szkoleniach z rozliczania projektów, a inne wymagania otrzymywali od opiekunów ze strony PFRON. Po drugie, procedury zmieniały się w trakcie wdrażania całego Działania 1.4 SPO RZL. Po trzecie, zmiany na stanowiskach opiekunów w PFRON skutkowały tym, że kolejni opiekunowie mieli często inne niż ich poprzednicy rozumienie i interpretację niektórych zapisów.

5.4.4. Niespójna interpretacja zapisów

Zmiany na stanowiskach opiekunów projektów były często wymienianą przez wnioskodawców podczas wywiadów pogłębionych niedogodnością w efektywnym zarządzaniu. Potwierdzają to także przedstawiciele PFRON. Zmiany zdarzały się często, szczególnie w projektach trwających rok lub dłużej. W jednym z projektów trwającym półtora roku opiekun zmienił się pięciokrotnie. Beneficjenci uskarżali się, że niosło to ze sobą duże niedogodności, ponieważ poszczególne osoby ze strony instytucji wdrażającej w zupełnie inny sposób interpretowały te same zapisy dotyczące rozliczeń i dokumentacji. Zdarzało się, że w *trakcie rozpatrywania wniosku o kolejną płatność zmienił się opiekun i mimo, że z poprzednim opiekunem ustalaliśmy, że jakąś rzecz opiszemy tak i tak, to nowy opiekun odrzucał wszystko stwierdzając, że on tego tak nie przyjmie*. Przeciągał się w ten sposób proces akceptacji wniosku oraz przekazywanie płatności, co często zmuszało beneficjentów do uruchamiania własnych środków lub zaciągania kredytów. Dość często pojawiał się wśród beneficjentów postulat, że przedstawiciele Instytucji Wdrażającej *powinni być przeszkoleni w ten sam sposób i powinni mieć taką samą wiedzę*, co świadczy o tym, że rzeczywiście wnioskodawcy otrzymywali sprzeczne informacje ze strony PFRON w problematycznych kwestiach. Odmienne interpretacje zapisów pochodziły

[34] Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z koordynatorami projektów

także od przedstawicieli PFRON w regionach i z centrali w Warszawie. Beneficjenci przyznają, że zapisy w Wytycznych określające, które wydatki można uznać za kwalifikowalne oraz jakie dokumenty i opisy są akceptowane jako potwierdzające faktycznie poniesione koszty, są z jednej strony precyzyjne (oświadczenie o wypłaconych wynagrodzeniach dla pracowników w ramach projektu, listy płac, karty pracy, umowy o dzieło, zlecenia, rachunki (z umów o dzieło, zleceń), wyciągi bankowe, KW, faktury (dotyczące wyżywienia, zakwaterowania, faktury + bilety), ale z drugiej pozostawiają dużą dowolność w określaniu, w jaki sposób opisywać te dokumenty oraz jakie dodatkowe dokumenty są niezbędne. Wnioskodawcy skarżyli się na niespójne wytyczne w tych kwestiach ze strony opiekunów projektów w PFRON.

I tak, na przykład, rozliczenia kosztów dojazdu wymagały przedstawiania instytucji wdrażającej biletów za przejazd. Oznaczało to dla beneficjenta konieczność odzyskiwania od odbiorców szkoleń biletów za przejazd do miejsca, gdzie odbywało się szkolenie i z powrotem do domu oraz poświadczenia przez odbiorców szkoleń odebrania pieniędzy za zakupione bilety. Rodziło to sytuacje, kiedy osoby szkolone podpisywały odbiór pieniędzy na bilet powrotny, otrzymywały kopertę ze znaczkiem i adresem zwrotnym do instytucji szkolącej i po powrocie do domu odsyłały bilety za pociąg lub autobus. W jednym z projektów beneficjent rozwiązał tę sytuację kserując wszystkie bilety autobusowe całodniowe, wykorzystane przez beneficjentów ostatecznych do przyjazdu na szkolenie i powrót do domu, przypisując każdemu biletowi nazwisko podróżującego. W tym przypadku beneficjent negatywnie ocenił pomoc przedstawicieli Instytucji Wdrażającej, do których zwrócił się z prośbą o określenie sposobu rozwiązania tej sytuacji. Zdaniem beneficjenta, *odpowiedź z PFRON nigdy nie nadeszła, sami zaproponowaliśmy rozwiązanie i na szczęście nasz opiekun się zgodził*.

W innym z projektów koordynator uskarżał się na to, że rozliczanie kosztów przejazdów uczestników szkoleń wymagało od niego dodatkowych, a w jego opinii niepotrzebnych, dokumentów poświadczających poniesione koszty. Oprócz dostarczenia biletów, a w przypadku używania samochodu prywatnego – kwoty ryczałtu wyliczonej na podstawie zestawienia przejechanych kilometrów rozpisanych na druku delegacji, konieczne było kopiowanie i opisywanie prawa jazdy uczestników, podpisywanie przez nich zrobionych kopii, a w przypadkach, kiedy uczestnik korzystał z samochodu nie zarejestrowanego na niego, sporządzanie umów użyczenia między nim a właścicielem pojazdu (będącego najczęściej współmałżonkiem beneficjenta ostatecznego).

5.4.5. Skomplikowane procedury rozliczania projektów

Ekonomiczna efektywność projektów była rzeczywiście obniżona z powodu konieczności spełniania bardzo skrupulatnych i często skomplikowanych procedur i wymogów związanych ze sprawozdawczością i dokumentowaniem wydatków w projektach. Wiązała się z tym często konieczność ponoszenia przez beneficjentów dodatkowych wydatków, których, w ich opinii można było uniknąć. Wnioskodawcy podkreślali, że wiele wytycznych i procedur nie było adekwatnych do sytuacji pojawiających się w ich projektach. O ile w projektach, gdzie ponoszone wydatki można było łatwo potwierdzić fakturą, np. za wynajem sal, zakwaterowanie i wyżywienie oraz materiały biurowe, o tyle w sytuacjach, kiedy beneficjent korzystał z własnych sal, własnego zakwaterowania udokumentowanie faktycznie poniesionych kosztów było skomplikowane i wymagało od beneficjentów dużego nakładu pracy i czasu. Od jednego z takich beneficjentów, będącego instytucją obsługującą dużą ilość klientów oraz prowadzącą różnego typu działalności, PFRON wymagał poświadczenia wszystkich faktur powiązanych z wydatkami dotyczącymi projektu (np. za wszystkie zakupy żywnościowe poniesione przez beneficjenta w danym okresie). Oznaczało to dla beneficjenta konieczność kopiowania i opisywania kilkuset faktur. Uciążliwości związane z gromadzeniem dokumentacji i rozliczaniem tego projektu były tak duże, że beneficjent zdecydował się na poniesienie większych kosztów z własnych środków, kwaterując uczestników w hotelu, zamawiając zewnętrzną firmę cateringową oraz dowożąc uczestników szkoleń wynajętym transportem. W tym wypadku należy zdecydowanie ocenić działania instytucji wdrażającej jako nieefektywne i nieadekwatne do sytuacji.

Decyzje beneficjentów o ponoszeniu pewnych kosztów z własnych budżetów po to, aby uniknąć *uciążliwego udowadniania, że dany wydatek był rzeczywiście zasadny* [koordynator projektu], nie były pojedyncze. Część wnioskodawców rezygnowała z umieszczania w budżecie wydatków, których udokumentowanie i opisanie było niewspółmiernie czasochłonne w stosunku do ich wielkości, takich jak koszty rozmów telefonicznych, znaczków pocztowych.

Kolejną uciążliwą dla beneficjentów kwestią była, ich zdaniem, nadmierna dokładność prowadzonych obliczeń. Jak mówił jeden z beneficjentów, wystarczyło, że coś *gdzieś zostało zaokrąglone do dwóch miejsc po przecinku i przekraczało sumę o jeden grosz, a już cały wniosek* [o płatność] *był odrzucany*.

5.4.6. Długotrwały proces rozliczania projektów

W świetle informacji pochodzących z wywiadów pogłębionych z koordynatorami projektów lub osobami odpowiedzialnymi za rozliczanie budżetów ocenić należy, że zdecydowanie największym problemem dla beneficjentów był przedłużający się proces rozliczania projektów, co miało następstwa w problemach finansowych projektodawców. Przeciągająca się wymiana uwag i dokumentacji pomiędzy wnioskodawcami a PFRON była przyczyną opóźnień w przekazywaniu środków. Skutkowało to wieloma problemami i utrudnieniami, między innymi koniecznością uruchamiania przez beneficjentów środków własnych, zaciągania pożyczek i kredytów. Dochodziło także do sytuacji, że projekty były finansowane z prywatnych środków członków zespołów kierowniczych. Czasami też usługodawcy zgadzali się na odraczanie płatności, aż beneficjent będzie mógł zapłacić (ale wystawienie faktury musiało nastąpić w ciągu 7 dni po wykonaniu usługi, a z chwilą wystawienia faktury ciążył na nich obowiązek podatkowy (np. VAT i PIT) który musieli regulować ze środków własnych) lub wstrzymywano wypłacanie wynagrodzeń dla członków zespołów projektowych. Zasadniczo beneficjenci byli nastawieni na pewne opóźnienia w przekazywaniu płatności i byli w pewnym stopniu przygotowani na konieczność pokrywania wydatków ze środków własnych, ale opóźnienia przekraczające trzy miesiące były i są już dla nich bardzo odczuwalne.

Często opóźnienia w przekazywaniu płatności sięgały 6 miesięcy. W kilku przypadkach postępowanie to było jeszcze dłuższe. Jeden projekt zakończono w styczniu 2007 i do chwili obecnej nie jest on rozliczony – w dodatku w chwili obecnej nie wiadomo kiedy można się będzie spodziewać zakończenia tego procesu, ponieważ osoba z PFRON, która rozliczała projekt od 1 listopada 2007 nie pracuje i beneficjent nie może ustalić, kto przejął jej obowiązki.

Zasadniczą przyczyną opóźnień jest bardzo długotrwały i nie uregulowany proceduralnie system zatwierdzania wniosków o płatność. PFRON do przedłożonego wniosku zgłaszał uwagi, które były uwzględniane przez wnioskodawcę. Do poprawionej wersji PFRON zgłaszał kolejne uwagi, które również były uwzględniane. Beneficjenci uskarżają się, że Instytucja Wdrażająca nie przesyła kompletu uwag w pierwszym terminie, ale rozkłada ten proces przesyłając po kilka uwag w kolejnej turze wymiany wniosku odnosząc swoje uwagi do elementów, które były we wniosku od początku. Rekomendacją ewaluatorów jest, aby instytucja wdrażająca miała określony czas liczony w dniach kalendarzowych na zgłoszenie swoich WSZYSTKICH uwag do wniosku, które to uwagi w określonym czasie powinny zostać uwzględnione przez Beneficjenta. Jeżeli zostaną uwzględnione, to wniosek automatycznie powinien być akceptowany, a środki finansowe uruchamiane.

Z powyższym punktem wiąże się inny czynnik mający przełożenie na efektywne rozliczanie projektów – kwestia rozliczania „dni roboczych". Rozliczanie czynności administracyjnych w dniach roboczych – w sytuacji kiedy inne czynności (np. podatkowe) beneficjent musi realizować w ciągu określonej liczby dni kalendarzowych prowadzi do nieporozumień i problemów. Rekomendacją jest ujednolicenie zapisów wprowadzających rozliczenia w dniach kalendarzowych, co zapewni klarowność procesu.

5.4.7. Rozliczanie podatku VAT

Niektórzy beneficjenci zgłaszali też problem z rozliczaniem podatku VAT, jaki wystąpił na początku wdrażania Działania 1.4 SPO RZL, a mianowicie, czy VAT powinien być zwracany, czy jest kosztem kwalifikowanym. Wyjaśnienie tego kosztowało jednego z beneficjentów kilka tysięcy PLN.

Podsumowując, części kosztów w projektach, liczonych nie tylko w pieniądzach, można było uniknąć stosując spójne, klarowne i racjonalne procedury dokumentowania wydatków i rozliczania projektów. Przyniosłoby to lepsze rezultaty przy podobnych kosztach. Przykładem, że efektywność działania Instytucji Wdrażającej poprawiała się, było odchodzenie od niektórych nieracjonalnych wymagań w trakcie realizacji projektów (np. w jednym z projektów konieczność kopiowania, opisywania i przesyłania do PFRON wszystkich faktur (z zaznaczonymi na nich wydatkami poniesionymi w ramach projektu) zmieniono na znacznie prostsze a nie mniej klarowne opracowane kalkulacje poniesionych kosztów.

Część wnioskodawców czuła się do tego stopnia obciążona nałożonymi na nich wymaganiami, że zadeklarowała podczas prowadzonych wywiadów pogłębionych, iż nie będzie już uczestniczyć w realizacji projektów EFS, gdyż koszty, jakie ponieśli, są niewspółmiernie wysokie do uzyskanych efektów. Nie oznacza to jednakże, że nie będą starali się kontynuować podjętych działań. Niektórzy beneficjenci wyrażają gotowość realizowania w przyszłości podobnych przedsięwzięć, ale przyznają, że będą to musiały być szkolenia odpłatne, a koszty ponosić będą uczestnicy.

5.4.8. Słabość zespołów projektowych

Badania terenowe pokazały kilka prawidłowości związanych z zarządzaniem projektami, przede wszystkim z kształtem zespołów projektowych. Poniższe wnioski zostały wypracowane na podstawie analiz składów zespołów projektowych oraz typów beneficjentów oraz na podstawie przeprowadzonych w ramach studiów przypadku wywiadów pogłębionych.

Po pierwsze, w dużej części projektów realizacja zadań była dokonywana przez pracowników instytucji będącej beneficjentem, przez co realizacja projektu stawała się jednym z wielu obowiązków zawodowych. Negatywne skutki takiego rozwiązania były szczególnie widoczne w projektach wdrażanych przez JST, gdzie urzędnicy, pełniąc swoje obowiązki zajmowali się realizacją przedsięwzięcia. Przy planowaniu i realizacji projektu powinny zostać zachowane pryncypia projektowe, co oznacza, że realizacja projektu powinna być traktowana całościowo, a nie jako jeden z wielu obowiązków osób zaangażowanych we wdrażanie. Brak takiego „myślenia projektowego" zaskutkowało w kilku przypadkach obniżeniem jakości projektu. Zniwelowanie tych problemów wiąże się przede wszystkim z koniecznością tworzenia zespołów projektowych z osób mogących poświęcić wystarczająco dużo czasu na realizację przedsięwzięcia. Takie podejście mogłoby również przełożyć się na opracowanie projektu bardziej złożonego, o większym zasięgu oddziaływania. Badania ewaluacyjne wykazały, że problem słabych zespołów projektowych pojawiał się przede wszystkim w przypadkach, gdy beneficjentem była JST. Angażowanie w takich projektach do zespołów projektowych pracowników instytucji wiązało się zagrożeniem, że zarządzanie projektem może być osłabione. Takie podejście w wielu wypadkach wiązało się z brakiem doświadczeń JST w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków UE i traktowanie takiego projektu jak jeszcze jednego standardowego zadania administracyjnego, podczas gdy w rzeczywistości bardzo często okazywało się niemożliwe lub bardzo trudne łączenie zadań związanych z wdrażaniem projektu z codzienna rutyną obowiązków służbowych.

Po drugie, czynnikiem mającym negatywny wpływ na zarządzanie projektem było niedoszacowanie liczby osób w zespole projektowym. Jak już wspomniano wcześniej zdarzały się przypadki, w których koordynator z perspektywy czasu stwierdzał, że tworząc zespół projektowy jeszcze raz przewidziałby w nim osoby oddelegowane do poszczególnych obszarów zw. z zarządzaniem i wdrażaniem, np. ds. reklamy, promocji, czy też rozliczania. W takich wypadkach przyczyną trudności był źle oszacowany skład zespołu.

W innych przypadkach słabość zespołów projektowych wynikała z kultury organizacji wdrażającej projekt. Zauważyć można tendencję podczas tworzenia zespołów

projektowych, jaką było pełnienie przez koordynatorów projektów kilku funkcji. Wiązało się to najczęściej z nieprawidłowym oszacowaniem ilości zadań do wykonania w trakcie realizacji przedsięwzięcia, co zmuszało koordynatorów do zwiększenia ilości obowiązków, oraz z dążeniem do ograniczania liczby członków w zespołach projektowych, przede wszystkim brak asystentów koordynatorów projektów. Takie podejście było najbardziej widoczne w projektach realizowanych przez JST, a wynikało z polityki istniejącej w urzędach, gdzie projekty nie były traktowane priorytetowo i szukano w nich oszczędności.

Pojawiającymi się problemami związanymi z zarządzaniem projektami był brak jasnych regulacji pozwalających na rozliczanie kosztów projektów będących jedynie częścią kosztów administracyjnych instytucji: korzystanie ze sprzętu biurowego, telefonów, koszty sprzątania pomieszczeń.

Wysoka jakość zarządzania projektem wiąże się zatem ze spełnieniem kilku warunków:

- Potrzebą tworzenia silnych zespołów projektowych tj.:
    - Zespołów tworzonych *stricte* na potrzeby realizacji projektu
    - Odpowiednią liczbą osób w zespole projektowym
    - Odpowiednim podziałem obowiązków w zespole projektowym
    - Odpowiednim wynagrodzeniem dla koordynatorów projektu i pozostałych członków zespołu
- Potrzebą stosowania tzw. pryncypiów projektowych, czyli zachowywania kultury projektu, jako całościowego i spójnego przedsięwzięcia.

5.5. Podsumowanie i wnioski

Analizując budżety projektów objętych badaniem należy uznać, iż zasadniczo zostały one zaprojektowane w sposób realistyczny. Szczegółowa analiza wydatków uzasadnia średnią wysokość wsparcia przypadającą na jednego uczestnika szkolenia oraz osobogodzinę szkolenia. Mimo dużej rozpiętości w wielkości budżetów ocenić należy, iż ich wielkość jest uzasadniona, jeśli wzięte pod uwagę

zostaną poszczególne elementy kosztorysu. Ewaluatorzy nie zanotowali przypadków, żeby poniesione koszty były w nieuzasadniony sposób wysokie. Wpływ na wielkość budżetu ma typ beneficjenta realizującego projekt. Najtańsze projekty były realizowane przez JST. Na wysokość budżetu nie ma natomiast wpływu długość realizacji projektu. Rozpiętość wydatków na wynagrodzenia dla kierowników projektów jest duża, waha się od 0 to 6 tysięcy złotych miesięcznie. Najniższe wynagrodzenie otrzymywali kierownicy w projektach realizowanych przez JST. Średnie stawki dla wykładowców stoją w racjonalnej wysokości w stosunku do przeciętnych cen występujących na rynku szkoleń w Polsce.

Efektywność ekonomiczna działań szkoleniowych należy ocenić wysoko. Analiza wydatkowanych środków w projektach zakończonych, pokazuje że ich budżety zostały zaplanowane realistycznie. Wydatkowanie rzeczywiste w stosunku do zaplanowanego wynosi niemalże 100%. Różnice pomiędzy wydatkami zaplanowanymi a poniesionymi zostały zanalizowane w podziale na kategorie: wydatki związane z personelem w projekcie, wydatki dotyczące beneficjentów ostatecznych oraz wydatki inne. Najniższy poziom wykonania budżetu występuje w przypadku wydatków dotyczących uczestników szkoleń. O tym, że koszty nie były w całości wydane, nie decydowało najczęściej złe oszacowanie budżetu, ale zmiany cen na rynku oraz oszczędności niemożliwe wcześniej do przewidzenia. Analiza czynników mająca wpływ na efektywność ekonomiczną projektów pokazuje, iż pozytywny wpływ miało doświadczenie beneficjentów w realizowaniu podobnych przedsięwzięć. Dzięki temu potrafili oni zaplanować budżety bardziej realistycznie. Efektywność w projektowaniu budżetów nie zawsze była wysoka, co było spowodowane najczęściej tym, że beneficjenci nie mieli pełnej świadomości co do ilości zadań, jakie wymagać będzie realizacja projektu. Część z nich przyznaje, że planując jeszcze raz budżet przewidziałaby większe środki np. na zatrudnienie większej ilości osób w zespole projektowym, przeprowadzenie akcji informacyjno – promocyjnej na większą skalę. Zdarzały się sytuacje, że rzeczywiste koszty przekraczały szacunkowe. Dotyczyło to na przykład kosztów przejazdu w jednym z projektów. W innym projekcie wnioskodawca nie przewidział w budżecie zakupu sprzętu komputerowego i biurowego, przez co musiał pokryć wydatki z własnych środków. Zakwestionowanie przez Instytucję Wdrażającą pewnych pozycji w budżetach obniżyło efektywność wdrażania niektórych projektów. Należy ocenić, że w kilku przypadkach oszczędność taka była nieuzasadniona. Największym problemem sygnalizowanym przez beneficjentów był brak precyzyjnych wytycznych i brak spójnych informacji ze strony instytucji wdrażającej. Brak spójności wynikał z kilku przyczyn: otrzymywania różnych informacji od różnych osób w PFRON, zmiany procedur w trakcie wdrażania całego Działania 1.4 SPO RZL, zmiany na stanowiskach opiekunów projektów w PFRON i różne interpretacje procedur przez

kolejne osoby. Ocenić należy, że zapisy w Wytycznych określające, które wydatki można uznać za kwalifikowane oraz jakie dokumenty oraz ich opisy są akceptowane do potwierdzenie poniesionych kosztów, nie są wystarczająco precyzyjne i klarowne. Ponadto część wymagań dot. dokumentowania i opisywania wydatków w nieuzasadniony sposób obciążała beneficjentów dodatkową pracą.

Bardzo uciążliwą rzeczą dla beneficjentów były przedłużające się procesy rozliczania projektów i opóźnienia w przekazywaniu płatności. Przekładało się to na problemy finansowe projektodawców, konieczność sięgania po środki własne, zaciągania kredytów i wstrzymywania wypłat członkom zespołów projektowych. Zasadniczą przyczyną opóźnień jest bardzo długotrwały i nie uregulowany proceduralnie system zatwierdzania wniosków o płatność. Powyższe problemy sprawiły, ze część beneficjentów zadeklarowała, ze nie będzie w przyszłości występować o dofinansowanie z projektów unijnych.

Wnioskiem płynącym z ewaluacji jakości zarządzania projektami jest potrzeba budowania silnych, profesjonalnych zespołów projektowych tworzonych na potrzeby realizacji przedsięwzięcia.

6. Ocena użyteczności projektów

Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne związane z kryterium użyteczności projektów opierają się na badaniach ilościowych przeprowadzonych wśród uczestników szkoleń oraz ich przełożonych. Pomocniczo wykorzystano również wyniki wywiadów z koordynatorami projektów szkoleniowych.

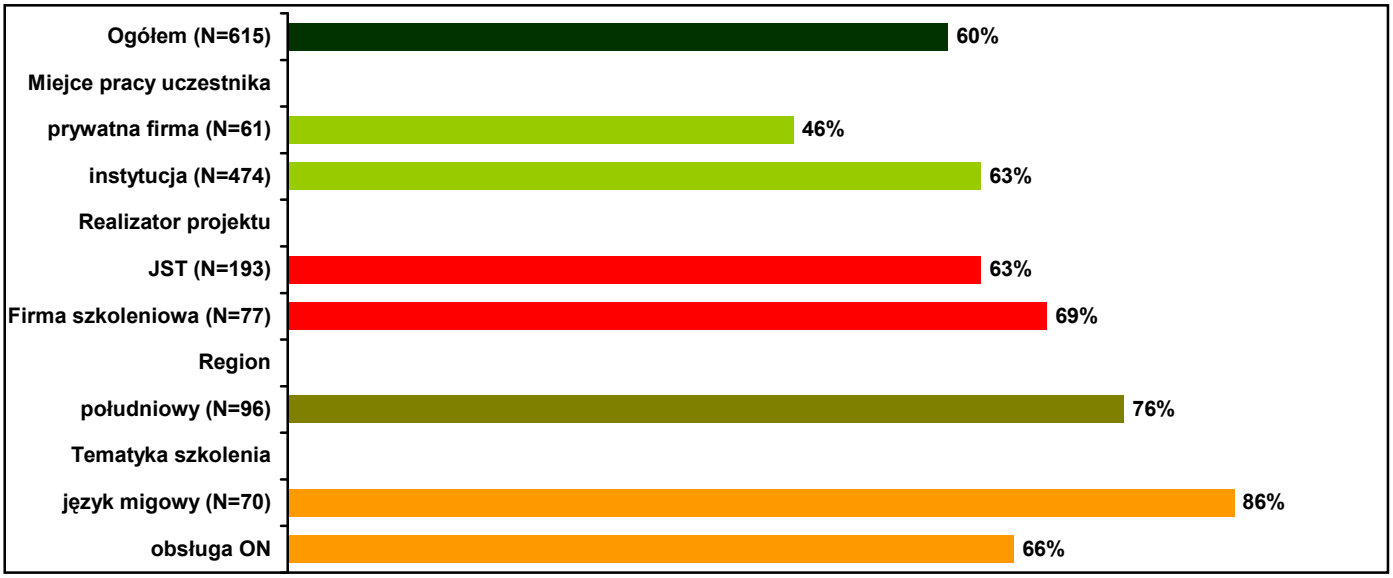
6.1. Analiza wyników badania opinii nt. realizacji i użyteczności projektów szkoleniowych

W rozdziale tym dane, którymi posługujemy się przy wnioskowaniu ilustrowane są graficznie. Z uwagi na czytelność slajdów prezentowane są na nich wybrane – najbardziej wyraziste prawidłowości. Każdorazowo po tytule slajdu znajduje się odesłanie do odpowiedniej tabeli znajdującej się w aneksie (tytuł tabeli oraz numer strony w aneksie). Tabela ta zawiera pełne zestawienie danych dotyczące danego aspektu. W Aneksie 7 i 8 znajduje się komplet tabel statystycznych jakie zostały stworzone dla badania uczestników szkoleń (Aneks 7) oraz pracodawców (Aneks 8). W obydwu aneksach tabele zamieszczone są w kolejności zgodnej z układem pytań w kwestionariuszu.

6.1.1. Ocena uczestników szkoleń

Niemal wszyscy uczestnicy szkoleń byli z odbytych szkoleń zadowoleni, przy czym 60% było bardzo zadowolonych ze szkolenia, a 37% raczej zadowolonych. Swoje niezadowolenie wyrażali jedynie pojedynczy respondenci. Częściej niż inni wyrażali swoje zadowolenie pracownicy jednostek samorządu terytorialnego, ci którzy uczestniczyli w szkoleniach organizowanych przez profesjonalne firmy szkoleniowe, mieszkańcy regionu południowego. Najwyższe odsetki ocen pozytywnych uzyskały szkolenia dotyczące nauki języka migowego, oraz obsługi osób niepełnosprawnych. Nieco większe zadowolenie (różnice nie są jednak istotne statystycznie) wyrażali uczestnicy szkoleń najmniejszych (do 50 uczestników).

Rysunek 28. Odsetek osób bardzo zadowolonych ze szkolenia – zróżnicowania.
(Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P1, znajdująca się na stronie 7 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



To, co się osobom biorącym udział w szkoleniach najbardziej podobało, to:

- wykładowcy (46% badanych podało taką odpowiedź). U wykładowców ceniono ich profesjonalizm, posiadanie wysokich kwalifikacji (30%), ich wiedzę merytoryczną (14%),
- przekaz – pozytywne cechy przekazu (36%), np. interesująco, ciekawie prowadzone szkolenia (15%),
- ogólna tematyka szkoleń (29%) np. interesujący zakres zagadnień/ tematów (16%),
- konkretna tematyka szkoleń (28%), np. możliwość nauczenia się języka migowego (9%),
- organizacja / terminarz szkolenia (20%).

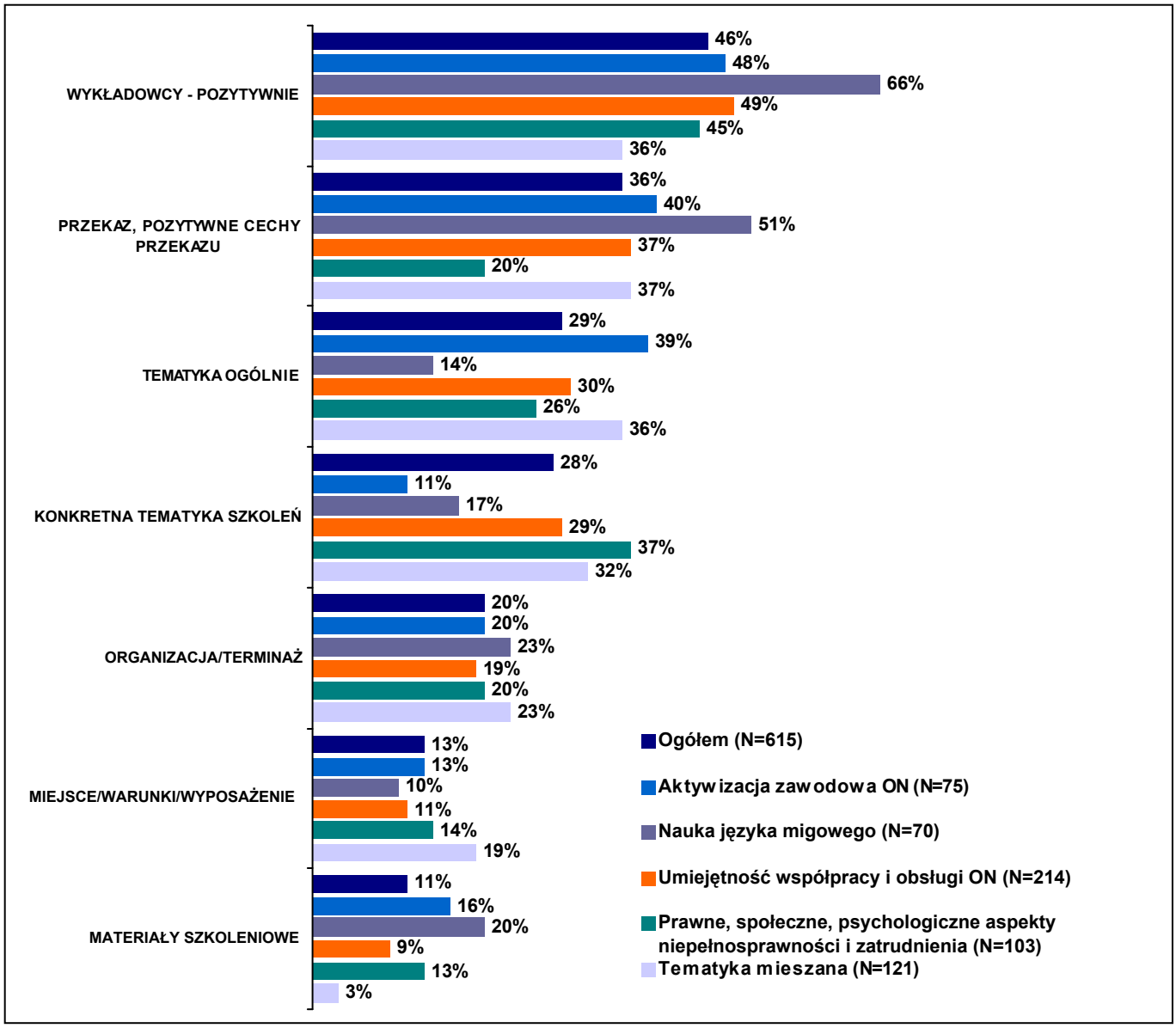
Wysoki profesjonalizm prowadzących szczególnie silnie podkreślany był wśród pracowników jednostek samorządu terytorialnego oraz uczestników szkoleń w zakresie nauki języka migowego.

Ci ostatni również bardzo silnie wskazywali na fakt, że szkolenia, w których uczestniczyli były interesujące i ciekawie prowadzone.

Interesująca tematyka szkoleń podkreślana była głównie przez uczestników szkoleń z zakresu aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych oraz szkoleń mieszanych. Uczący się w trakcie szkoleń języka migowego chwalili szkolenia za możliwość zdobycia praktycznych umiejętności.

Strona organizacyjna szkoleń częściej niż przez inne grupy była wskazywana przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego.

Rysunek 29. Co się Panu(i) szczególnie podobało w tym szkoleniu, z czego jest Pan(i) szczególnie zadowolony(a). Proszę podać mocne strony szkolenia – ze względu na tematykę szkoleń. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P2, znajdująca się na stronach 8-15 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Niewielu badanych wskazywało słabe strony szkoleń, w których uczestniczyli, jeżeli takie wskazania się pojawiały, to uczestnicy wskazywali bardziej na kwestie organizacyjne, aniżeli merytoryczne:

- organizacja i terminarz szkoleń (17%), np. za mało ćwiczeń i zajęć praktycznych, za długie zajęcia (odpowiednio 3% i 4%),
- miejsce, warunki i wyposażenie (10%),
- konkretna tematyka szkoleń (4%).

Najmniej uwag krytycznych skierowano pod adresem szkoleń w regionie południowym, z zakresu nauki języka migowego. Zdecydowanie najmniej krytyczni byli pracownicy jednostek samorządu terytorialnego. Pełne dane dotyczące słabych stron omawianych szkoleń zawiera tabela P3, znajdująca się na stronach 16-23 Aneksu 7 (uczest_tabele).

Pomimo wskazanych wyżej uwag krytycznych, badani uczestnicy szkoleń przeważnie dobrze ocenili kwestie organizacyjno–realizacyjne. Jeżeli chodzi o miejsce szkolenia (w tym budynek, salę, krzesła, oświetlenie) - w sumie 87% badanych odpowiedziało, że dobrze lub bardzo dobrze oceniają miejsce szkolenia. Średnia ocena na pięciopunktowej skali wyniosła 4,3 (skala: 1 – „bardzo źle", 5 – „bardzo dobrze"). Aspekt ten nieco wyżej niż w pozostałych grupach oceniony był w przypadku szkoleń realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (średnia 4,5), szkoleń mających miejsce w regionie południowym (średnia 4,5). Pełne dane zawiera tabela P4a, znajdująca się na stronie 24 Aneksu 7 (uczest_tabele).

Harmonogram szkoleń również został przez zdecydowaną większość badanych dobrze oceniony (86% dla odpowiedzi dobrze i bardzo dobrze) (porównaj tabela P4b, str. 25 Aneks 7). Niemal wszyscy badani bardzo dobrze lub dobrze ocenili punktualność i terminowość szkoleń (w sumie 95% wskazań) (porównaj tabela P4c, str. 26 Aneks 7). Sposób komunikacji organizatora z uczestnikami szkoleń został bardzo dobrze lub dobrze oceniony przez 93% badanych (porównaj tabela P4d, str. 27 Aneks 7).

Nieco niżej zostało ocenione wyposażenie sali szkoleniowej, sprzęt do prowadzenia szkoleń (rzutnik, komputer, tablice itp.), mimo to 88% badanych odpowiedziało, że ocenia je dobrze lub bardzo dobrze. W tym przypadku również lepiej wypadły

szkolenia realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego oraz mające miejsce w regionie południowym (porównaj tabela P4e, str. 28 Aneks 7).

Spośród osób, które w czasie szkoleń korzystały z zakwaterowania, 60% oceniło warunki jako bardzo dobre lub dobre. Lepiej niż inne wypadły tu również szkolenia realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego oraz mające miejsce w regionie południowym (porównaj tabela P4f, str. 29 Aneks 7).

Osoby, które otrzymały materiały szkoleniowe w trakcie szkoleń również w większości oceniły je bardzo dobrze lub dobrze (93%). Najlepiej pod tym względem wypadły szkolenia z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych (96% ocen pozytywnych) (porównaj tabela P4h, str. 31 Aneks 7). Dostępność materiałów szkoleniowych (czy była ich odpowiednia ilość, czy były przeznaczone dla każdego uczestnika) została bardzo dobrze lub dobrze oceniona przez 94% badanych. 96% badanych bardzo dobrze lub dobrze oceniło ogólną obsługę szkolenia (sprawność i przygotowanie organizatorów) (porównaj tabela P4a, str. 36-39 Aneks 7).

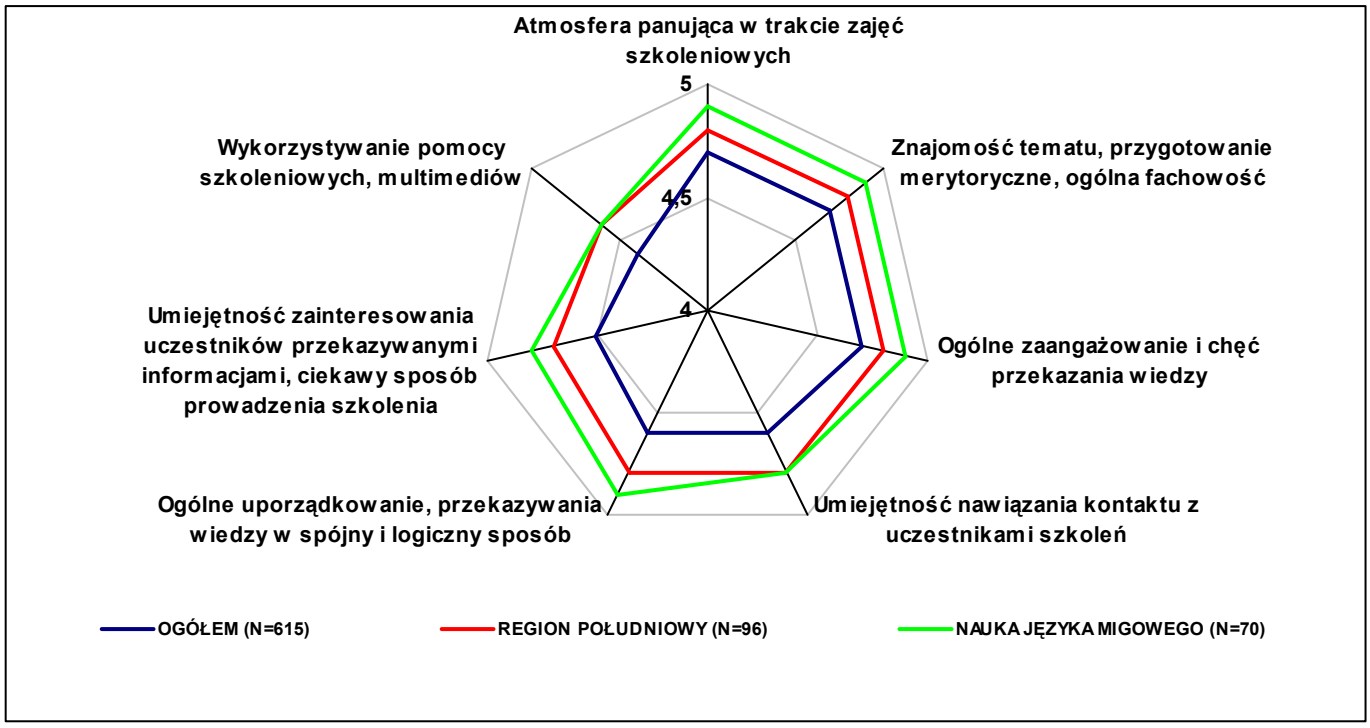
Osoby, które źle lub bardzo źle oceniły poszczególne elementy szkoleń (N=39), uczyniły to ze względu na m.in. zbyt długie spotkania (13%), zbyt długie przerwy między zajęciami (8%), warunki zakwaterowania (8%).

Długość szkolenia zdaniem większości badanych (62%) była odpowiednia, co piąta osoba (19%) uważała, że szkolenie trwało za krótko, niemal co siódma (15%), że za długo (porównaj tabela P5, str. 40 Aneks 7).

Badani wysoko ocenili wykładowców/ trenerów prowadzących szkolenia. Znajomość tematu, przygotowanie merytoryczne i ogólna fachowość prowadzących została oceniona bardzo dobrze przez 71% i dobrze przez 26% badanych. Średnia ocena wyniosła 4,7 (przy skali 1-5). Ogólne uporządkowanie, przekazywanie wiedzy w spójny i logiczny sposób zostało dobrze i bardzo dobrze ocenione przez 97% badanych (średnia 4,6). Wykorzystanie pomocy szkoleniowych, multimediów zostało dobrze i bardzo dobrze ocenione przez badanych (w sumie 87%), 11% badanych uznało wykorzystanie za przeciętne (średnia ocena 4,4). Umiejętność zainteresowania uczestników przekazywanymi informacjami 93% badanych oceniło bardzo dobrze lub dobrze (średnia ocena 4,5). Umiejętność nawiązywania kontaktu z uczestnikami szkoleń przez 96% badanych została oceniona dobrze lub bardzo dobrze (średnia ocena 4,6). Ogólne zaangażowanie i chęć przekazywania wiedzy przez prowadzących została oceniona przez 97% badanych dobrze lub bardzo dobrze (średnia ocena 4,7). Atmosfera panująca w trakcie zajęć szkoleniowych również przez 97% badanych została oceniona dobrze lub bardzo dobrze (średnia ocena 4,7).

Lepiej niż inni fachowość wykładowców ocenili urzędnicy, uczestnicy szkoleń z zakresu nauki języka migowego, uczestnicy szkoleń odbywających się w regionie południowym.

Rysunek 30. Jak ocenia Pan(i) wykładowców/trenerów, pod względem następujących kwestii? ŚREDNIE OCENY (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele P6a-P6g, znajdujące się na stronach 41-47 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Co piąty badany (20%) brał udział w szkoleniu, którego program był z nim i/lub z innym jego uczestnikami konsultowany jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia, ponad połowa (56%) brało udział w szkoleniach, których programu z nimi nie konsultowano.

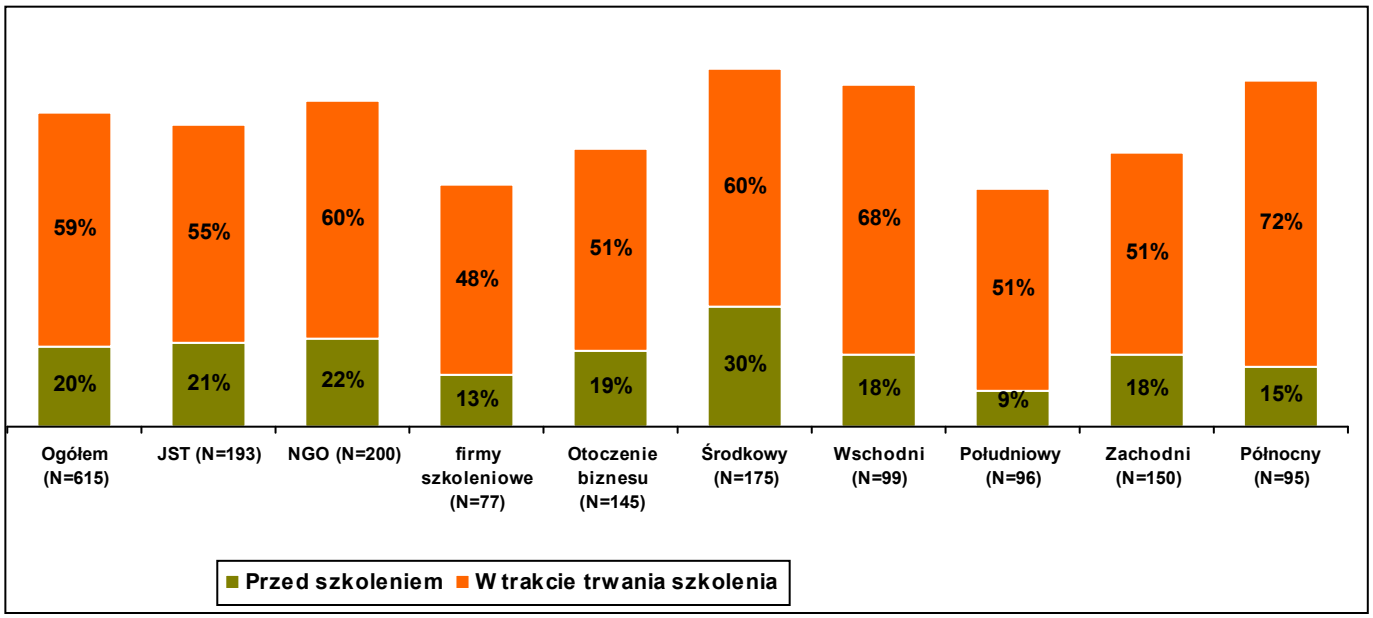
Zwyczaj konsultowania programu szkoleń jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia najbardziej obecny był w szkoleniach odbywających się w regionie środkowym (N=175, 30%) oraz w szkoleniach największych – powyżej 200 uczestników (N=175, 26%)

Więcej konsultacji podjęto w trakcie szkoleń, i tak ponad połowa badanych (55%), uczestniczyła w szkoleniach, których treść szkoleń konsultowano z uczestnikami

szkoleń w trakcie ich trwania. Taki schemat częściej niż w innych przypadkach miał miejsce w regionie południowym (N=96, 68%) oraz w szkoleniach z zakresu nauki języka migowego (N=70, 74%), a także w szkoleniach najmniejszych - do 50 uczestników (N=178, 63%)

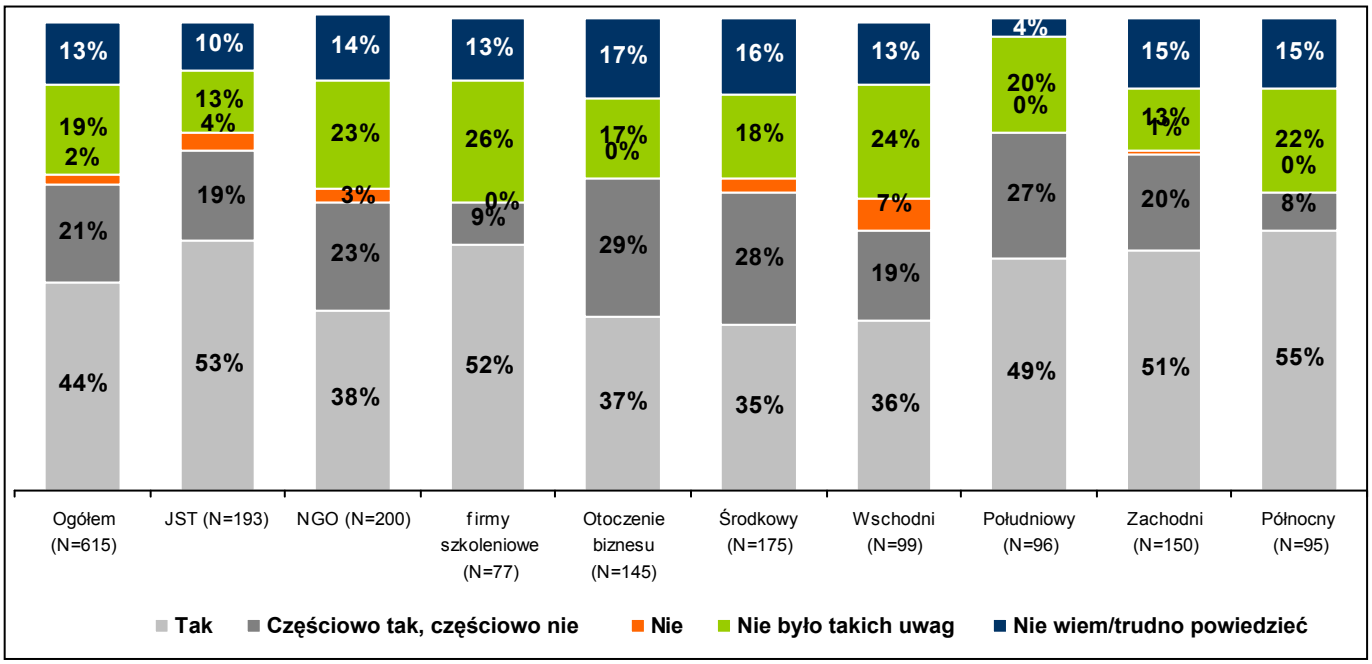
Co trzeci badany (30%) uczestniczył w szkoleniach, których treści z nimi nie konsultowano w trakcie trwania kursu.

Rysunek 31. Czy organizatorzy konsultowali program szkolenia z jego uczestnikami przed szkoleniem oraz w trakcie szkolenia? (odsetek odpowiedzi tak) (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele P7a, P7b, znajdujące się na stronach 50-51 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



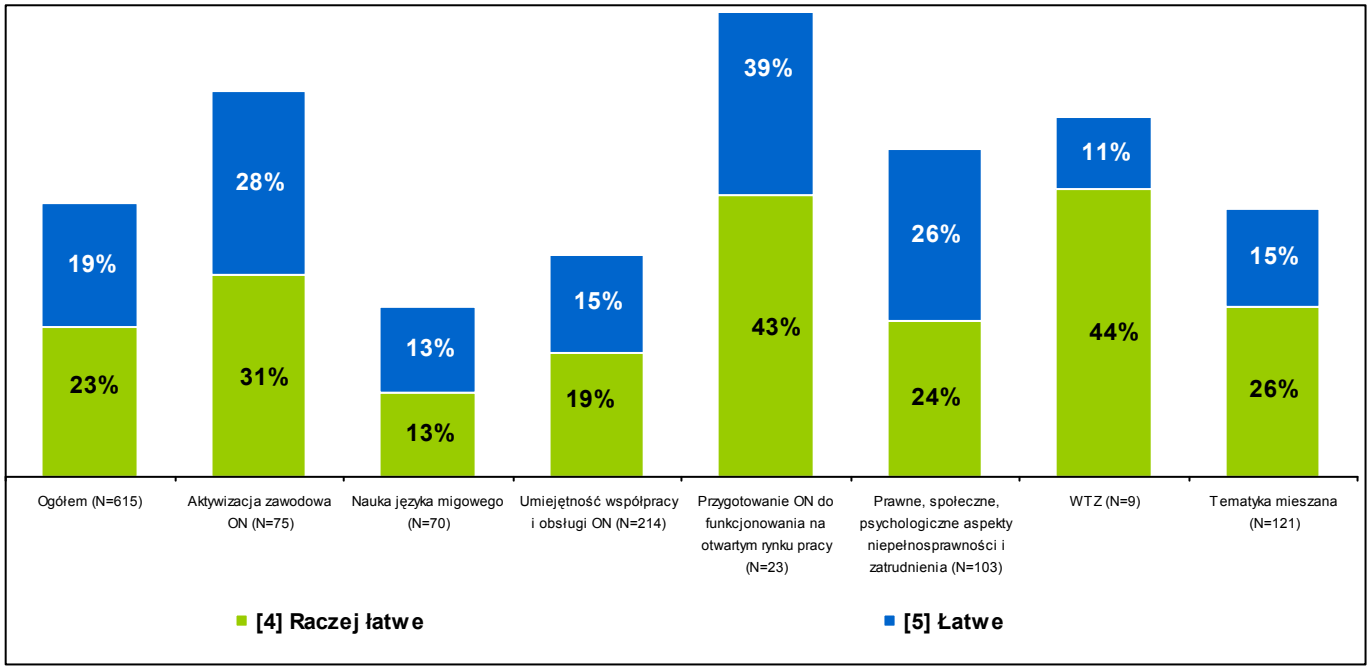
Uwagi zgłaszane przez uczestników szkoleń zostały wzięte pod uwagę przez organizatorów szkoleń, w których uczestniczyło 44% badanych, 19% badanych odpowiedziało, że nie zgłaszano takich uwag. Elastycznością pod względem dostosowania szkoleń do uwag uczestników wykazały się przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego (53%) oraz instytucje szkoleniowe (52%), organizatorzy szkoleń w regionie zachodnim (51%) oraz północnym (55%).

Rysunek 32. Czy uwagi zgłaszane przez uczestników, odnośnie programu i treści szkolenia zostały uwzględnione przez organizatorów? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P8, znajdująca się na stronie 52 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



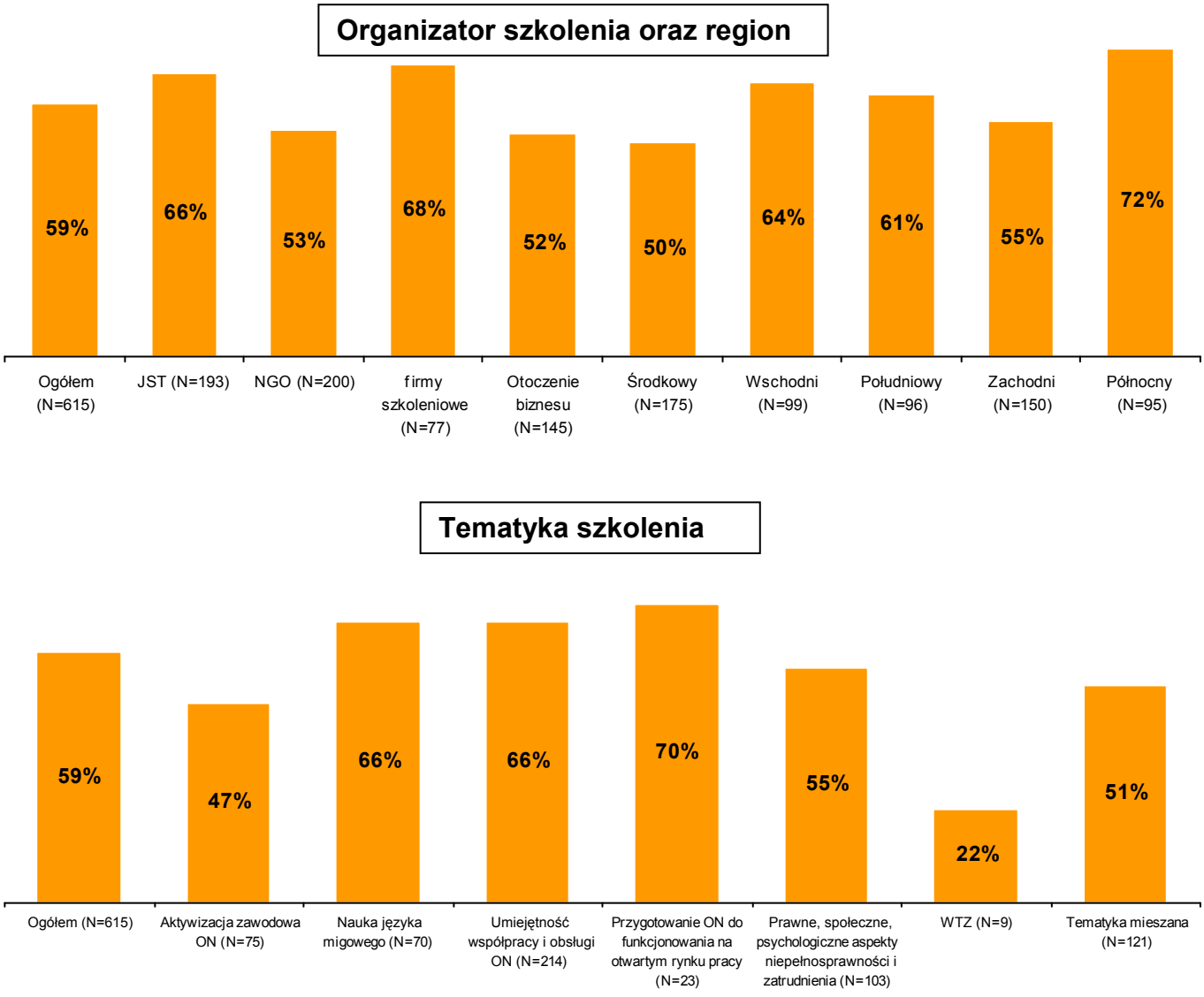
Informacje, wiedza i umiejętności przekazywane w trakcie szkolenia dla większości badanych nie były trudne. 38% badanych stwierdziło, że wiedza nie była ani łatwa, ani trudna. Niemal dla co czwartego (23%) badanego treści przekazywane w trakcie szkolenia były raczej łatwe, podobnie dla co piątego (19%) badanego treści były łatwe. Szkolenia były trudne i raczej trudne dla w sumie 16% badanych. Za łatwiejsze szkolenia uznawali pracownicy doświadczeni – z najwyższym stażem, pracownicy warsztatów terapii zajęciowej, uczestnicy szkoleń z zakresu aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Za trudniejsze od pozostałych uczestnicy uznali szkolenia dotyczące nauki języka migowego.

Rysunek 33. Czy informacje, wiedza i umiejętności przekazywane w trakcie szkolenia były dla Pana(i) trudne czy też łatwe? Jak ocenia Pan(i) stopień trudności treści poruszanych na szkoleniu? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P14, znajdująca się na stronie 80 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Zagadnienia i tematy poruszane w trakcie szkoleń według większości badanych (59%) były poruszane w większości bardzo dokładnie i dogłębnie. Tylko 1% badanych stwierdził, że omówienie było w większości pobieżne i powierzchowne. Dokładność i dogłębność podkreślano przede wszystkim w odniesieniu do szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, oraz firmy szkoleniowe, szkoleń organizowanych w regionie północnym oraz dotyczących języka migowego oraz obsługi osób niepełnosprawnych.

Rysunek 34. W jaki sposób poruszane zagadnienia i tematy były omawiane w trakcie szkolenia? (odsetek wskazań „w większości bardzo dokładnie i dogłębnie") (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P15, znajdująca się na stronie 81 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



W ocenie badanych proporcje między wykładami a warsztatami w czasie szkolenia były przeważnie odpowiednie, tak uważa 69%. Szczególnie dobrze pod tym względem wypadają firmy szkoleniowe (83%) oraz szkolenia z zakresu aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych (84%) oraz języka migowego (79%).

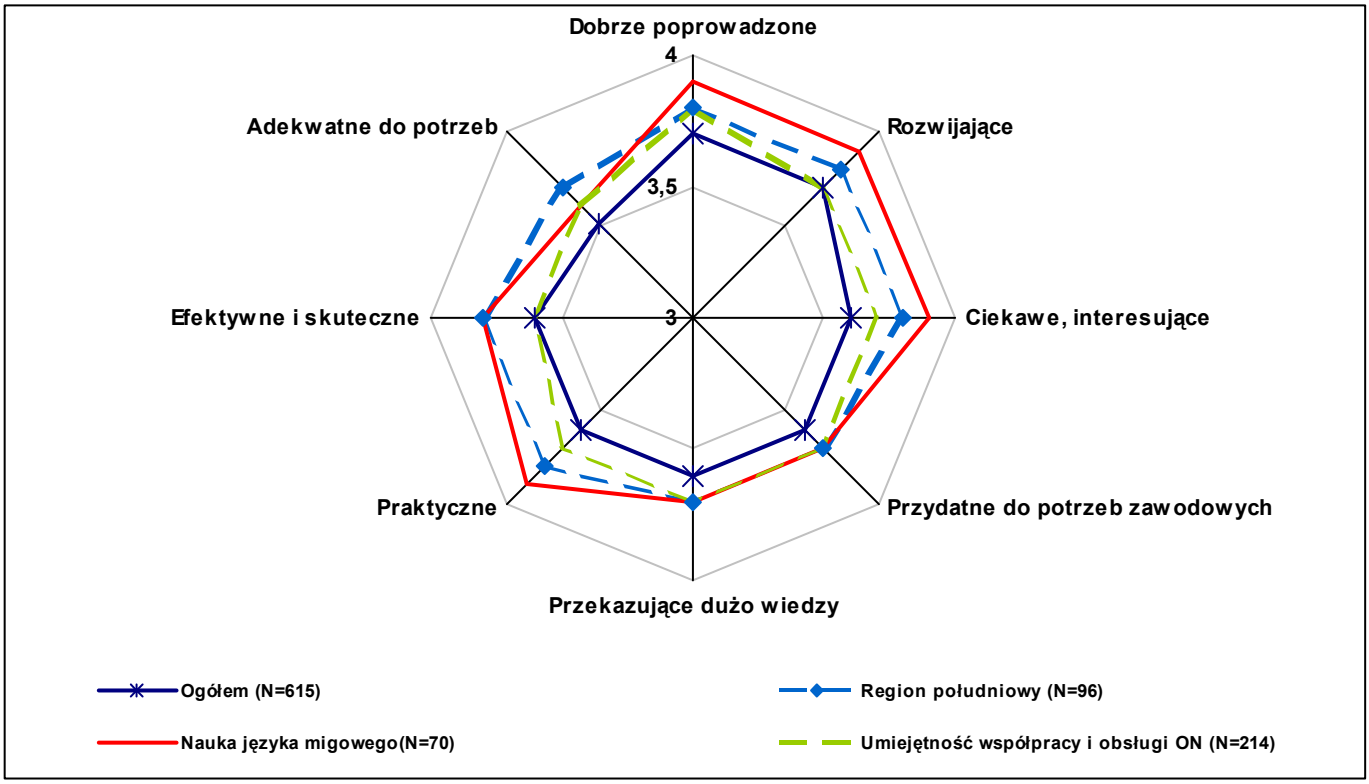
Co czwarty badany (24%) uważa, że było za dużo wykładów i za mało warsztatów, przeciwnego zdania były 2% badanych (porównaj tabela P16, str. 82, Aneks 7).

Uczestnicy szkoleń wystawili wysokie oceny szkoleniom, w których uczestniczyli. Zdaniem 96% badanych, szkolenia, w których uczestniczyli były ciekawe, interesujące. Podobnie, 95% badanych przyznało, że szkolenia będą przydatne do ich potrzeb zawodowych, a 90% zgadza się ze stwierdzeniem, że szkolenia były adekwatne do ich potrzeb. 94% uważa, ze szkolenia, w których uczestniczyli przekazywały dużo wiedzy.

Szkolenia, zdaniem 98% badanych były dobrze poprowadzone (średnia ocena 3,7 na skali 1-4). Zdaniem badanych szkolenia były również efektywne i skuteczne (92%), praktyczne (92%), rozwijające (95%).

Pod względem wszystkich omawianych aspektów szczególnie wysoko ocenili szkolenia pracownicy jednostek samorządu terytorialnego oraz uczestnicy szkoleń z zakresu nauki języka migowego oraz obsługi osób niepełnosprawnych, a także uczestnicy szkoleń odbywających się w regionie południowym.

Rysunek 35. W jakim stopniu Pana(i) zdaniem następujące określenia pasują lub nie pasują do szkolenia, w którym Pan(i) uczestniczył(a)? ŚREDNIE OCEN (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele P27 a-h, znajdujące się na stronach 120-127 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



W większości szkoleń sprawdzono poziom opanowania/ przyswojenia treści szkoleniowych (61%), nie sprawdzano tego w 39% szkoleń. Sytuacja, gdy treści szkoleniowe nie były sprawdzane miała miejsce najczęściej w przypadkach szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (49%), w regionie północnym (52%) i środkowym (47%) oraz w przypadku szkoleń z zakresu prawnych, społecznych i psychologicznych aspektów niepełnosprawności i zatrudnienia (74%) (porównaj tabela P28, str. 129 Aneks 7).

Stopień przyswojenia przez uczestników treści szkoleń był sprawdzany różnymi sposobami. Najczęściej odpytywano uczestników w trakcie zajęć (80%). Co czwarte szkolenie (23%) zakończone było egzaminem, w trakcie co piątego kursu (21%), w czasie zajęć przeprowadzano sprawdziany. Poziom wiedzy sprawdzano również innymi metodami, ale nie przekroczyły one 10% wskazań.

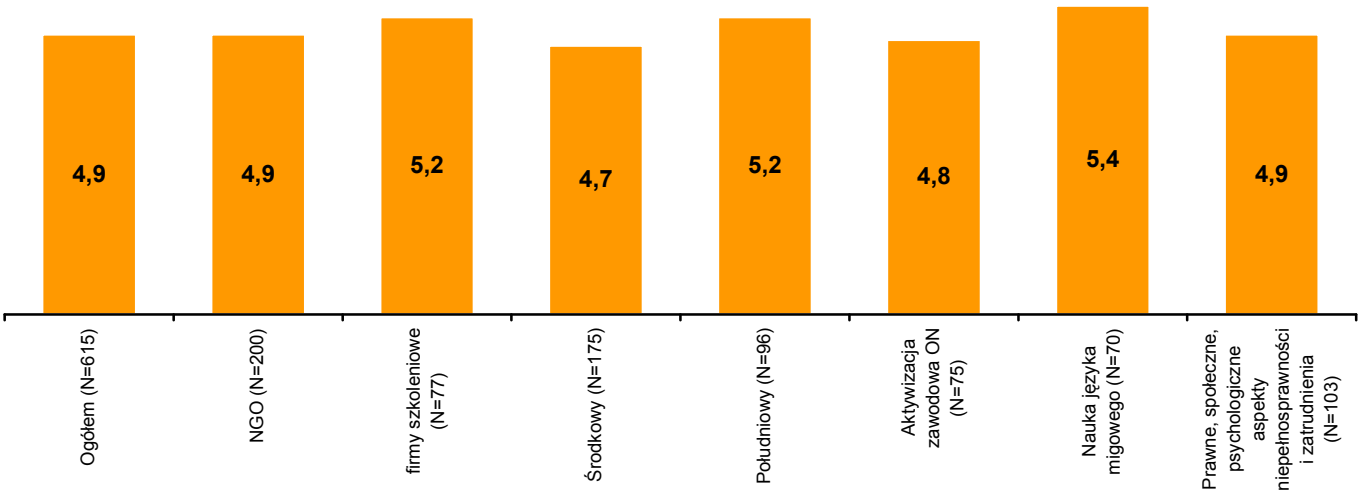
Rysunek 36. W jaki sposób sprawdzany był poziom opanowania/przyswojenia treści szkolenia? (możliwe kilka odpowiedzi) ŚREDNIE OCEN (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P29 a-h, znajdująca się na stronach 130-131 Aneksu 7 (uczest_tabele)).

Zdaniem badanych metody sprawdzenia poziomu opanowania przez nich treści szkoleniowych były bardzo dobre lub raczej dobre (odpowiednio 49% i 47%). Tylko jeden badany uważał, że metody sprawdzenia były złe (porównaj tabela P30, str. 132 Aneks 7).

Większość badanych otrzymało zaświadczenia o ukończeniu szkolenia (12% uczestników w momencie badania nie ukończyło jeszcze kursu). 41% badanych otrzymało certyfikaty uczestnictwa i ukończenia szkolenia, 29% otrzymało świadectwa, 13% otrzymało dyplomy. 3% nie otrzymało żadnego poświadczenia uczestnictwa szkolenia (porównaj tabela P31, str. 133 Aneks 7). Dokumenty poświadczają w 64% przypadków tylko ukończenie szkolenia, w 29% dokument potwierdza zarówno ukończenie szkolenia, jak i stopień opanowania treści szkolenia (porównaj tabela P33, str. 134 Aneks 7).

Posługując się szkolną skalą ocen, połowa badanych wystawiła swoim szkoleniom oceny bardzo dobre, co piąta osoba ocenę celującą. Średnia ocena szkoleń wystawiona przez badanych wynosi 4,9 (na szkolnej skali ocen 1-6). Najwyższe oceny uzyskały szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowe (5,2), odbywające się w regionie południowym (5,2) oraz z zakresu języka migowego (5,4)

Rysunek 37. Posługując się szkolną skalą od 1 do 6 proszę powiedzieć jaka jest Pana(i) ogólna ocena szkolenia? ŚREDNIE OCEN (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P34, znajdująca się na stronie 135 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



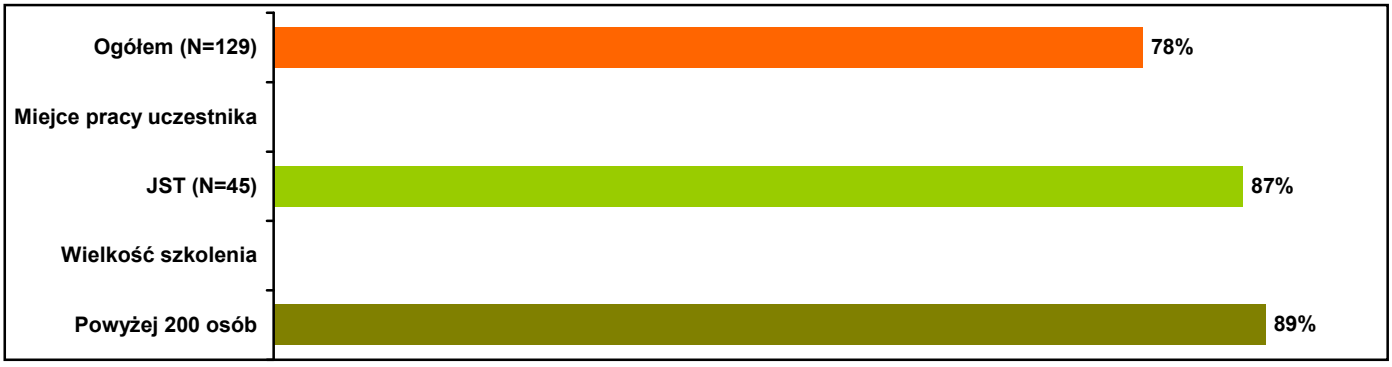
Zdaniem 90% badanych warto było uczestniczyć w tych szkoleniach. Większość badanych poleciłaby swoim znajomym szkolenia, w których sami uczestniczyli, przy czym 68% odpowiedziało, że zdecydowanie poleciłoby te kursy, a 29%, że raczej poleciłoby te szkolenia (porównaj tabela P35, str. 136 Aneksu 7).

6.1.2. Ocena przełożonych uczestników szkoleń

Pozytywną opinię na temat szkoleń wypowiadają również przedstawiciele instytucji, w których zatrudniony jest uczestnik szkolenia.

Inicjatywa uczestnictwa pracowników w szkoleniu nastawionym na poprawę jakości obsługi osób niepełnosprawnych wychodziła głównie od kierownictwa (78%). Dotyczy to przede wszystkim pracowników jednostek samorządu terytorialnego oraz szkoleń największych – powyżej 200 uczestników. Sami pracownicy zdecydowanie rzadziej zgłaszali potrzebę przeprowadzenia przeszkolenia w tym zakresie (19%).

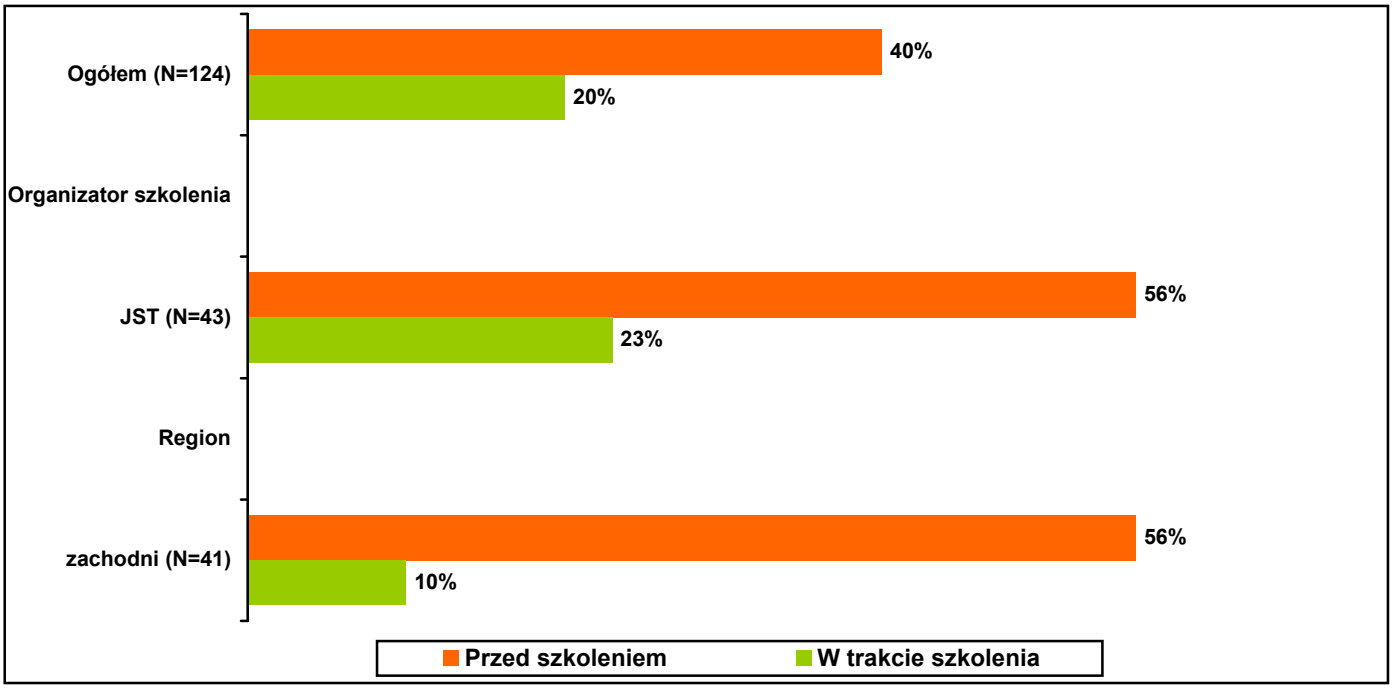
Rysunek 38. Odsetek pracodawców deklarujących, że propozycja uczestnictwa w szkoleniu to inicjatywa kierownictwa firmy. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela S6, znajdująca się na stronie 10 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Przedstawiciele firm/ instytucji korzystających z usług zewnętrznych firm szkoleniowych przyznawali, że zaoferowano im tylko jedno konkretne szkolenie w tym zakresie (70%). Jedynie 20% badanych podmiotów miało możliwość wybrania interesującego ich szkolenia spośród kilku zaproponowanych. W pięciu przypadkach program i treść szkolenia firmy/instytucje uzgodniły wspólnie (tabela S7, str.11 Aneks 8).

Instytucje/ firmy nie biorące udziału w tworzeniu programu i treści szkolenia, jednocześnie raczej nie konsultowały tych kwestii z organizatorem przed, czy też w trakcie szkolenia. 47% badanych przyznało, że firma/ instytucja szkoleniowa nie konsultowała programu i treści szkolenia przed jego rozpoczęciem, zaś 60%, że nie konsultowała w trakcie trwania szkolenia. Sytuacja konsultowania programu przed szkoleniem częściej miała miejsce w przypadku szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (56%), w przypadku szkoleń odbywających się w regionie zachodnim.

Rysunek 39. Odsetek pracodawców deklarujących konsultowanie z organizatorem treść i zakres szkolenia. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele S8.1, S8.2 znajdujące się na stronach 11-12 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).

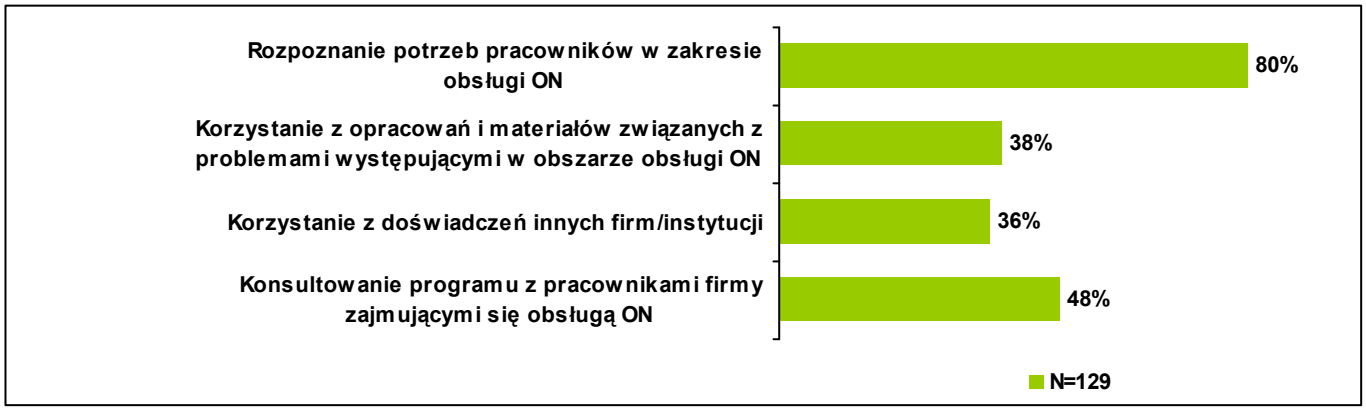


Ponadto co czwarta (27%) instytucja/firma nie zgłaszała uwag odnośnie programu i treści szkolenia. Jeżeli już pojawiały się jakieś uwagi, to były one w większości przypadków uwzględniane przez organizatora szkolenia, w całości (26%) lub przynajmniej w części (20%). Jedynie 6 badanych przyznało, że ich uwagi nie były w ogóle uwzględnione (tabela S9, str.14 Aneks 8).

W większości przypadków (80%) badane podmioty podejmując decyzję o wyborze szkolenia, jego programu i treści przeprowadzały rozpoznanie potrzeb pracowników w zakresie obsługi osób niepełnosprawnych. Rozpoznanie to instytucje przeprowadzały głównie samodzielnie, we własnym zakresie (62%). W 21 przypadkach nastąpiło to wspólnie z firmą organizującą szkolenie, zaś jedynie w 5 prowadził to tylko organizator szkolenia (tabele S10.1, S10a, str.15-20 Aneks 8).

Niemal połowa (48%) firm/ instytucji korzystających ze szkolenia oferowanego przez zewnętrzną firmę szkoleniową konsultowała z pracownikami program i treść szkolenia. Z opracowań i materiałów, badań naukowych/ dydaktycznych związanych z obszarem obsługi osób niepełnosprawnych, czy też z doświadczenia innych firm w tym temacie korzystało po 38% firm/instytucji.

Rysunek 40. Działania podejmowane w momencie podejmowania decyzji o wyborze szkolenia (możliwe więcej niż jedno wskazanie) (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela S10, znajdująca się na stronach 15-19 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).

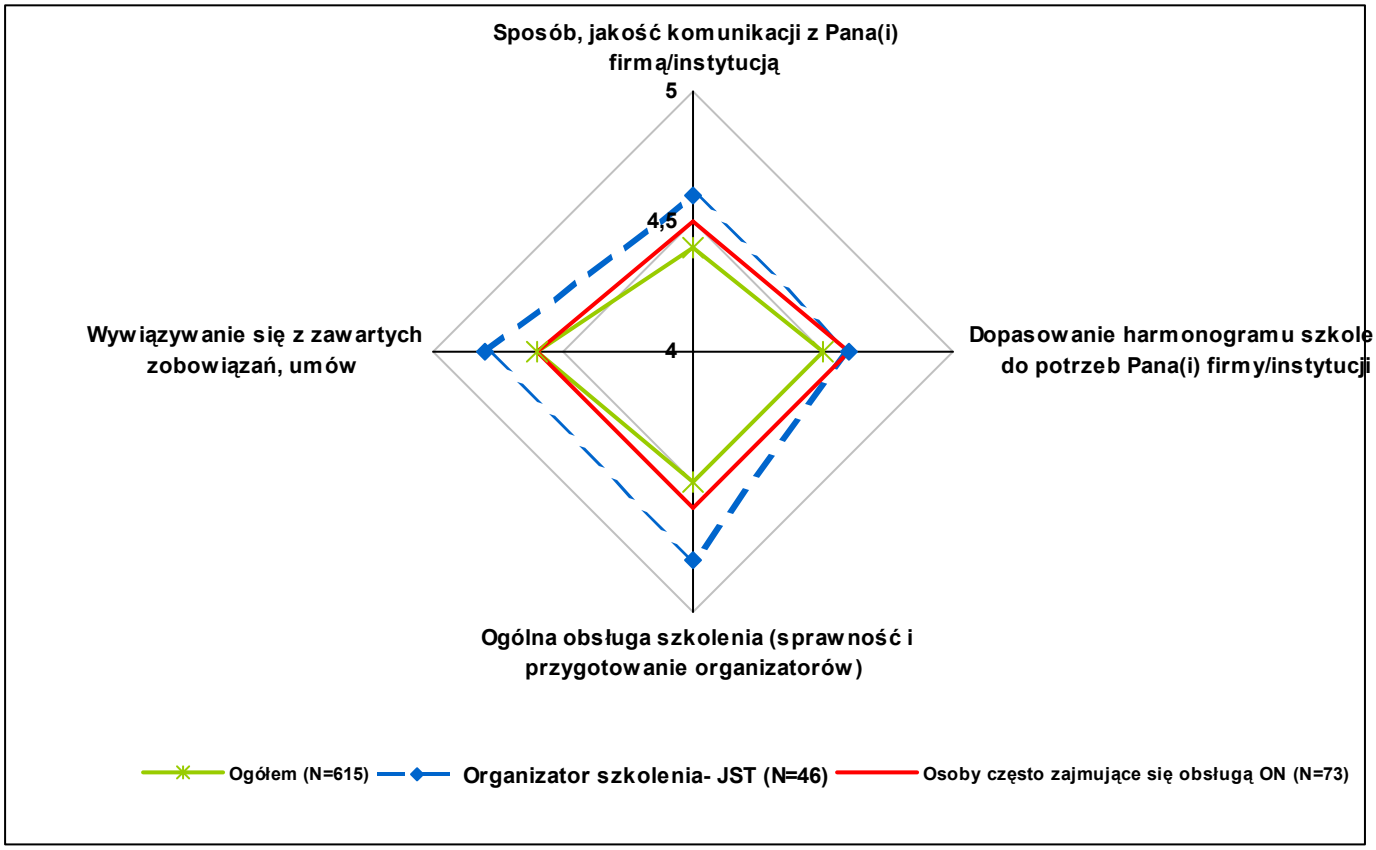


Badani, reprezentujący firmy, które korzystają z zewnętrznych firm prowadzących szkolenie, zwracali uwagę na różnorodne przyczyny podjęcia decyzji o uczestnictwie pracowników firmy/ instytucji w szkoleniu. Jako główny powód podawano polepszenie obsługi osób niepełnosprawnych (27%), szczególnie często powód ten wskazywano w regionie zachodnim, poszerzanie wiedzy pracowników (co piąta osoba – 21%) i podnoszenie kwalifikacji (19%). Ponadto wynikało to z codziennego kontaktu lub pracy z tą grupą (16%). Osoby młodsze oraz rzadko wykonujące w swojej pracy zadania związane z obsługą osób niepełnosprawnych zwracały uwagę częściej na takie przyczyny, jak lepsza obsługa niepełnosprawnych oraz podnoszenie kwalifikacji. Natomiast osoby powyżej 45 roku życia i często

obsługujące tę grupę podkreślały możliwość poszerzania wiedzy (tabela S11, str.21 Aneks 8).

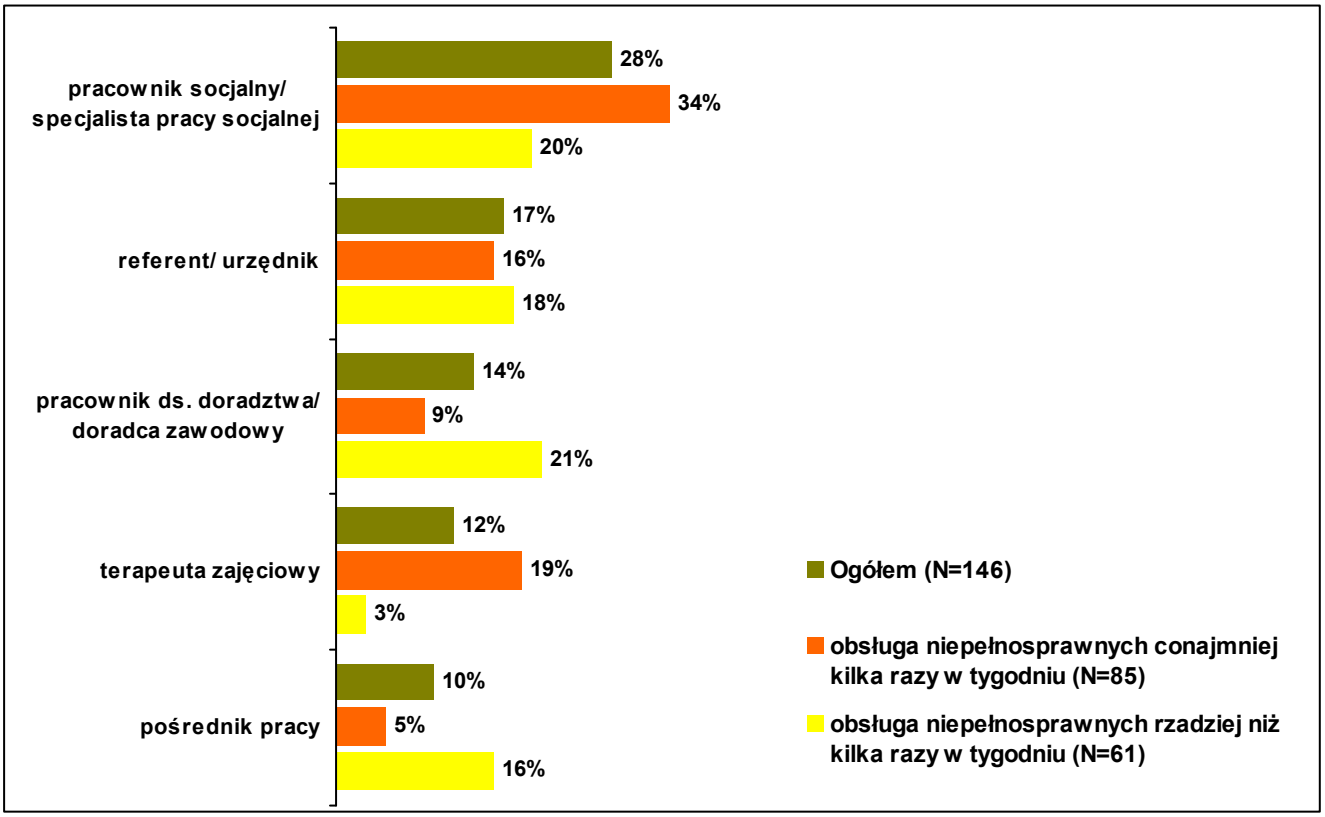
Firmy/ instytucje korzystające ze szkolenia przeprowadzonego przez zewnętrznego wykonawcę, oceniały go dobrze pod różnymi względami. Pozytywnie oceniony został sposób i jakość komunikacji pomiędzy firmami – 47% oceniło go bardzo dobrze, zaś kolejne 42% dobrze. Szczególnie wysoko atrybut ten oceniono w przypadku szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz w przypadku szkolen małych – obejmujących do 50 uczestników. Większość badanych uznała również, że harmonogram szkolenia był dopasowany do potrzeb firmy/instytucji (86%). Szczególne zadowolenie pod tym względem wyrażali respondenci często zajmujący się obsługą niepełnosprawnych. Wysoko została także oceniona przez respondentów sprawność i przygotowanie organizatorów. Atrybut ten oceniono wysoko szczególnie w odniesieniu do szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Nieco ponad połowa badanych (52%) wystawiła bardzo dobrą ocenę ogólnej obsłudze szkolenia, zaś kolejne 35% dobrą. Nieznacznie częściej były to osoby młodsze oraz często zajmujące się w swojej pracy obsługą niepełnosprawnych. W ocenie zdecydowanej większości badanych (85%) zewnętrzni organizatorzy szkoleń wywiązywali się również z zawartych zobowiązań oraz umów.

Rysunek 41. Jak ogólnie rzecz biorąc ocenia Pan(i) firmę/instytucję organizującą szkolenie pod względem następujących kwestii? ŚREDNIE OCEN
(Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele S12_1-S12_4, znajdujące się na stronach 22-25 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Badane firmy/ instytucje przeszkoliły średnio 5,5 pracownika. Najczęściej byli to pracownicy socjalni lub specjaliści pracy socjalnej (28%). W dalszej kolejności w szkoleniu brali udział urzędnicy/ referenci (17%), pracownicy ds. doradztwa/ doradcy zawodowi (14%), terapeuci (12%) oraz pośrednicy pracy (10%). Ośmiu badanych przyznało, że przeszkolono kierowników i pracowników działów obsługi osób niepełnosprawnych.

Rysunek 42. Pomówmy teraz bardziej szczegółowo o pracownikach, którzy wzięli udział w szkoleniu. Proszę podzielić ich ze względu na zadania wykonywane przez nich w pracy. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela S14, znajdująca się na stronach 32-33 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



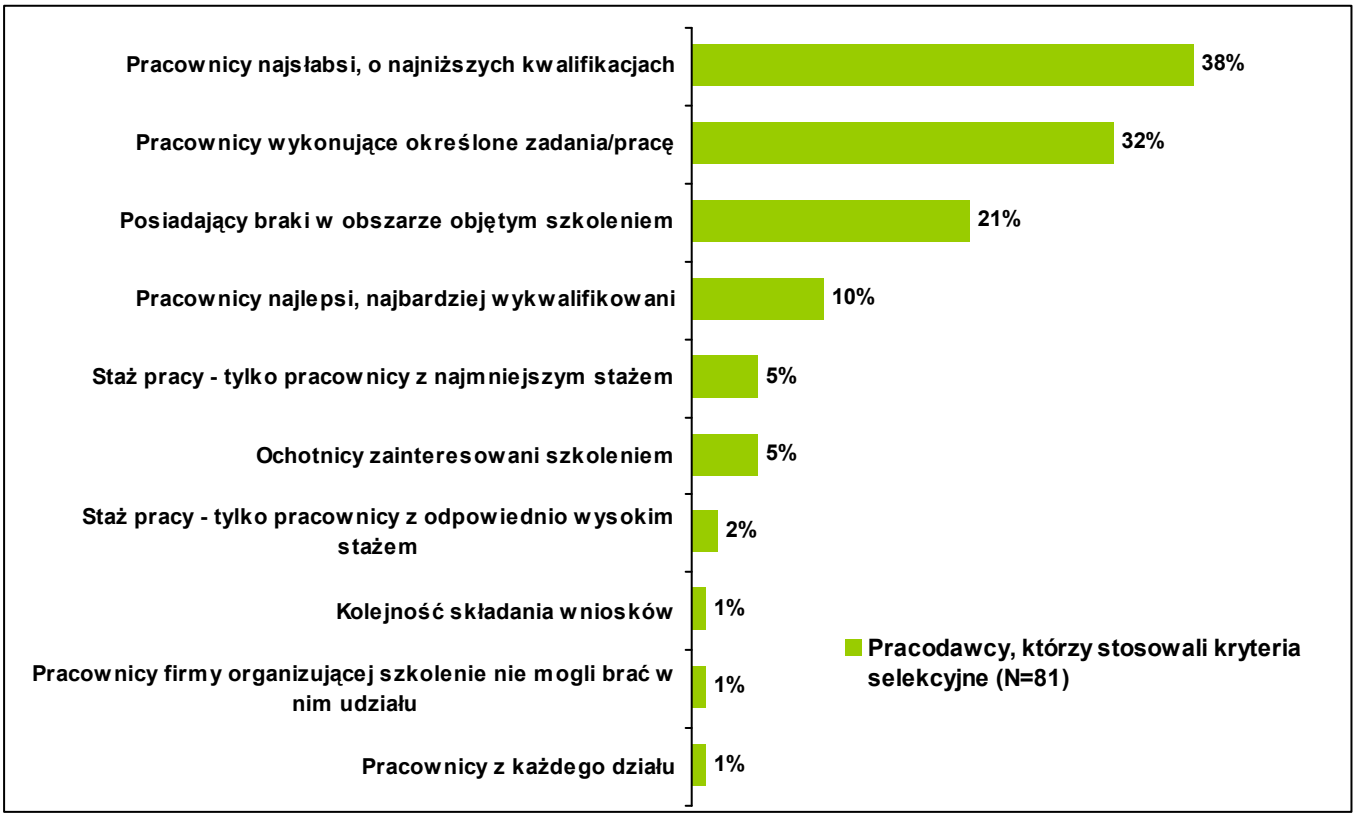
W opinii przedstawicieli badanych firm/ instytucji przeszkolone zostały przede wszystkim osoby, które często wykonują zadania związane z obsługą osób niepełnosprawnych. 74% wskazało, że byli to pracownicy, którzy przynajmniej kilka razy w tygodniu w swojej pracy mają do czynienia z niepełnosprawnymi. W pojedynczych przypadkach w szkoleniu brali udział pracownicy rzadko wykonujący takie zadania, czyli rzadziej niż kilka razy w tygodniu (porównaj tabela S15, str.35 Aneks 8).

Na szkolenie delegowano przeważnie wyselekcjonowanych pracowników. W ponad połowie firm/ instytucji (55%) stosowano określone kryteria, według których wyznaczano osoby do udziału w szkoleniu. Najczęściej na szkolenie wybierano pracowników najsłabszych, o najniższych kwalifikacjach (38%). Respondenci wskazywali również, że delegowano osoby wykonujące określone zadania (32%), a

także posiadające braki w obszarze objętym szkoleniem (21%). Ośmiu respondentów przyznało, że wybierano najlepszych pracowników.

W 39% przypadków przeszkolono wszystkich pracowników zajmujących się obsługą niepełnosprawnych.

Rysunek 43. Jakie kryteria selekcyjne były stosowane przy podejmowaniu decyzji o tym, który pracownik ma uczestniczyć w szkoleniu? Proszę wymienić wszystkie kryteria. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawierają tabele S16, S17, znajdujące się na stronach 36-38 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



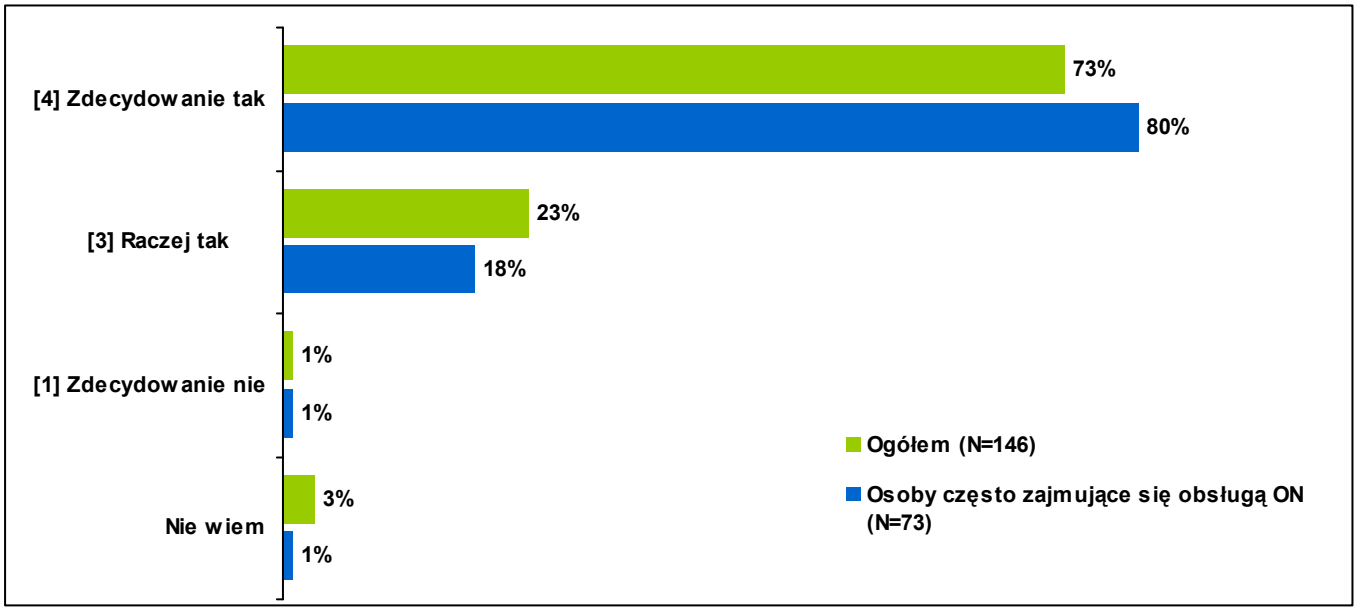
Przedstawiciele badanych firm/ instytucji byli raczej zorientowani w programie i zakresie szkolenia odbytego przez pracowników. Niemal połowa (47%) dobrze znała program szkolenia, zaś co trzeci (35%) pobieżnie. Istotnie częściej słabszą znajomość programu i treści szkolenia lub jej brak deklarowały osoby rzadziej niż kilka razy w tygodniu wykonujące w swojej pracy zadania związane z obsługą niepełnosprawnych (porównaj tabela P1, str.39 Aneks 8).

Respondenci deklarujący znajomość programu i zakresu szkolenia w zdecydowanej większości (86%) uznawali, że były one dobrze dostosowane do potrzeb ich firmy/ instytucji związanych z obsługa osób niepełnosprawnych. Jedynie co dziesiąty badany zgłaszał zastrzeżenia. Nieco bardziej zadowolone pod tym względem były osoby młodsze oraz często zajmujące się obsługa osób niepełnosprawnych (tabela P2, str.40 Aneks 8).

Przedstawiciele badanych firm/ instytucji w większości są zadowoleni z udziału pracowników w szkoleniu. Średnia ocena (na skali 1-6) wystawiona przez respondentów szkoleniom wynosi 4,9 (porównaj tabela P16, str.77 Aneks 8).

73% respondentów zdecydowanie poleciłoby szkolenie innym firmom, które borykają się z problemami związanymi z obsługą osób niepełnosprawnych. 23% raczej poleciłoby innym szkolenie. Nieco bardziej pozytywne oceny wystawiali respondenci często zajmujący się w swojej pracy obsługą osób niepełnosprawnych.

Rysunek 44. Czy polecił(a)by Pan(i) szkolenie, w którym uczestniczyli pracownicy innym firmom, instytucjom, które borykają się z podobnymi problemami związanymi z obsługą niepełnosprawnych? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P20, znajdująca się na stronach 78-79 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



6.2. Ocena użyteczności projektów szkoleniowych

Realizatorzy projektów prezentują bardzo dobre opinie na temat realizowanych przez siebie szkoleń. Wysoko oceniają ich praktyczną przydatność, wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych. W zasadzie wśród naszych rozmówców nie odnotowano opinii krytycznych. Nie obserwujemy też różnic w ocenach ze względu na rodzaj szkolenia, czy rodzaj instytucji organizującej szkolenie. Podobnie na temat użyteczności swoich szkoleń wypowiadają się realizatorzy objęci badaniami pogłębionymi w ramach studiów przypadku.

Zdaniem koordynatorów elementy, które sprzyjają wysokiej skuteczności realizowanych szkoleń, to przede wszystkim:

- Właściwy dobór trenerów - profesjonalizm, fachowość, znajomość problematyki, własne doświadczenia (podkreślane przez niemal wszystkich rozmówców);
- Program szkolenia zawierający praktyczne informacje, doświadczenia;
- Właściwy dobór i rekrutacja beneficjentów;
- Dokładne rozpoznanie potrzeb.

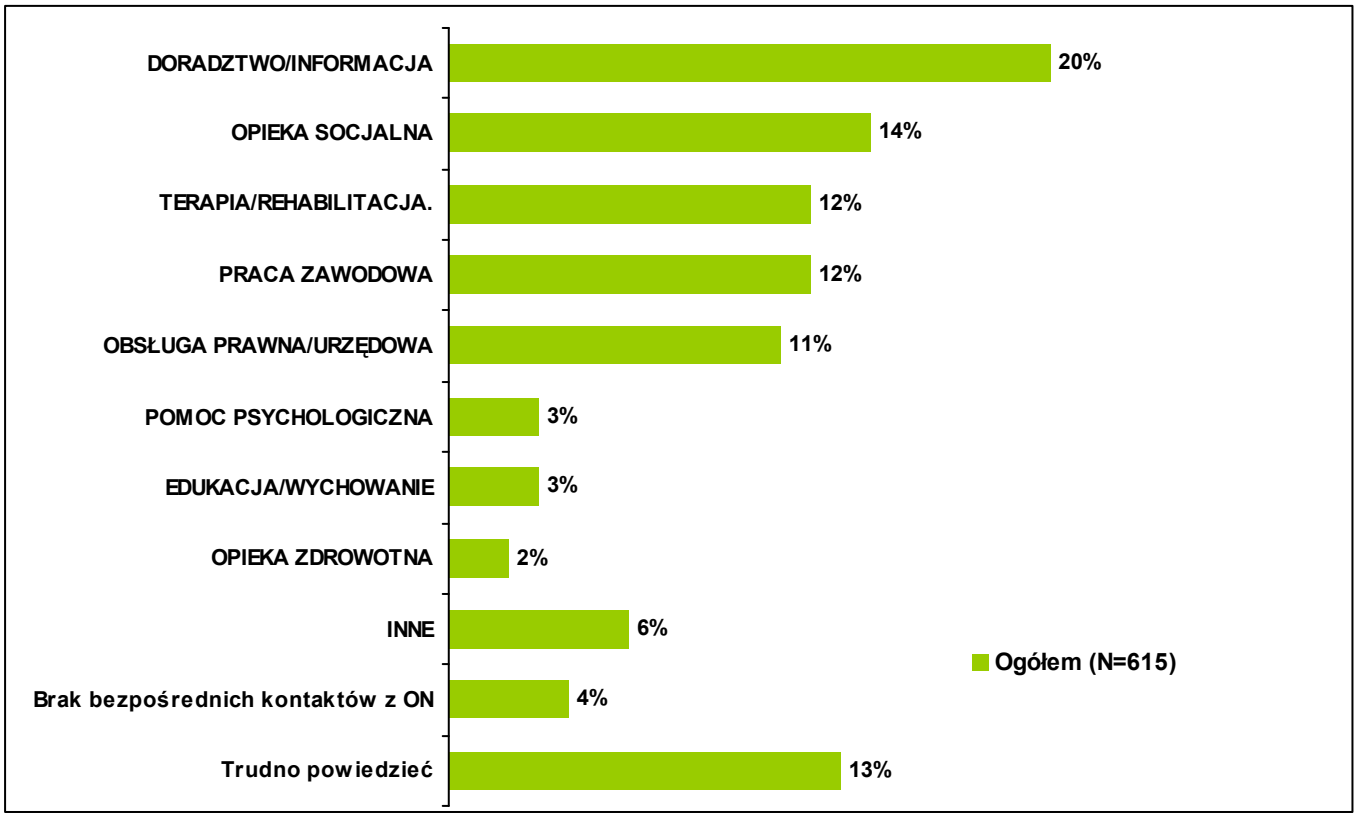
Natomiast barierę skuteczności realizowanych szkoleń stanowią:

- Niewłaściwy dobór kadry szkolącej;
- Postawa pracodawców;
- Niechęć do uczestniczenia w projekcie przez potencjalnych beneficjentów;
- Złe rozpoznanie potrzeb.

Uczestnicy szkoleń przeważnie wykonują w swojej pracy zadania związane z obsługą osób niepełnosprawnych. 37% z nich stale zajmuje się w pracy obsługą osób niepełnosprawnych, 12% wiele razy w ciągu dnia. 6% nigdy nie ma w pracy do czynienia z obsługą osób niepełnosprawnych (tabela R8, str. 153 Aneks 7).

Osoby, które mają kontakt z niepełnosprawnymi, przeważnie obsługują je w zakresie doradztwa/ informacji, opieki socjalnej, terapii/ rehabilitacji, pracy zawodowej oraz obsługi prawnej/ urzędowej.

Rysunek 45. Proszę powiedzieć na czym dokładnie polega Pana(i) kontakt z osobami niepełnosprawnymi, w jakim zakresie obsługuje Pan(i) osoby niepełnosprawne? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela R9, znajdująca się na stronnie 155 Aneksu 7 (uczestn_tabele)).



Większość badanych przewiduje, że będzie mieć w pracy związek z osobami niepełnosprawnymi, w tym 70%, że taki związek będzie mieć w ciągu najbliższego roku, 60% w ciągu 2-3 lat, 66% w ciągu 4 lat i więcej. 5% nie spodziewa się, że ich praca będzie mieć związek osobami niepełnosprawnymi (porównaj tabela R10, str. 163 Aneks 7).

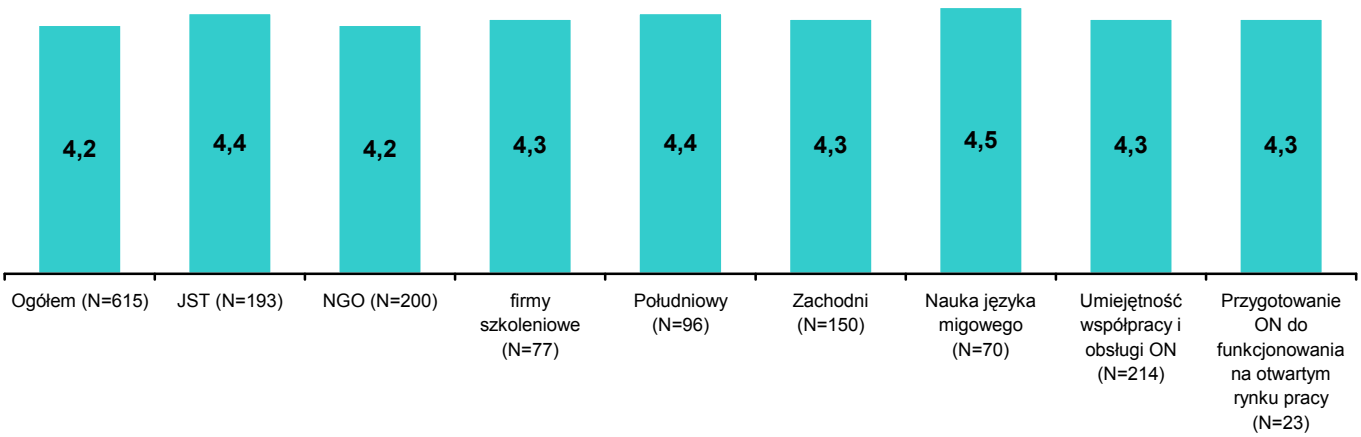
Większość badanych (67%) uważa, że należy dążyć do aktywizacji zawodowej jak największej liczby osób z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności. 29% uważa, że należy dążyć do aktywizacji zawodowej tylko tych osób

niepełnosprawnych, które same tego chcą. 1% uważa, że w żaden sposób nie należy ich nakłaniać do podjęcia pracy (porównaj tabela R11, str. 164 Aneks 7)

.Jak zaprezentowano w poprzednim podrozdziale uczestnicy szkoleń byli bardzo z nich zadowoleni. Szkolenia te pozwoliły im nie tylko poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, część z nich miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy. Ponadto same szkolenia, zgodnie ze stwierdzeniami większości badanych były przeprowadzone w sprawny sposób, odpowiadały również potrzebom samych uczestników. Badani szczególnie cenili w tych kursach wykładowców, przekaz i tematykę szkoleń. Średnia ocen wystawiona przez wszystkich uczestników szkoleń była dość wysoka – 4,9 (posługując się szkolną skalą ocen od 1 do 6).

Badani uczestnicy szkoleń w większości uważali, że programy szkoleń były dobrze dostosowane do ich potrzeb związanych z obsługą osób niepełnosprawnych, w tym 37% odpowiedziało, że były bardzo dobrze, a kolejne 48%, że raczej dobrze dostosowane do ich potrzeb (średnia ocena 4,2). Szczególnie wysoko oceniono pod tym względem szkolenia realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego (średnia ocena 4,4), szkolenia odbywające się w regionie południowym (średnia ocena 4,4), z zakresu nauki języka migowego (4,5) oraz obsługi osób niepełnosprawnych.

Rysunek 46. Jak ogólnie rzecz biorąc ocenia Pan(i) dostosowanie programu szkolenia do Pana(i) potrzeb związanych z obsługą osób niepełnosprawnych? ŚREDNIE OCEN (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P9, znajdująca się na stronie 35 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Większość badanych uważa, że w czasie szkoleń zostało im przekazanych bardzo dużo (39%) lub dość dużo (55%) potrzebnych i cennych informacji. I tutaj ponownie najlepiej wypadają szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego, szkolenia odbywające się w regionie południowym (średnia ocena 4,4), z zakresu nauki języka migowego (4,5) oraz obsługi osób niepełnosprawnych. Pod względem przekazu cennych i potrzebnych informacji szczególnie dobrze wypadają szkolenia najmniejsze (do 50 uczestników) (porównaj tabela P10, str. 54 Aneks 7).

Spośród najbardziej wartościowych elementów szkolenia badani najczęściej wymieniali:

- elementy związane z komunikacją/dialogiem/współpracą z osobami niepełnosprawnymi – połowa wskazań. W tym między innymi język migowy i porozumiewanie się z osobami niepełnosprawnymi (21%), podkreślane przede wszystkim w przypadku szkoleń z zakresu nauki języka migowego oraz obsługi osób niepełnosprawnych.

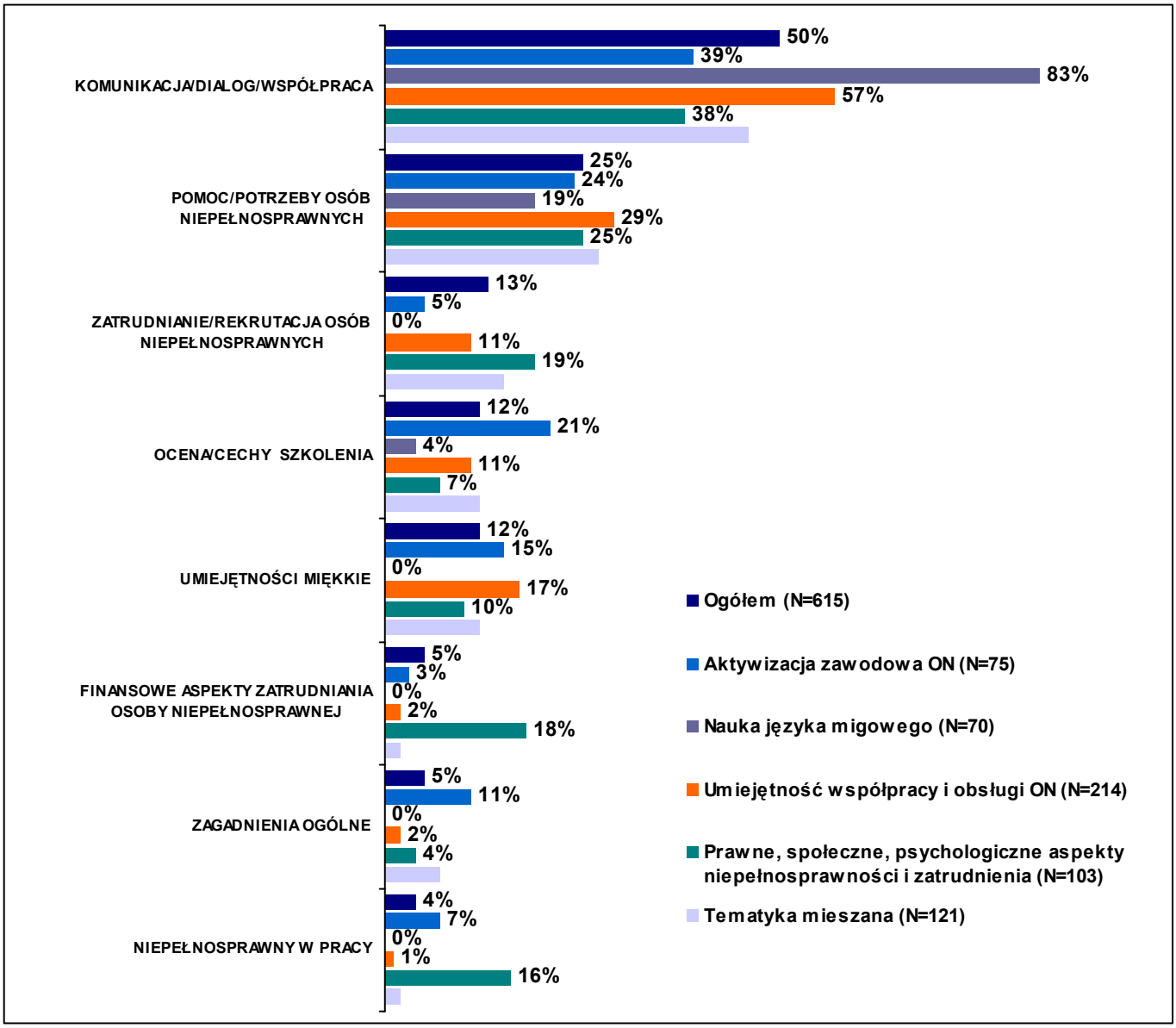
- elementy związane z udzielaniem pomocy, odpowiadaniem na potrzeby osób niepełnosprawnych 25%,

- postępowanie przy zatrudnianiu i rekrutacji osób niepełnosprawnych 13%, podkreślane przede wszystkim w stosunku do szkoleń dotyczących prawnych, społecznych, psychologicznych aspektów niepełnosprawności i zatrudnienia.

- umiejętności miękkie (12%), np. radzenie sobie ze stresem (4%), asertywność (3%), szczególnie podkreślane w stosunku do szkoleń z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych oraz w regionie zachodnim.

- ocena/ cechy szkolenia 12% (informacje, materiały itp.).

Rysunek 47. Jakie informacje, umiejętności, czy wiedza na pewno przydadzą się Panu(i) w pracy? Proszę wskazać najbardziej wartościowe dla Pana(i) elementy szkolenia. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P11, znajdująca się na stronie 55 Aneksu 7 (uczest_tabele)).

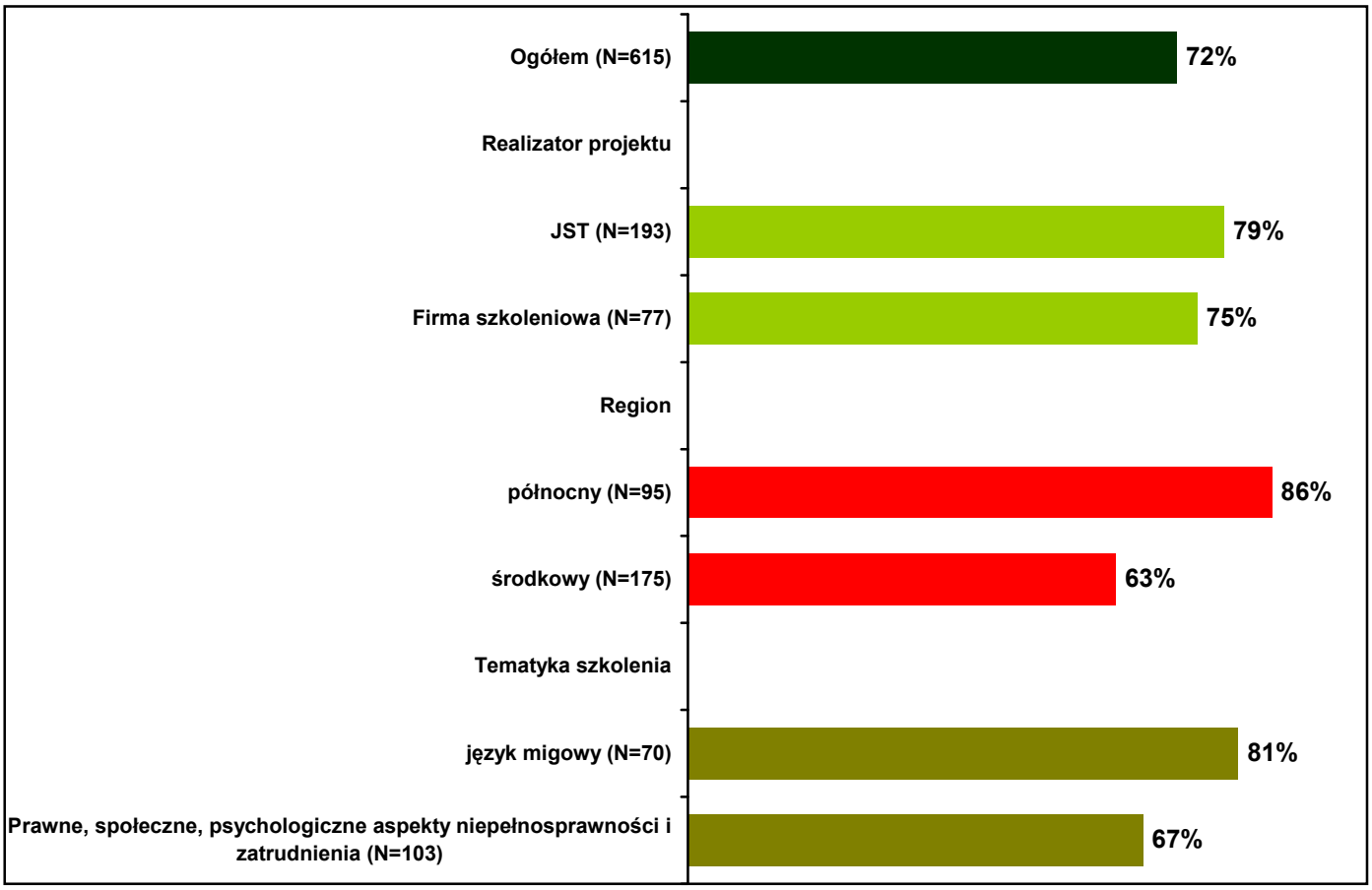


Znakomita większość badanych zapytana o najmniej wartościowe elementy szkoleń uznała, że nie było takich - 72% badanych. Kolejne 7% nie potrafiło wskazać takich elementów. Najwyższe odsetki uznających, że szkolenie nie miało słabych stron wskazywano w stosunku do szkoleń realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (79%), z zakresu języka migowego (81%) oraz szkoleń w regionie północnym (86%) (porównaj tabela P12, str. 64 Aneks 7).

Ci którzy wskazali najmniej wartościowe elementy szkoleń najczęściej wymieniali:

- elementy związane z teoretyczna stroną szkolenia 11%, np. za dużo ustaw i definicji/ aspektów prawnych, teorii (7%). Zarzut ten częściej niż w przypadku pozostałych kierowany był w stosunku do szkoleń dotyczących prawnych, społecznych i psychologicznych aspektów zatrudnienia osób niepełnosprawnych, szkoleń organizowanych przez firmy z otoczenia biznesu oraz szkoleń organizowanych w regionie zachodnim.
- tematy związane z niepełnosprawnością – ogólnie 3%,
- tematy związane z pracą osób niepełnosprawnych 2%.

Rysunek 48. Odsetek uznających, że w szkoleniu nie było elementów najmniej wartościowych. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P12, znajdująca się na stronie 64 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Również wysoki odsetek (61%) respondentów uznał, że w odbytym szkoleniu żadnych elementów nie zabrakło. Kolejne 10% nie umiało podać żadnych elementów, których brakowało w szkoleniu. Odsetek uznających, że szkolenie było kompletne, że niczego w nim nie brakowało najwyższy był w przypadku szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (71%) z zakresu nauki języka migowego (67%) oraz obsługi osób niepełnosprawnych (65%) (porównaj tabela P13, str. 70 Aneks 7).

Ci, którzy wskazali na jakieś, ich zdaniem, brakujące elementy wskazywali przede wszystkim (porównaj tabela P13, str. 70 Aneks 7).

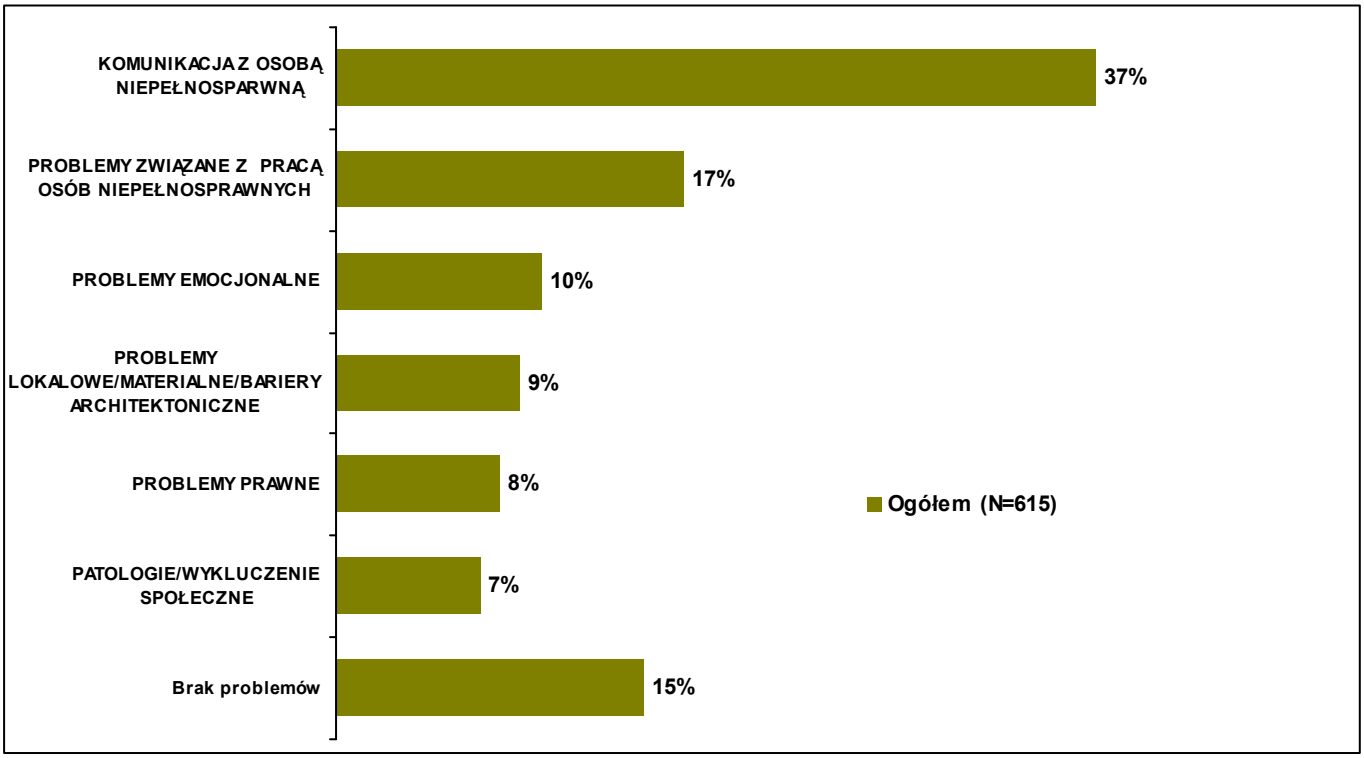
- brak praktyki, sytuacji wziętych z życia 11%. Zarzut ten pojawił się szczególnie w przypadku szkoleń organizowanych w regionie północnym, a częściej niż przez inne grupy formułowany był przez pracowników warsztatów terapii zajęciowej oraz NGO.
- Zbyt mało czasu poświęconego na zagadnienia związane z komunikacją/ obsługą osób niepełnosprawnych - 5%, np. za mało czasu na naukę języka migowego (3%),
- aspekty prawne, finansowe 5%.

Najczęściej wymienianymi przez uczestników szkoleń problemami i trudnościami związanymi ze współpracą i obsługą osób niepełnosprawnych w pracy są:

- komunikacja z osobą niepełnosprawną 37%, w tym sposób komunikacji z osobami niepełnosprawnymi (17%), język migowy i komunikacja z osobami głuchymi (11%),
- problemy związane z pracą osób niepełnosprawnych 17%,
- problemy emocjonalne 10%,
- problemy lokalowe/ materialne/ bariery architektoniczne 9%,
- problemy prawne 8%.

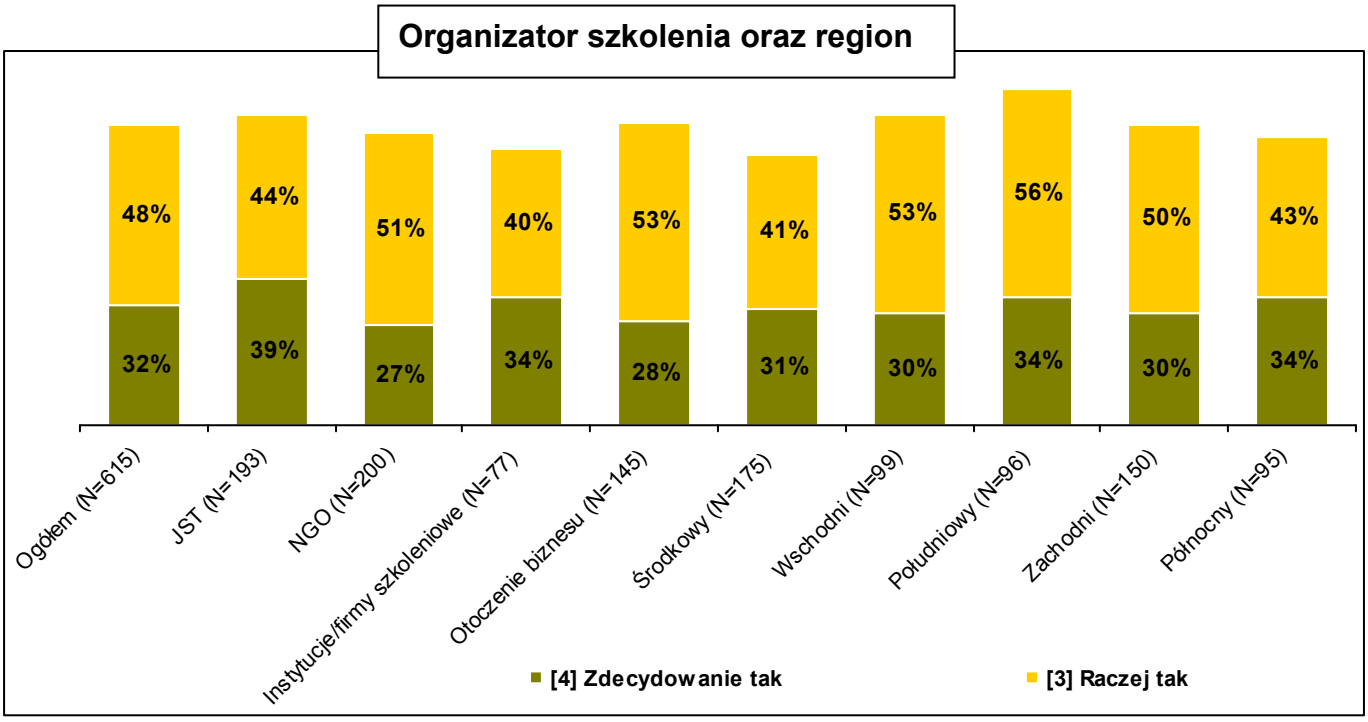
Problemy te (z wyjątkiem języka migowego, który to jest bardzo demokratyczny) dotyczą przede wszystkim osób z najniższym stażem pracy (porównaj tabela P17, str. 83 Aneks 7).

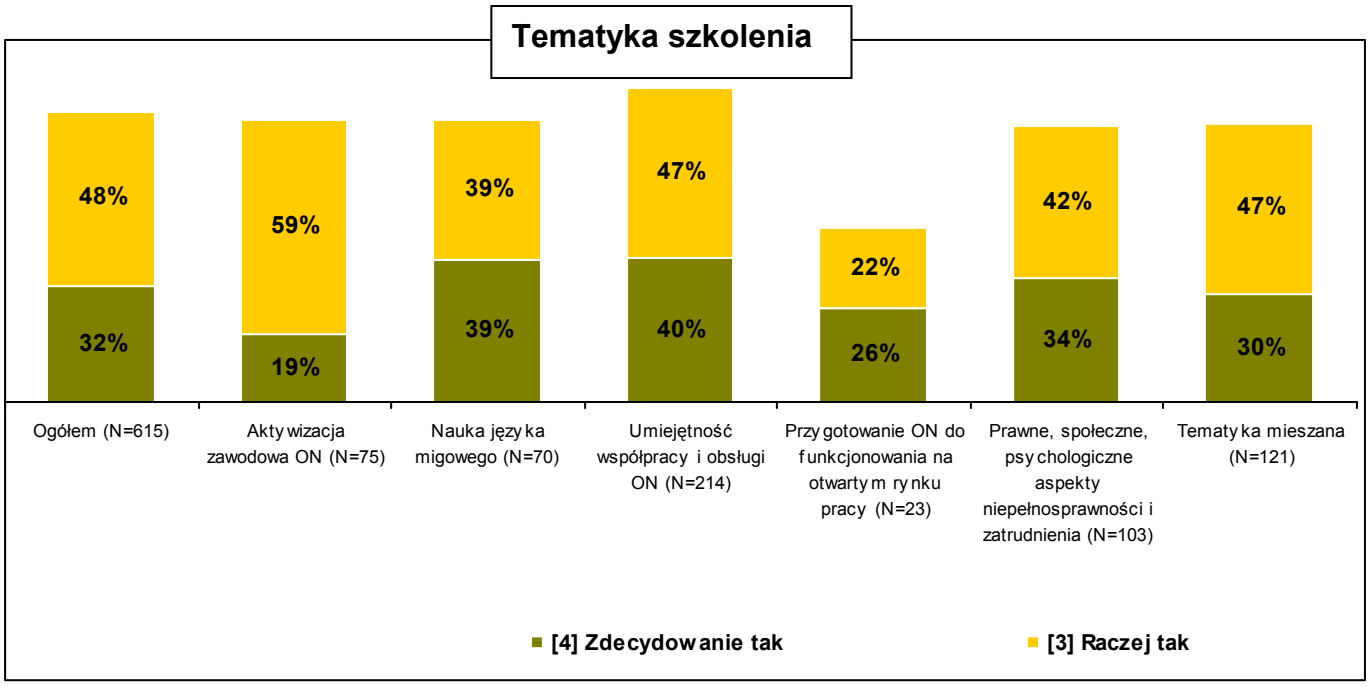
Rysunek 49. Z jakimi problemami i trudnościami związanymi ze współpracą i obsługą osób niepełnosprawnych boryka się Pan(i) w pracy? Proszę wymienić najważniejsze problemy, trudności. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P17, znajdująca się na stronie 83 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Co trzeci badany (32%) jest przekonany, że udział w szkoleniu pomógł lub w przyszłości pomoże mu w przezwyciężeniu problemów pojawiających się w związku ze współpracą lub obsługą osób niepełnosprawnych. Niemal połowa badanych (48%) sądzi, że szkolenia raczej pomogą im w przezwyciężaniu tych trudności. Szkolenia nie pomogą i raczej nie pomogą zdaniem 8% badanych. Szczególnie pozytywną opinię na temat wpływu udziału w szkoleniu na przezwyciężanie trudności związanych z obsługą osób niepełnosprawnych wyrażano w stosunku do szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, w regionie południowym, dotyczących nauki języka migowego oraz obsługi osób niepełnosprawnych (porównaj tabela P18, str. 95 Aneks 7).

Rysunek 50. Ogólnie rzecz biorąc, jak Pan(i) ocenia, czy udział w szkoleniu pomógł lub w przyszłości pomoże Panu(i) w przezwyciężeniu wszystkich tych problemów i trudności? (odsetki odpowiedzi raczej i zdecydowanie tak) (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P18, znajdująca się na stronie 95 Aneksu 7 (uczest_tabele)).

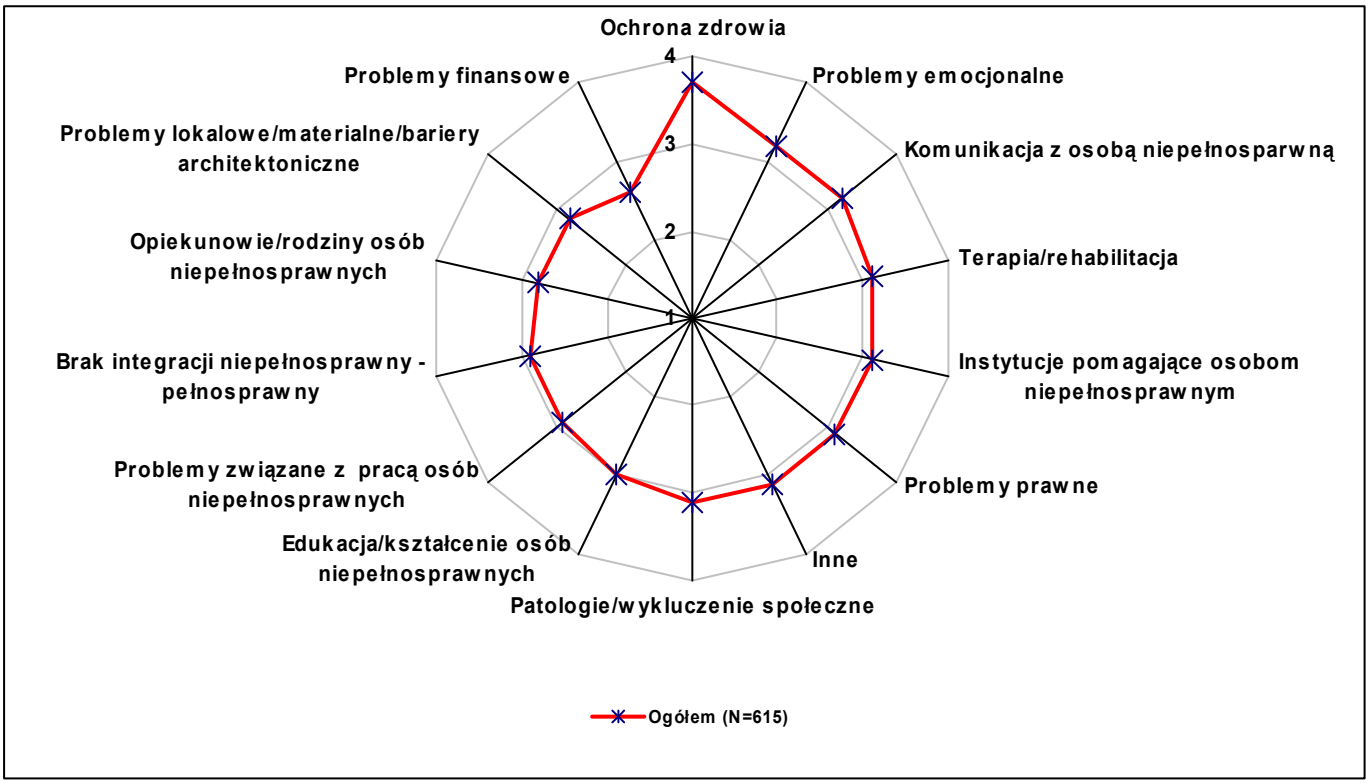




Według badanych, szkolenia raczej pomogą im w kwestiach związanych z ochroną zdrowia (średnia 3,7 na skali 1 - zdecydowanie nie, 4 - zdecydowanie tak), komunikacją z osobą niepełnosprawną, problemami emocjonalnymi (po 3,2).

Szkolenia będą mało przydatne dla osób, które w pracy napotykają problemy związane z problemami finansowymi (średnia 2,6), opiekunami/ rodzinami osób niepełnosprawnych (średnia 2,8), problemami lokalowymi/ materialnymi/ barierami architektonicznymi (średnia 2,8). Pod względem tych wymiarów nie zaobserwowano różnic w ocenach ze względu na tematykę oraz organizatora szkolenia (porównaj tabela P19, str. 96 Aneks 7).

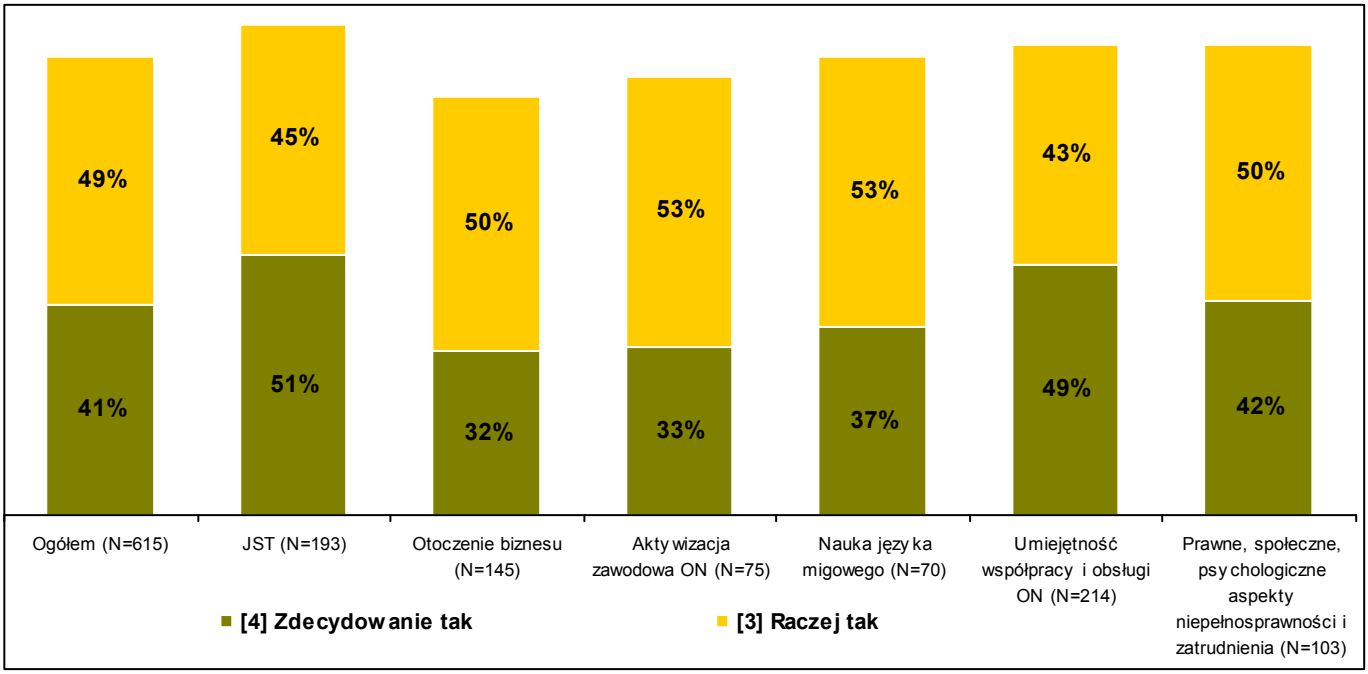
Rysunek 51. Czy udział w szkoleniu pomógł lub w przyszłości pomoże Panu(i) w przezwyciężeniu następujących problemów... ŚREDNIE OCENY (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P19, znajdująca się na stronie 96 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Zdaniem 90% badanych wiedza zdobyta na szkoleniach będzie raczej przydatna lub zdecydowanie przydatna w ich pracy. 2% badanych stwierdziło, że ta wiedza raczej

nie przyda się im w pracy. Szczególnie pozytywne opinie pojawiały się tutaj w stosunku do szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz dotyczących obsługi osób niepełnosprawnych (porównaj tabela P20, str. 98 Aneks 7).

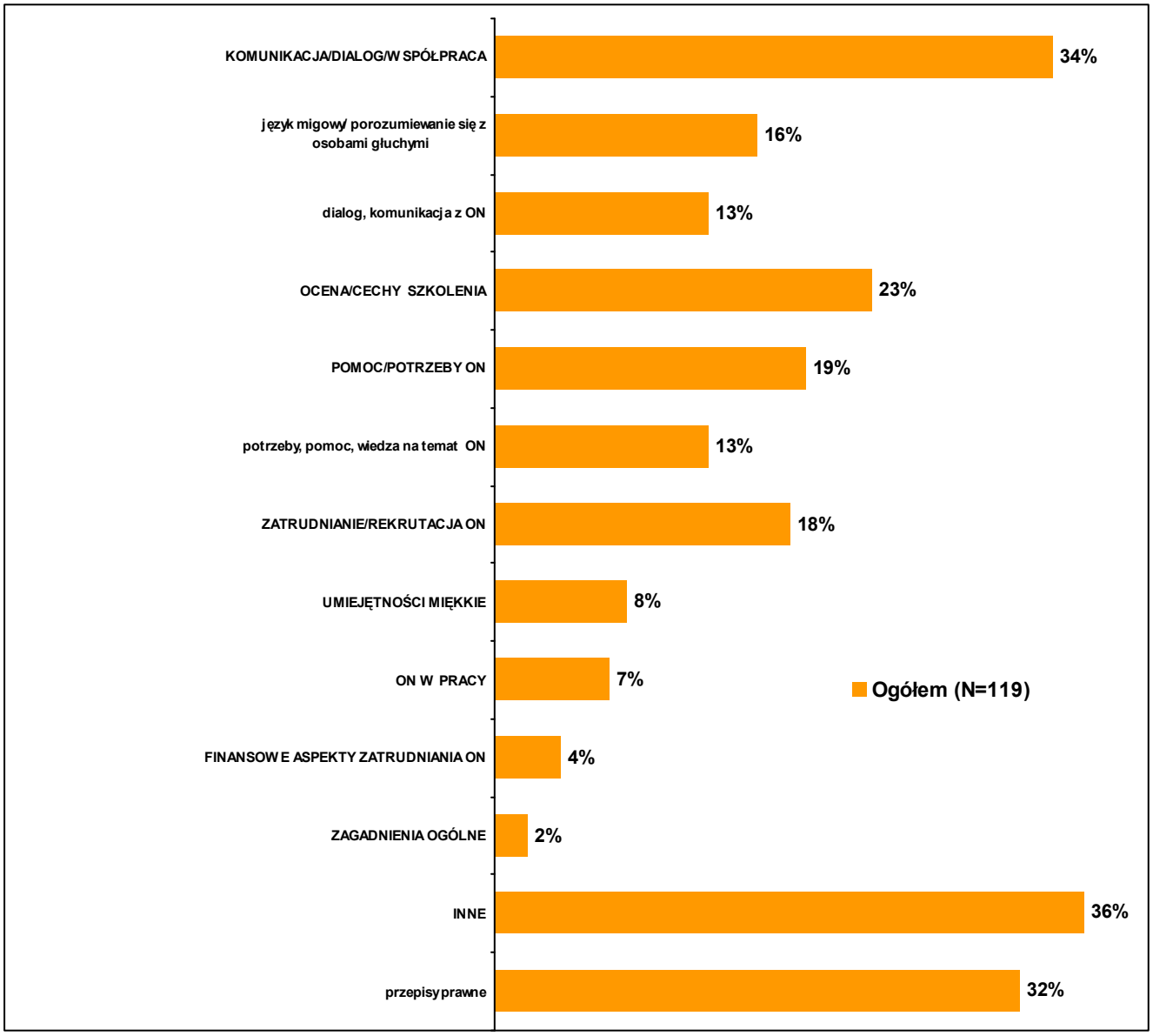
Rysunek 52. Jak ocenia Pan(i) praktyczną przydatność szkolenia. Biorąc pod uwagę realia, czy wiedza zdobyta na szkoleniu będzie przydatna w Pana(i) pracy (odsetek odpowiedzi tak i raczej tak) (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P20, znajdująca się na stronie 98 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Bardzo podobnie na kwestie przydatności szkoleń patrzą przedstawiciele instytucji, które zatrudniają uczestników szkoleń. Za najbardziej wartościowe i potrzebne elementy programu szkolenia uznali oni kwestie pozwalające na komunikację i nawiązanie dialogu, współpracy z osobami niepełnosprawnymi, takie jak nauka języka migowego (16%), komunikacja z niepełnosprawnymi (13%), psychologiczne podejście do niepełnosprawnych (8%). Istotną zaletą programu szkolenia było również zaznajomienie jego uczestników z przepisami prawnymi (32%). W dalszej kolejności wskazywano na cechy samego szkolenia (23%) – zajęcia warsztatowe, ćwiczenia praktyczne, kontakt i możliwość wymiany doświadczeń z innymi kursantami. Zwracano również uwagę na kwestie związane z aktywizacją zawodową

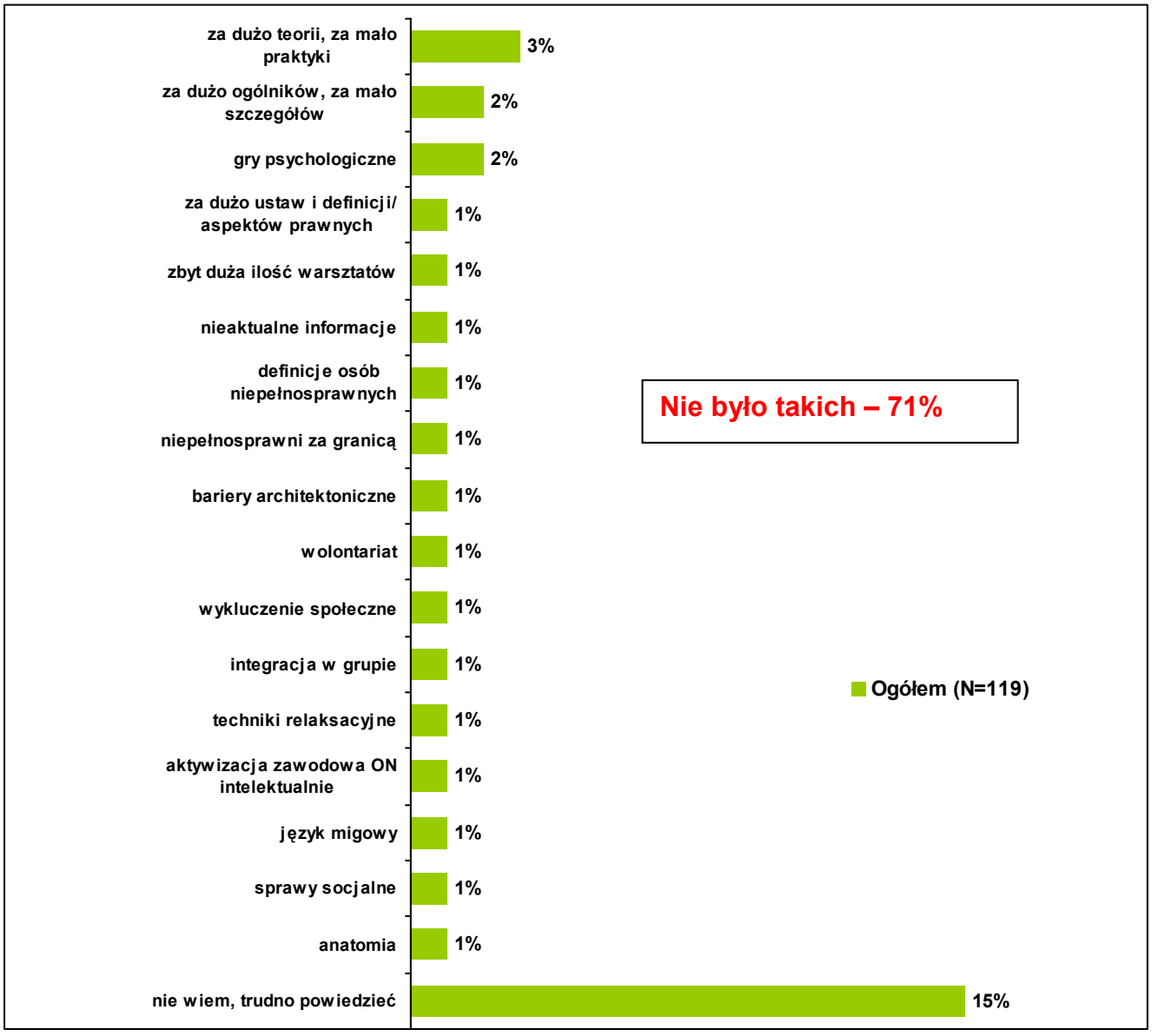
osób niepełnosprawnych i ich zatrudnianiem (18%), a także udzielaniem szeroko pojętej pomocy tej grupie.

Rysunek 53. Jakie elementy programu szkolenia są najbardziej wartościowe i potrzebne z punktu widzenia potrzeb Pan(i) firmy/instytucji? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P3, znajdująca się na stronie 41 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Większość badanych nie dostrzegała w programie szkolenia małowartościowych elementów (71%) lub nie potrafiła ich wskazać (15%). Ponadto ponad połowa badanych (60%) uznała, że w szkoleniu nie zabrakło żadnej istotnej dla nich wiedzy, informacji czy też umiejętności. Pozostałe osoby zwracały uwagę na różnorodne kwestie, które ich zdaniem zostały pominięte w szkoleniu. Zwracano uwagę na małą ilość zajęć praktycznych oraz przykładów „z życia wziętych", ograniczenia wynikające z samego szkolenia (za mało czasu, za mało materiałów itp.), pominięcie różnych aspektów związanych z komunikacją, zatrudnianiem i aktywizacją osób niepełnosprawnych.

Rysunek 54. Jakie elementy programu szkolenia są najmniej wartościowe i najmniej potrzebne z punktu widzenia potrzeb Pana(i) firmy/instytucji. Które elementy można było pominąć. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P4, znajdująca się na stronie 45 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).

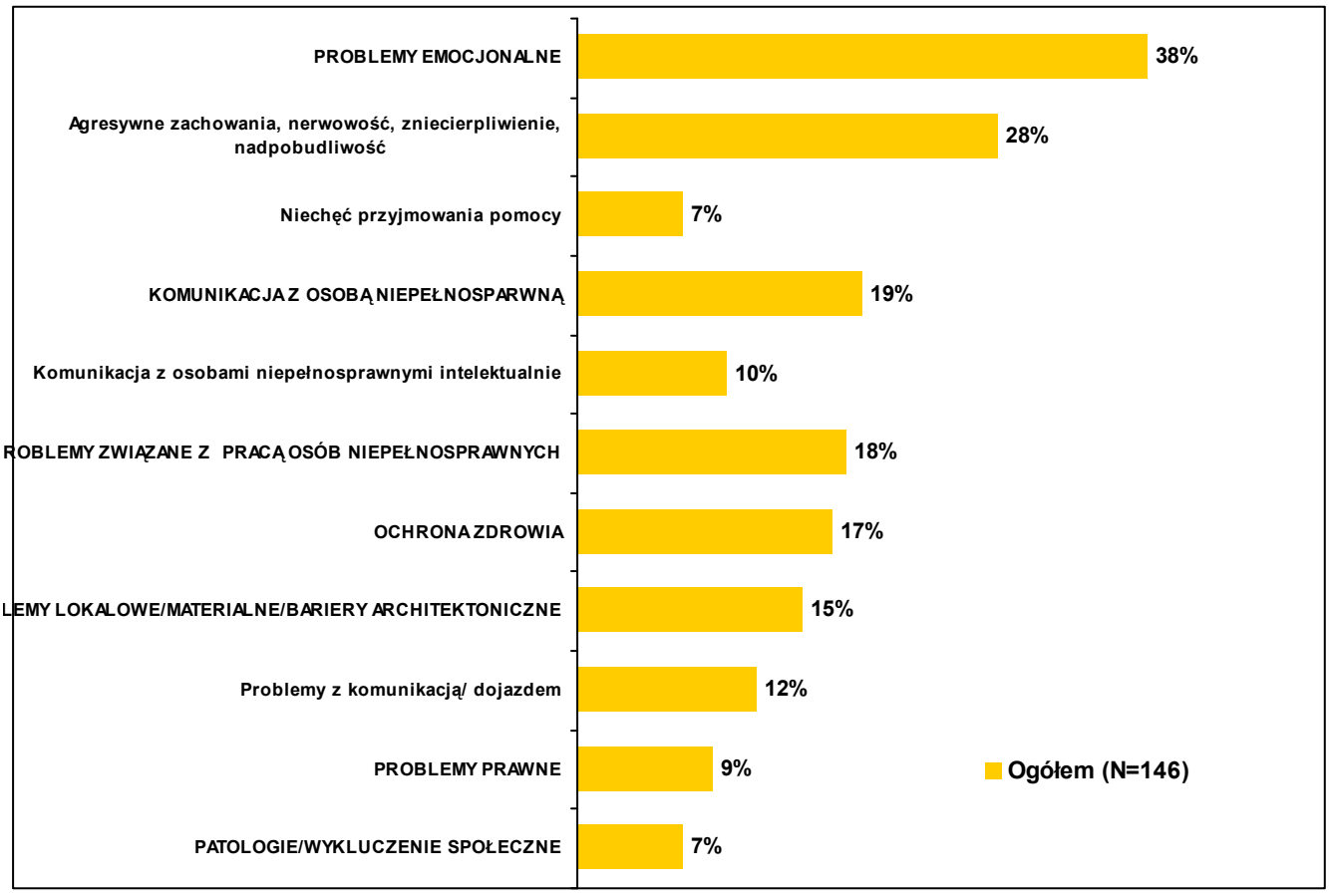


Praktyczna przydatność programu szkolenia, została oceniona przez osoby deklarujące jego znajomość, bardzo wysoko. Dwóch na trzech badanych uznało, że wiedza i umiejętności przekazana pracownikom zdecydowanie będą przydatne w ich pracy związanej z obsługa osób niepełnosprawnych. Kolejne 29% raczej zgodziło się z takim stwierdzeniem. Jedynie dwie osoby oceniły program szkolenia pod tym

względem negatywnie. Nieco bardziej zadowolone z przydatności programu szkolenia byli młodsi przedstawiciele instytucji/ firm oraz często zajmujący się w swojej pracy obsługą osób niepełnosprawnych (porównaj tabela P6, str. 51 Aneks 8).

Jeżeli chodzi problemy z jakimi borykają się pracownicy w przypadku kontaktów z osobami niepełnosprawnymi to perspektywa pracodawców jest bardzo podobna do perspektywy pracowników biorących udział w szkoleniu. Najczęściej przełożeni wskazywali tu na problemy emocjonalne (38%) – niepełnosprawni są agresywni, pobudzeni, zniecierpliwieni lub niechętnie przyjmują oferowaną im pomoc. Istotną trudność stanowi również komunikacja z osobą niepełnosprawną (18%), szczególnie w przypadku niepełnosprawności intelektualnej. Problemy dotyczą także pracy zawodowej osób niepełnosprawnych (18%), ochrony zdrowia (17%), kwestii lokalowych, materialnych, czy też barier architektonicznych (15%).

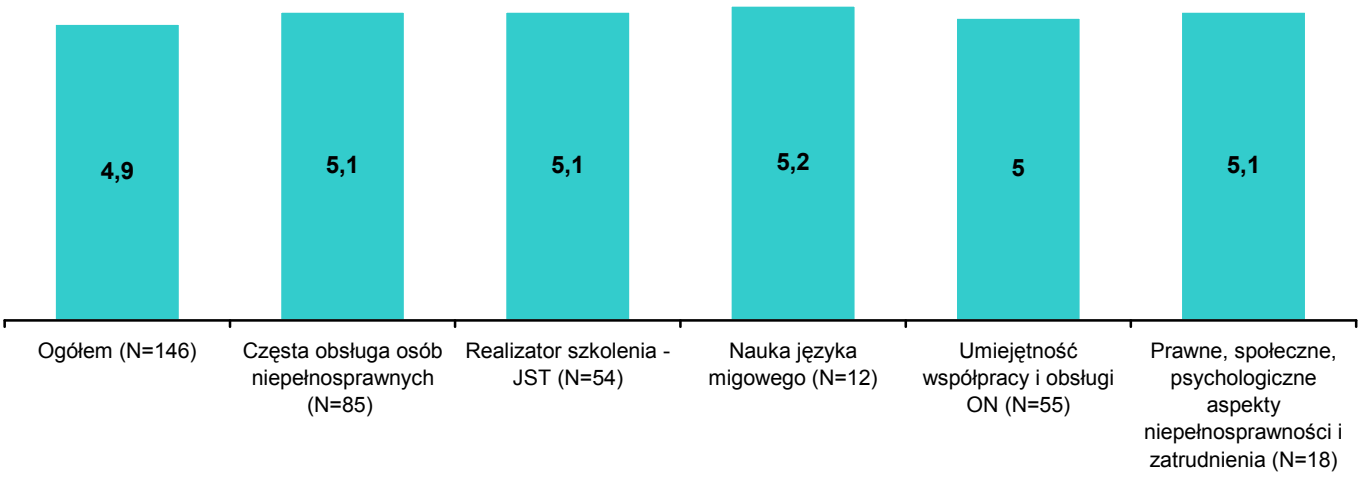
Rysunek 55. Z jakimi problemami i trudnościami związanymi ze współpracą i obsługą osób niepełnosprawnych boryka się Pana(i) firma/instytucja? Proszę wskazać najważniejsze problemy, trudności. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P8, znajdująca się na stronie 53 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Większość respondentów (74%) uważa, że udział pracowników w szkoleniu pomógł lub pomoże w przyszłości w przezwyciężaniu tych problemów (porównaj tabela P9, str. 59 Aneks 8).

Prawie wszyscy przedstawiciele badanych firm/ instytucji zgodnie przyznali, że warto było, aby pracownicy wzięli udział w szkoleniu (97%) (porównaj tabela P15, str. 69 Aneks 8) oraz poleciliby to szkolenie innym firmom/ instytucjom, które borykają się z podobnymi problemami związanymi z obsługą osób niepełnosprawnych (96%) (porównaj tabela P20, str. 78 Aneks 8). Ponadto respondenci wystawiali ogólnie dobrą ocenę szkoleniom, w których uczestniczyli pracownicy ich instytucji – średnio 4,9 na sześciostopniowej skali. Warto zauważyć, że zdecydowanie lepsze oceny przyznawały osoby często wykonujące w swojej pracy zadania związane z obsługą osób niepełnosprawnych – średnia 5,1 na sześciostopniowej skali. Nieco wyższe oceny uzyskały szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego (średnia - 5,1) dotyczące nauki języka migowego (średnia ocena 5,2).

Rysunek 56. Posługując się szkolną skalą od 1 do 6 proszę powiedzieć jaka jest Pana(i) ogólna ocena szkolenia? ŚREDNIE OCEN (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P16, znajdująca się na stronie 78 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Również z perspektywy środowiska osób niepełnosprawnych przydatność szkoleń jest wysoka. Upatrują oni bowiem w efektach projektów szkoleniowych rzeczywistej możliwości poprawy obsługi osób niepełnosprawnych. Potrzeby osób niepełnosprawnych są czasem bardzo „prozaiczne", a wiążą się z koniecznością kontaktu z różnymi urzędami w tak prostych sprawach, jak np. wyrobienie dowodu

osobistego, uzyskanie zameldowania, nie mówiąc o kwestiach dotyczących informacji o przywilejach prawnych czy też możliwości poszukiwania pracy. W polepszeniu obsługi niepełnosprawnych w tym podstawowym zakresie przedstawiciele środowisk osób niepełnosprawnych identyfikują korzyści z organizowania podobnych szkoleń. Sama tematyka jest dla nich tutaj kwestią drugorzędną, najważniejsze jest bowiem pokazanie niepełnosprawnego jako pełnoprawnego klienta instytucji publicznych i w tym ewaluowane szkolenia zdecydowanie sobie poradziły.

Najwięcej do powiedzenia w kwestii użyteczności szkoleń dla środowiska osób niepełnosprawnych mieli, co nie dziwi, projektodawcy sami będący instytucją/ organizacją zrzeszającą osoby niepełnosprawne (np. Polski Związek Głuchych, Polski Związek Niewidomych) lub stowarzyszeniami zajmującymi się statutowo problematyką osób dotkniętych jakimś rodzajem niepełnosprawności (np. Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Stowarzyszenie Ochrony Zdrowia Psychicznego, etc.). Tego typu instytucje posiadają bardzo szeroką i dogłębną wiedzę na temat problemów, z jakimi w kontakcie z urzędami spotykają się osoby niepełnosprawne, dlatego też i realizowane przez nich szkolenie były bezpośrednia odpowiedzią na te problemy.

6.3. Podsumowanie i wnioski

Niemal wszyscy uczestnicy szkoleń byli z odbytych szkoleń zadowoleni. Praktycznie wszystkie kluczowe elementy szkoleń takie jak zawartość merytoryczna, profesjonalizm trenerów, materiały szkoleniowe oraz organizacja szkoleń ocenione zostały pozytywnie. To, co się osobom biorącym udział w szkoleniach najbardziej podobało, to: wykładowcy, przekaz, tematyka szkoleń, organizacja / terminarz szkolenia. Niewielu badanych wskazywało słabe strony szkoleń, były to bardziej na kwestie organizacyjne, aniżeli merytoryczne. Najlepiej prawie na wszystkich wymiarach wypadły szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego, z zakresu nauki języka migowego oraz umiejętności współpracy i obsługi osób niepełnosprawnych, a także szkolenia organizowane w regionie południowym.

Osoby, które otrzymały materiały szkoleniowe w trakcie szkoleń również w większości oceniły je bardzo dobrze lub dobrze. Długość szkolenia zdaniem większości badanych była odpowiednia, co piąta osoba uważała, że szkolenie trwało za krótko, a tylko co siódma, że za długo.

Zdaniem zdecydowanej większości uczestników, szkolenia były ciekawe, interesujące. Zdecydowana większość przyznała również, że szkolenia są przydatne i adekwatne do ich potrzeb zawodowych.

Większość badanych otrzymało zaświadczenia o ukończeniu szkolenia, niektórzy, głównie tam gdzie były egzaminy (np. z języka migowego) również stosowne certyfikaty.

Uczestnicy szkoleń byli bardzo zadowoleni szkoleń, które odbyli. Szkolenia te pozwoliły im nie tylko poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, część z nich miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy.

Podobnie pozytywną opinię na temat szkoleń wypowiadają również przedstawiciele instytucji, w których zatrudniony jest uczestnik szkolenia. Dla nich najbardziej wartościowe i potrzebne elementy programu szkolenia to kwestie pozwalające na komunikację i nawiązanie dialogu, współpracy z osobami niepełnosprawnymi, takie jak nauka języka migowego, komunikacja z niepełnosprawnymi, psychologiczne podejście do niepełnosprawnych. Istotną zaletą programu szkolenia było również zaznajomienie jego uczestników z przepisami prawnymi.

Prawie wszyscy przedstawiciele badanych firm/ instytucji zgodnie przyznali, że warto było, aby pracownicy wzięli udział w szkoleniu oraz poleciliby to szkolenie innym firmom/ instytucjom, które borykają się z podobnymi problemami związanymi z obsługą osób niepełnosprawnych.

Realizatorzy projektów, co nie dziwi, prezentują również bardzo dobre opinie na temat realizowanych przez siebie szkoleń. Wysoko oceniają ich praktyczną przydatność, wpływ szkolenia na sposób obsługi osób niepełnosprawnych przez uczestników szkolenia, wzrost wiedzy na temat osób niepełnosprawnych i niepełnosprawności, zmianę stosunku do osób niepełnosprawnych, praktyczne umiejętności komunikacji, wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących osób niepełnosprawnych.

Również z perspektywy środowiska osób niepełnosprawnych przydatność szkoleń jest wysoka, w szczególności w odniesieniu do kwestii pokazania niepełnosprawnego jako pełnoprawnego klienta instytucji publicznych. Najlepiej o użyteczności swoich szkoleń wypowiadają się, projektodawcy sami będący instytucjami/ organizacjami zrzeszającą osoby niepełnosprawne lub stowarzyszeniami zajmującymi się statutowo problematyką osób niepełnosprawnych, realizowane przez nich szkolenia były „szyte na miarę" dobrze zidentyfikowanych potrzeb osób niepełnosprawnych.

7. Ocena trwałości rezultatów realizowanych projektów

W rozdziale tym, podobnie jak w rozdziale poprzednim, dane, którymi posługujemy się przy wnioskowaniu ilustrowane są graficznie. Z uwagi na czytelność slajdów prezentowane są na nich wybrane – najbardziej wyraziste prawidłowości. Każdorazowo po tytule slajdu znajduje się odesłanie do odpowiedniej tabeli znajdującej się w aneksie (tytuł tabeli oraz numer strony w aneksie). Tabela ta zawiera pełne zestawienie danych dotyczące danego aspektu. W Aneksie 7 i 8 znajduje się komplet tabel statystycznych jakie zostały stworzone dla badania uczestników szkoleń (Aneks 7) oraz pracodawców (Aneks 8). W obydwu aneksach tabele zamieszczone są w kolejności zgodnej z układem pytań w kwestionariuszu.

Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne związane z kryterium trwałości rezultatów projektów opierają się na badaniach ilościowych przeprowadzonych wśród uczestników szkoleń oraz ich pracodawców. Pomocniczo wykorzystano również dane pochodzące ze studiów przypadku.

7.1. Analiza trwałości efektów szkoleń

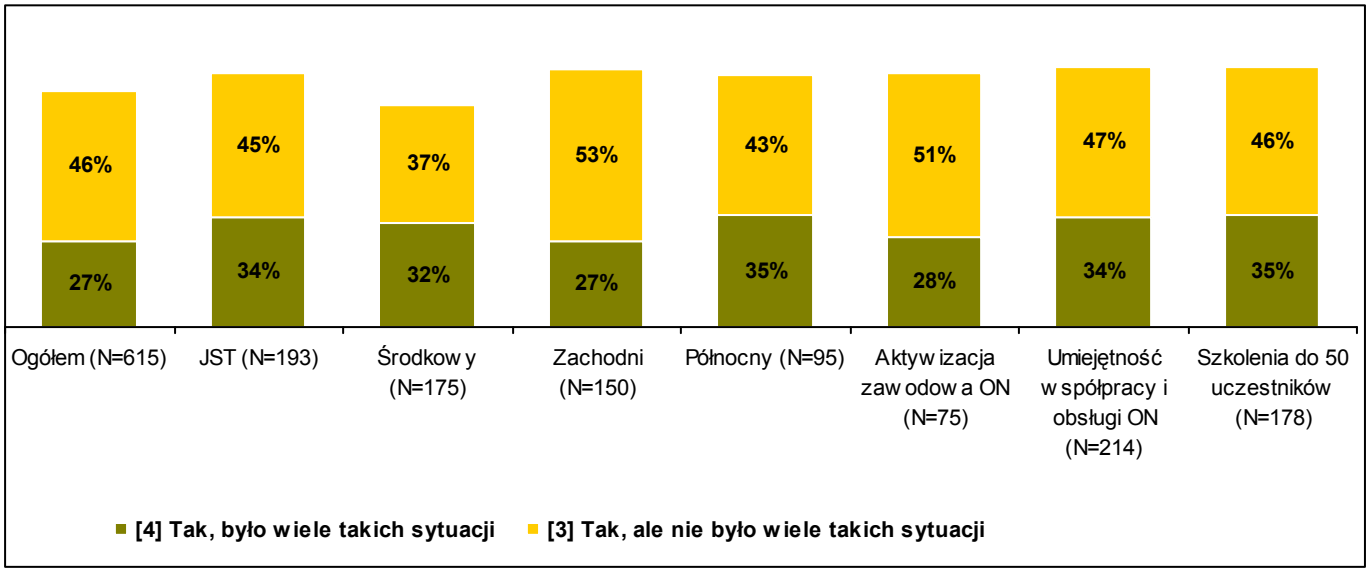
Jak pokazano w poprzednim rozdziale, uczestnicy szkoleń byli bardzo zadowoleni ze szkoleń, które odbyli. Szkolenia te pozwoliły im nie tylko poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy. Część z uczestników w momencie badania miała już okazję wykorzystać te umiejętności w swojej pracy.

Co trzeci badany (30%) jest przekonany, że udział w szkoleniu pomógł lub w przyszłości pomoże mu w przezwyciężeniu problemów pojawiających się w związku ze współpracą lub obsługą osób niepełnosprawnych. Niemal połowa badanych (49%) sądzi, że szkolenia raczej pomogą im w przezwyciężaniu tych trudności. Szkolenia nie pomogą i raczej nie pomogą 8% badanych (porównaj tabela P18, str. 95 Aneks 7).

27% badanych stwierdziło, że w ich pracy było wiele takich sytuacji, w których wykorzystywali już wiedzę, informację i umiejętności zdobyte w czasie szkolenia, 46% stwierdziło, że takich sytuacji było niewiele, 21% że nie było takich sytuacji, przy czym 2% uważa, że takie sytuację raczej się nie zdarzą.

W aspekcie wykorzystywania wiedzy zdobytej na szkoleniu szczególnie dobrze wypadają szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego, z zakresu obsługi osób niepełnosprawnych, w regionach zachodnim, północnym i środkowym (porównaj tabela P21, str. 99 Aneks 7).

Rysunek 57. Czy były już takie sytuacje w Pana(i) pracy, w których wykorzystywał(a) Pan(i) wiedzę, informację i umiejętności zdobyte w trakcie szkolenia? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P21, znajdująca się na stronie 99 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



Najczęściej powtarzające się sytuacje, w których badani wykorzystali wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie szkolenia, to (porównaj tabela P22, str. 100 Aneks 7).

- komunikacja/ podejście do osoby niepełnosprawnej (32%), np. podejście do osób niepełnosprawnych/ kontakty interpersonalne/ obsługa pacjenta (15%). Częściej niż inni wskazywali te aspekty urzędnicy oraz pracownicy NGO, uczestnicy szkoleń z zakresu aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych, z zakresu języka migowego oraz obsługi osób niepełnosprawnych.

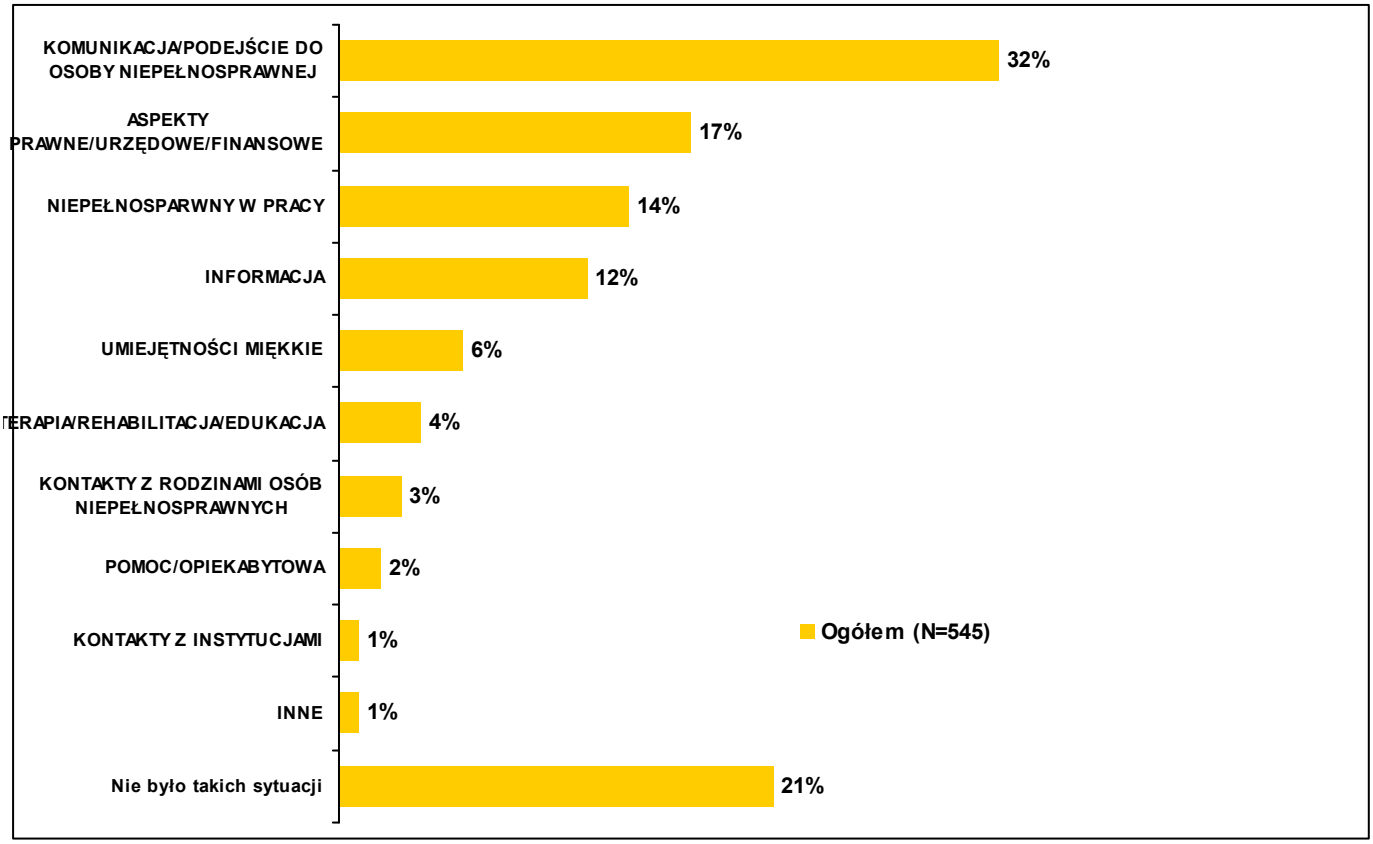
- aspekty prawne/ urzędowe/ finansowe 17%, również wskazywane najczęściej przez urzędników.

- osoby niepełnosprawne w pracy 14%, np. zachęcanie osób niepełnosprawnych do zwiększenia aktywności zawodowej/ pomoc w

znalezieniu pracy (8%), te aspekty wskazywane były najczęściej przez pracodawców, w regionach środkowym, południowym i zachodnim.

- informacja 12%, np. udzielanie porad, informacji, dzielenie się wiedzą (7%) – najczęściej w regionie zachodnim i północnym, uczestnicy szkoleń o tematyce mieszanej.

Rysunek 58. Proszę podać przykłady sytuacji, w których wykorzystywał(a) Pan(i) wiedzę, informacje i umiejętności zdobyte w trakcie szkolenia? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P22, znajdująca się na stronie 100 Aneksu 7 (uczest_tabele)).



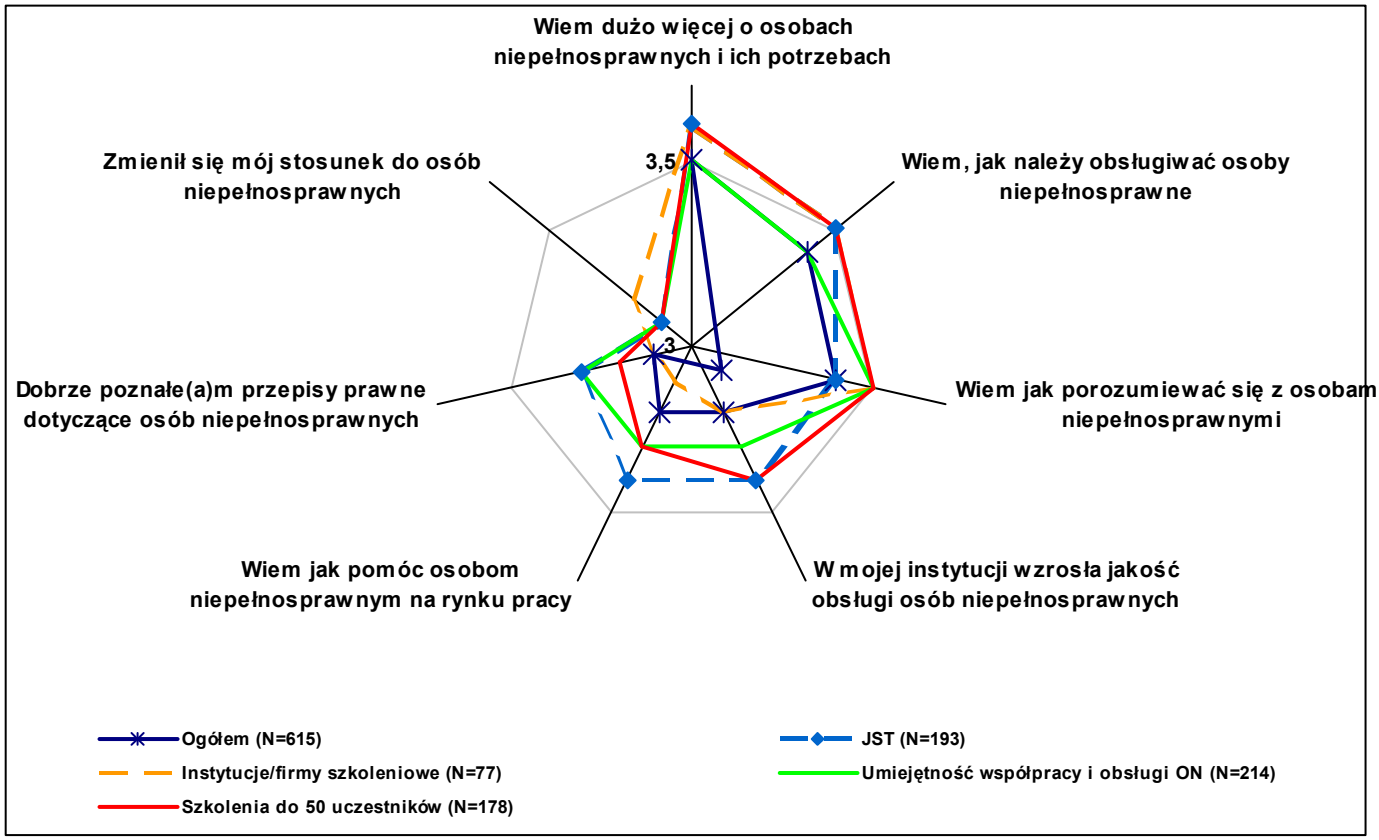
Według badanych, postawa ich przełożonych w pracy zdecydowanie umożliwia lub umożliwia wykorzystywanie umiejętności zdobytych na szkoleniu (odpowiednio 58 i 32%). Szczególnie silnie taka postawę prezentują pracownicy jednostek samorządu terytorialnego oraz warsztatów terapii zajęciowej (porównaj tabela P23, str. 109 Aneks 7).

Badani przeważnie uważali, że szkolenia miały pozytywny wpływ zarówno na ich wiedzę i umiejętności, jak i na jakość wykonywanej pracy. 91% badanych uważa, że dzięki szkoleniom wiedzą dużo więcej o osobach niepełnosprawnych i ich potrzebach. Dzięki szkoleniom badani wiedzą również jak należy obsługiwać osoby niepełnosprawne (88%). 77% badanych dobrze poznało przepisy prawne dotyczące osób niepełnosprawnych. Dzięki szkoleniom, ich uczestnicy wiedzą również jak porozumiewać się z osobami niepełnosprawnymi (90%). 88% badanych wie również jak pomóc osobom niepełnosprawnym na rynku pracy. 74% badanych uważa, że w ich instytucjach wzrosła jakość obsługi osób niepełnosprawnych.

Na wszystkich badanych wymiarach lepiej niż pozostałe wypadają szkolenia organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego oraz instytucje szkoleniowe szkolenia dotyczące obsługi osób niepełnosprawnych oraz szkolenia najmniejsze – do 50 uczestników.

Ponadto, dzięki szkoleniom 65% badanych, zgodnie z ich deklaracjami, zmieniło swój stosunek do osób niepełnosprawnych (30% deklarowało, że ich stosunek się nie zmienił).

Rysunek 59. Proszę powiedzieć, czy zgadza się Pan(i) czy nie zgadza się z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi szkolenia. Dzięki szkoleniu…(Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P25, znajdująca się na stronach 111-118 Aneksu 7 (uczest_tabele)).

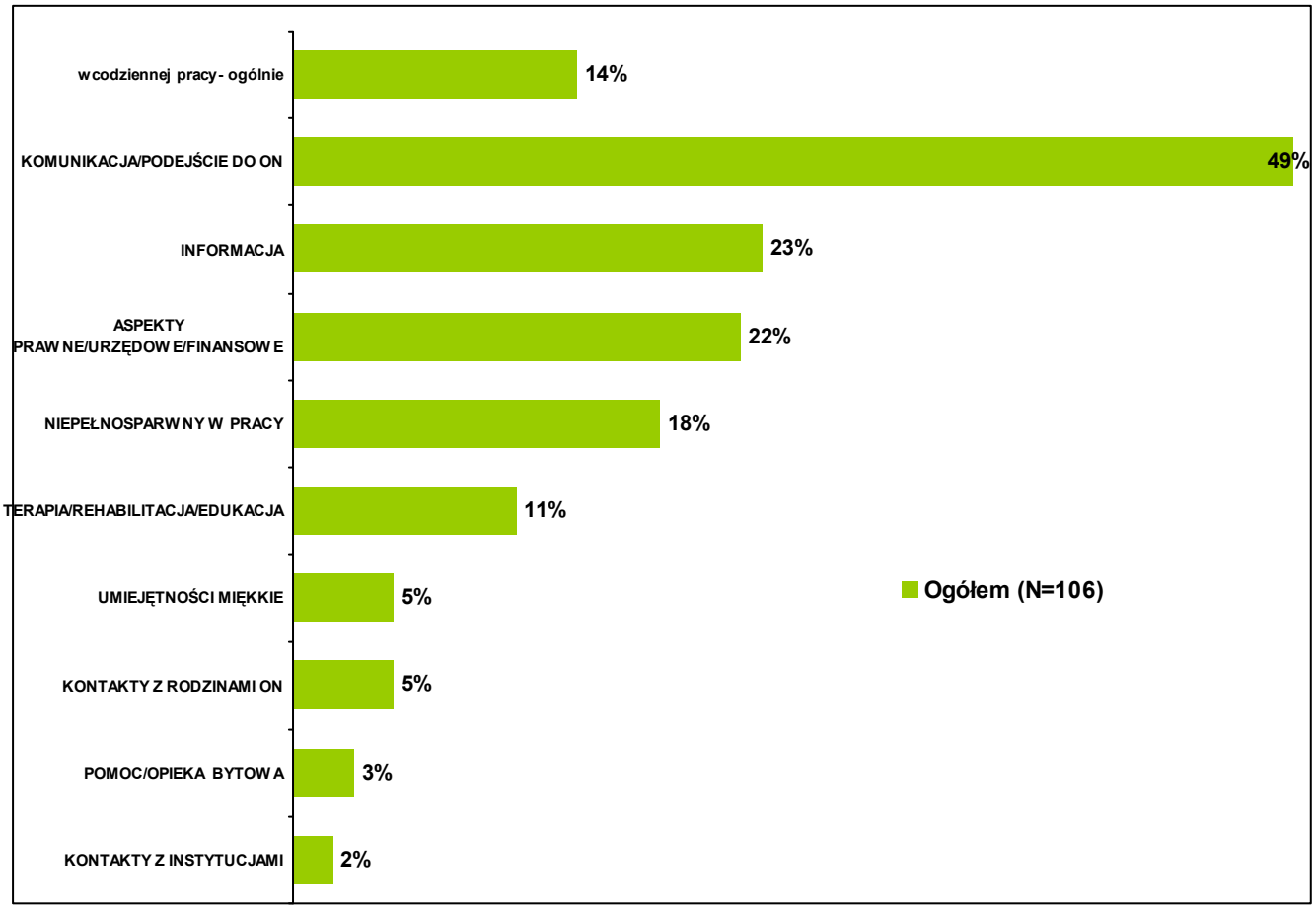


Firmy/ instytucje w swojej współpracy i obsłudze niepełnosprawnych najczęściej borykają się z problemami emocjonalnymi (40%) – niepełnosprawni są agresywni, pobudzeni, zniecierpliwieni lub niechętnie przyjmują oferowaną im pomoc. Istotną trudność stanowi również komunikacja z osobą niepełnosprawną (21%), szczególnie w przypadku niepełnosprawności intelektualnej. Problemy dotyczą także pracy zawodowej osób niepełnosprawnych (19%), ochrony zdrowia (18%), kwestii lokalowych, materialnych, czy też barier architektonicznych (17%) (porównaj tabela P8, str. 53 Aneks 8).

Większość respondentów - przedstawicieli instytucji, których pracownicy uczestniczyli w szkoleniu (75%) uważa, że udział pracowników w szkoleniu pomógł lub pomoże w przyszłości w przezwyciężaniu tych problemów (porównaj tabela P9, str. 59 Aneks 8).

Dostrzegali oni już nawet takie sytuacje, w których pracownicy wykorzystywali wiedzę, informacje i umiejętności zdobyte w trakcie szkolenia (77%). Dotyczyło to przede wszystkim komunikacji oraz podejścia do osoby niepełnosprawnej (49%) – komunikacja z osobami głuchymi, niedosłyszącymi, a także kontakty interpersonalne z niepełnosprawnym. Ponadto pracownicy wykorzystywali zdobytą wiedzę w zakresie aspektów prawnych i urzędowych (22%), przekazywania informacji (23%), obsługi niepełnosprawnych pracowników (18%), czy też terapii (11%).

Rysunek 60. Proszę podać przykłady takich sytuacji, w których pracownicy wykorzystywali wiedzę, informacje i umiejętności zdobyte w trakcie szkolenia? (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P12, znajdująca się na stronie 62 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).

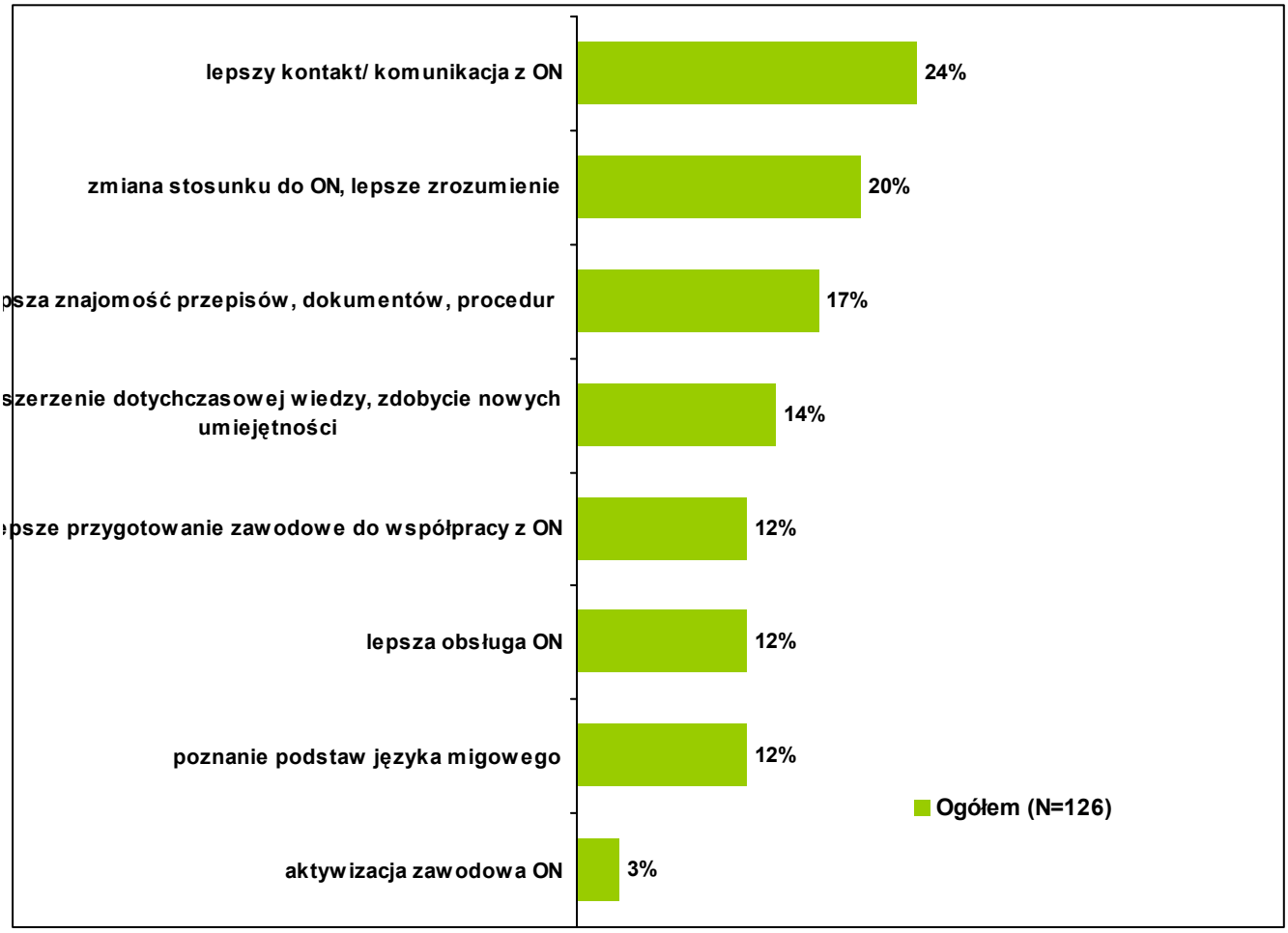


Respondenci również w zdecydowanej większości (92%) deklarowali, że szkolenie przyczyniło się do poprawy jakości pracy pracowników związanej z obsługą osób niepełnosprawnych. Jedynie trzy osoby zgłosiły zastrzeżenia pod tym względem.

Szczególnie silnie podkreślano ten aspekt w odniesieniu do szkoleń organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego (porównaj tabela P13, str. 66 Aneks 8).

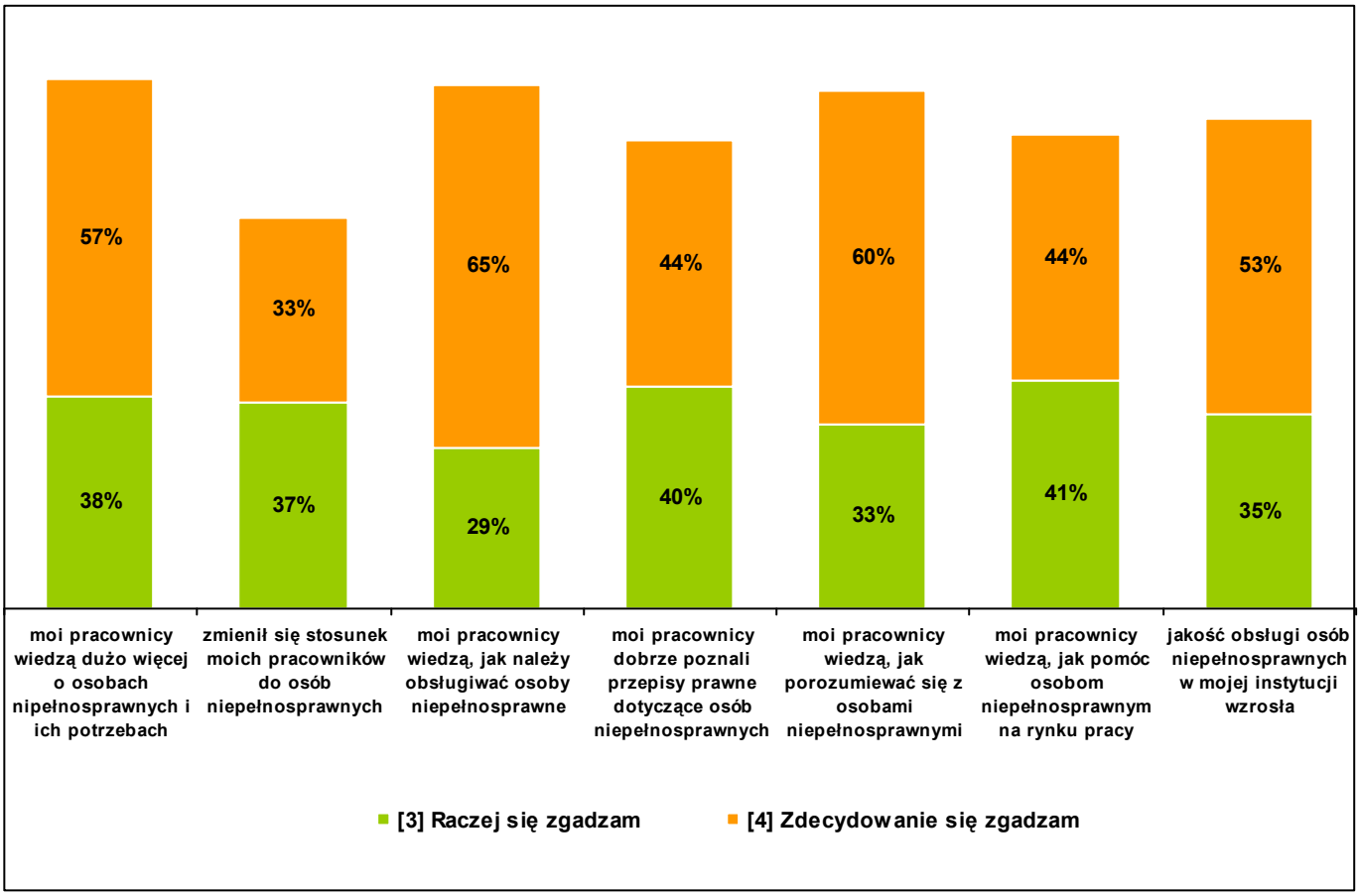
Szkolenie przede wszystkim podniosło jakość komunikacji z osobami niepełnosprawnymi (24%), a także zmieniło stosunek pracowników do osób niepełnosprawnych (20%). Ponadto polepszyła się znajomość przepisów, dokumentów, czy tez procedur (17%), pracownicy zdobyli nowe umiejętności (14%), i są lepiej przygotowani zawodowo do pracy z osobami niepełnosprawnymi (12%) oraz obsługi osób niepełnosprawnych (12%).

Rysunek 61. Proszę podać, co jeżeli w ogóle, zmieniło się w jakości pracy szkolnych pracowników związanej z obsługą osób niepełnosprawnych? Proszę podać najważniejsze efekty szkolenia. (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P14, znajdująca się na stronie 67 Aneksu 8 (pracodawcy_tabele)).



Zdaniem badanych pracownicy ich firm/ instytucji pod odbyciu szkolenia wiedzą dużo więcej o samych osobach niepełnosprawnych (95%), a także na temat ich obsługi (94%), czy też sposobu porozumiewania się z nimi (93%). W nieco mniejszym zakresie uznawano, że wzrosła jakość obsługi osób niepełnosprawnych w firmie/ instytucji (88%), pracownicy są zorientowani, jak pomóc tej grupie na rynku pracy (85%), a także znają przepisy prawne dotyczące niepełnosprawnych. 70% badanych uznała, że pracownicy ich firmy/ instytucji zmienili stosunek do niepełnosprawnych. Zmianę tę najczęściej dostrzegały osoby zajmujące się często w swojej pracy obsługą niepełnosprawnych.

Rysunek 62. Proszę powiedzieć, czy zgadza się Pan(i) bądź nie zgadza z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi szkolenia: (Pełne dane dotyczące tego aspektu zawiera tabela P15, znajdująca się na stronach 69-76 Aneksu 8 (uczest_tabele)).



7.2. Podsumowanie i wnioski

Szkolenia pozwoliły uczestnikom poszerzyć własną wiedzę dotyczącą pracy i obsługi osób niepełnosprawnych, ale również nabyć praktyczne umiejętności, przydatne dla nich w pracy, odnajdujemy już wiele przykładów wykorzystania tych umiejętności w pracy urzędu zatrudniającego uczestnika. Co prawda sytuacje kontaktu z osobą niepełnosprawna nie są powszechne, jednakże jak powiedziała jedna z uczestniczek *nie chowam się już do ubikacji, gdy przyjdzie do mnie coś załatwiać osoba niepełnosprawna.*

Uczestnicy, jak i osoby z ich otoczenia zauważają pozytywny wpływ szkoleń zarówno na poszerzenie ich wiedzy i umiejętności, ale również na jakość wykonywanej pracy. Zdecydowana większość uczestników podkreśla, że dzięki szkoleniom wiedzą dużo więcej o osobach niepełnosprawnych i ich potrzebach. Dzięki szkoleniom badani wiedzą również jak należy obsługiwać osoby niepełnosprawne, zna przepisy prawne dotyczące osób niepełnosprawnych, wie jak porozumiewać się z osobami niepełnosprawnymi i potrafiłaby pomóc osobom niepełnosprawnym na rynku pracy. Elementy te przekładają się w bezpośredni sposób na wzrost jakość obsługi osób niepełnosprawnych.

Podczas wizyt w instytucjach, w których pracownicy uczestniczyli w szkoleniach zidentyfikowano również szereg udogodnień organizacyjnych skierowywanych na ułatwienie obsługi osób niepełnosprawnych takich, jak np. przeniesie punktu informacyjnego na parter czy zamontowanie dzwonka przy drzwiach wejściowych, rozwieszenie informacji, że w urzędzie pracują osoby posługujące się językiem migowym. Jak mówili uczestnicy – są to nieplanowane efekty projektów szkoleniowych, powstałe w wyniku zwiększenia się świadomości urzędników odnośnie potrzeb osób niepełnosprawnych.

Przełożeni uczestników szkoleń również dostrzegają u swoich pracowników pozytywny wpływ szkoleń, szczególnie w komunikacji oraz zmianie podejścia do osoby niepełnosprawnej oraz wykorzystania zdobytej wiedzy w zakresie aspektów prawnych i urzędowych oraz przekazywania im potrzebnych informacji. Zdaniem badanych pracownicy ich instytucji pod odbyciu szkolenia wiedzą dużo więcej o samych osobach niepełnosprawnych, a także na temat ich obsługi, czy też sposobu porozumiewania się z nimi. Zmianę tę najczęściej dostrzegały osoby zajmujące się często w swojej pracy obsługą niepełnosprawnych.

8. Analiza zarządzania projektami i praktyk wdrożeniowych

Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne związane z oceną zarządzania projektami i stosowanych praktyk wdrożeniowych opierają się na następujących źródłach informacji:

- Desk Research (analiza wniosków, szczególnie części opisującej liczbę i skład zespołów projektowych oraz podział zadań pomiędzy członków zespołów);
- Wywiady pogłębione z koordynatorami projektów oraz przedstawicielami Partnerów;
- Obserwacje ewaluatorów w instytucjach będących beneficjentami projektów (w ramach studiów przypadku).

8.1. Ogólna koordynacja realizacją projektów i komunikacja

Zarządzanie projektami oparte było na stworzeniu zespołu kierowniczego, w skład którego wchodziło od jednej do siedmiu osób. W pierwszej fazie badania ewaluacyjnego dokonano analizy wielkości zespołów kierowniczych. Najwięcej projektów jest zarządzanych przez zespół liczący 3 – 4 osoby (Tabela 40). Spośród 43 analizowanych projektów takich projektów jest 19 co stanowi 44,2% wszystkich analizowanych.

Tabela 40

Wielkość zespołu kierowniczego	Częstość	Procent
do 2 osób	12	27,9
3-4 osoby	19	44,2
5 i więcej osób	12	27,9
Ogółem	43	100,0

W 12 projektach zespół kierowniczy jest ograniczony do dwóch osób. W takiej samej ilości projektów (12) zespół ten liczy pięć osób i więcej. Przeciętnie zatem zespół projektowy składa się z trzech, czterech osób. W większości są to: kierownik

projektu, jego asystent oraz obsługa księgowa, a także jeden specjalista/ ekspert. Wyniki badań terenowych pokazują, że skład przeciętnego zespołu kierowniczego jest optymalny i zapewniał prawidłowe zarządzanie projektem. W większości projektów wnioskodawcy bazowali na już posiadanych zasobach administracyjnych. Ewaluatorzy nie natrafili na projekt, w którym skład i wielkość zespołu kierowniczego byłaby nieuzasadniona i niespójna z logiką projektu. Zdarzały się natomiast sytuacje, jak wynikało z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z koordynatorami projektów, kiedy liczba członków zespołu kierowniczego była zbyt mała do prawidłowego zarządzania projektem, i chociaż nie zanotowano żadnych większych nieprawidłowości, to realizacja działań była dla członków zespołu kierowniczego zbyt czasochłonna i uciążliwa. Takie sytuacje zdarzały się w projektach, gdzie wnioskodawca nieadekwatnie ocenił nakład pracy wymagany w poszczególnych obszarach realizacji projektu. Dotyczyło to głównie kwestii promocji i reklamy projektu (dobrze przeprowadzona kampania informacyjno – promocyjna wymagała dużego nakładu czasu i pracy) oraz rozliczeń (czasochłonność opracowywania koniecznej dokumentacji rozliczeniowej dla większości beneficjentów była zaskoczeniem). Takie sytuacje zdarzały się przede wszystkim w przypadku beneficjentów bez doświadczenia we wdrażaniu projektów EFS oraz beneficjentów nie zajmujących się na co dzień szkoleniami (JST, część NGO). Takie trudności nie pojawiały się np. w przypadku firm szkoleniowych. W takich sytuacjach beneficjenci najczęściej angażowali w realizację projektu innych pracowników instytucji, wypełniających powierzone im zadania nieodpłatnie w ramach swoich obowiązków służbowych.

Analizując skład i liczebności zespołów kierowniczych ewaluatorzy wliczali do tych zespołów wszystkie osoby związane bezpośrednio z zarządzaniem projektem, a więc koordynator/ kierownik projektu, jego zastępca bądź asystent, specjaliści odpowiedzialni za poszczególne obszary projektu (finansowe, ds. szkoleń, ds. promocji i rekrutacji, ds. szkoleń i monitoringu, ds. ewaluacji etc.), osoby odpowiedzialne za kwestie administracyjne (obsługa administracyjno-biurowa) i rozliczeniowe (obsługa księgowa).

Odpowiedzialność kierownika projektu w większości wniosków określona jest podobnie: *kierownik projektu będzie odpowiedzialny za całość działań podejmowanych w ramach projektu, zarówno za sprawy merytoryczne jak i finansowe oraz reprezentowanie projektu na zewnątrz, (…) opracowanie szczegółowego harmonogramu oraz budżetu na każdym etapie realizacji projektu, koordynowanie działań osób zarządzających projektem i jego obsługą administracyjną, przygotowanie i nadzorowanie zawierania umów z wykładowcami, komunikację z PFRON, przygotowanie raportów, opracowanie szczegółowych zasad przepływów finansowych i nadzór nad operacjami finansowymi, weryfikację*

dokumentacji księgowej poszczególnych etapów projektu, nadzór nad bazą danych projektu, nadzór merytoryczny i organizacyjny nad realizacją projektu, monitoring i ewaluację projektu.

Część z tych obowiązków może zostać desygnowana do zastępców lub asystentów kierownika lub koordynatorów poszczególnych obszarów, np. organizacji szkoleń *(koordynator ds. szkoleń odpowiedzialny za: przygotowanie sal wykładowych, sprzętu, dostarczenie materiałów szkoleniowych na miejsce zajęć, bieżący nadzór nad przebiegiem szkoleń, kontrolowanie warunków w jakich będą się odbywać szkolenia, bieżący nadzór nad rozliczeniami wynikającymi z organizacji szkoleń, przekazywanie do biura projektu dokumentacji szkoleniowej, nadzór merytoryczny nad właściwym przebiegiem zajęć*) lub promocji i rekrutacji (*koordynator ds. promocji i rekrutacji odpowiedzialny za: przygotowanie na podstawie przedprojektowej analizy potrzeb szkoleniowych oraz prowadzonych w wstępnej fazie projektu badań potencjału rozwojowego, szczegółowej strategii rekrutacji, nadzór nad procesem rekrutacji, dobieranie do poszczególnych grup szkoleniowych osób o odpowiednich kwalifikacjach i predyspozycjach, formowanie grup o podobnym poziomie wiedzy, planowanie grup, stworzenie szczegółowej strategii informacji i promocji w ramach projektu*).

Innymi specjalistami pojawiającymi się w zespołach projektowych były osoby odpowiedzialne za monitoring wewnętrzny projektu, rozliczanie i księgowość. W skład zespołu projektowego zaliczono także osoby w projekcie odpowiedzialne za kwestie merytoryczne (konsultanci treści szkoleń, eksperci) oraz trenerów i wykładowców. Podział funkcji w zespołach projektowych należy ocenić jako optymalny. Nie zdarzały się sytuacje, kiedy pojawiały się luki kompetencyjne lub niejasności w zakresie podejmowania decyzji i wypełniania zadań.

W świetle informacji o instytucjach będących beneficjentami projektów oraz członkach zespołów projektowych, pozytywnie należy ocenić jakość zarządzania projektami oraz jakość realizowanych szkoleń wynikających z wysokich kompetencji osób zaangażowanych realizację przedsięwzięcia. Zarówno koordynatorzy projektów, jak i pozostali członkowie zespołów kierowniczych byli przygotowani do pełnienia swoich funkcji. Większość koordynatorów projektów mogła się wykazać wieloletnim doświadczeniem w realizacji podobnych działań.

Komunikacja w zespołach kierowniczych i projektowych działała sprawnie i nie zanotowano sytuacji, gdzie trudności komunikacyjne lub personalne obniżyły jakość koordynacji projektów. Należy podkreślić duże zaangażowanie osób w prawidłowe zarządzanie i wdrażanie projektów. W większości przypadków beneficjenci postrzegali swoje przedsięwzięcia jako ważne ze względu na społeczne korzyści.

Tylko w kilku wypadkach członkowie zespołu projektowego ocenili, że byli zmęczeni pracą w projekcie. Działo się tak w przypadku projektów długich i skomplikowanych (np. kilka różnych rodzajów działań, wiele sesji szkoleniowych) oraz tam, gdzie beneficjenci ocenili nisko komunikację z Instytucją wdrażającą, częste zmiany opiekunów i nieadekwatnie obciążające i skomplikowane, ich zdaniem, wymogi dotyczące rozliczania projektów.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że koordynacja realizacją projektów i komunikacja w zespołach projektowych była sprawna i wpływała na wysoką jakość całego zarządzania działaniami.

8.2. Zarządzanie - czynniki sprzyjające i bariery skutecznego wdrażania projektów

Jak już zostało wspomniane w poprzednim podrozdziale, optymalnemu konstruowaniu projektów i późniejszemu skutecznemu ich wdrażaniu sprzyjał optymalny skład zespołów kierowniczych oraz wysokie kompetencje osób będących ich członkami. W niniejszej części raportu analizie poddane zostaną inne czynniki mogące stanowić szanse i bariery skutecznego wdrażania przedsięwzięć.

Czynnikiem sprzyjającym prawidłowej i efektywnej realizacji projektów było doświadczenie instytucjonalne wnioskodawców we wdrażaniu podobnych projektów w przeszłości. Część beneficjentów miała już wcześniejsze doświadczenia w prowadzeniu projektów finansowanych ze środków unijnych. Zdaniem zdecydowanej większości takich wnioskodawców *ułatwiało to bardzo poruszanie się w procedurach i wytycznych, wiedzieliśmy czego się można spodziewać i jak rozwiązywać pojawiające się problemy*. Projektując wniosek, a potem realizując działania, wnioskodawcy opierali się także na wcześniejszych doświadczeniach w realizacji szkoleń i/lub znajomości tematyki osób niepełnosprawnych i ich otoczenia. W przypadku projektów gdzie wnioskodawcą była firma szkoleniowa, członkowie zespołów kierowniczych mieli wcześniejsze doświadczenia z realizacji szkoleń, aczkolwiek nie musiały to być szkolenia związane ściśle z problematyką osób niepełnosprawnych (natomiast np. z zagadnieniami bezrobocia). W przypadku JST doświadczenie w realizacji działań szkoleniowych było o wiele mniejsze, ale tu z kolei beneficjenci najczęściej byli dobrze zorientowani w sytuacji i problemach ON i ich otoczenia. Ich merytoryczne przygotowanie miało tu duże znaczenie i podnosiło zarówno sprawność rekrutacji uczestników, jak i adekwatność tematyki szkoleń. Największe doświadczenie, zarówno od strony techniczno – organizacyjnej, jak i

merytorycznej wykazywały NGO. Ich działalność statutowa w zdecydowanej większości przypadków związana jest ze świadczeniem usług dla ON, a jedną z prowadzonych działalności są szkolenia. Część z takich beneficjentów zawiera w swoich strukturach osobne komórki odpowiedzialne za prowadzenie szkoleń (ośrodki szkoleniowe).

Efektywnemu i skutecznemu wdrażaniu projektów sprzyjało także zapewnienie adekwatnego zaplecza technicznego. W zdecydowanej większości przypadków realizator projektu dysponował optymalnym zapleczem technicznym niezbędnym do prawidłowej realizacji działań. Dotyczyło to zarówno pomieszczeń przeznaczonych na potrzeby zarządzania projektu, jak i sprzętu niezbędnego do obsługi projektu, takiego jak komputery, telefony, faksy, drukarki. Część niezbędnego sprzętu była zakupiona ze środków projektu, część natomiast stanowiła wyposażanie siedziby beneficjenta i służyła na potrzeby projektu. Jedynie w kilku wypadkach jakość zarządzania była obniżona ze względu na nieadekwatne zaplecze techniczne. W jednym przypadku wnioskodawca nie uwzględnił w budżecie potrzeby zakupu sprzętu komputerowego i drukarek, co wymagało korzystania z własnych zasobów instytucji, bardzo je obciążając i podnosząc koszty administracyjne i biurowe. W innych, niedogodności wynikały z wspomnianego wcześniej nadmiaru zadań wynikających z realizacji przedsięwzięcia.

Zmiany na stanowiskach koordynatorów projektów oraz wśród członków zespołów kierowniczych i projektowych nie wpłynęły negatywnie na jakość zarządzania projektami. Zmiany na stanowiskach wynikały z przyczyn osobistych i losowych.

Jakość projektów podnosił optymalny wybór wykładowców i trenerów. Wysoko należy ocenić kompetencje tych osób uczestniczących w tworzeniu programów szkoleń i prowadzących później sesje szkoleniowe. Za określenie tematyki szkolenia odpowiadała najczęściej osoba opracowująca wniosek, natomiast w tworzeniu szczegółowego programu szkoleń często zaangażowane były osoby prowadzące potem zajęcia. Ewaluatorzy nie zanotowali przypadków, kiedy kompetencje trenerów budziłyby jakieś zastrzeżenia. Należy podkreślić starania realizatorów projektów odnośnie zapewniania wysokiej klasy specjalistów do prowadzenia zajęć. Często były to osoby łączące wiedzę teoretyczną z doświadczeniem praktycznym, np. specjalista od kwestii prawnych związanych z ON będący jednocześnie doradcą rządowym ds. ON. W przypadku, kiedy wnioskodawcami były JST, wykładowców szukano na zewnątrz, angażując osoby ze środowisk akademickich, NGO, niezależnych ekspertów. Firmy szkoleniowe najczęściej szukały prowadzących wśród współpracujących z nimi na stałe edukatorów, natomiast NGO często

korzystały z własnych zasobów kadrowych opierając się na ich doświadczeniu i znajomości problematyki ON.

Czynnikiem stanowiącym zarówno szansę, jak i barierę w skutecznym zarządzaniu projektem było oparcie realizacji projektu na strukturze organizacyjnej beneficjenta. Polegało to na budowaniu hierarchii w zespole projektowym oraz procesów podejmowania decyzji dotyczącej projektu na obowiązujących w instytucji procedurach i strukturach. Szczególnie formalny charakter miało to w przypadku dużych organizacji oraz JST, zarządzających publicznymi środkami. Z jednej strony sprzyjało to sprawnemu funkcjonowaniu zespołu, gdyż bazowanie na ustalonych i sprawdzonych wzorcach podnosiło efektywność działań, nie pozwalało na zaistnienie luk kompetencyjnych i niejasności związanych z podejmowaniem decyzji. Przyjęty np. w niektórych JST sposób kontroli realizacji projektu opierał się na funkcjonujących grupach zarządzających projektem, gdzie główny nadzór nad prawidłowością realizacji projektu sprawował zarząd instytucji, któremu zespół regularnie przedstawiał sprawozdania z przebiegu działań (*przez cały czas realizacji projektu grupa zarządzająca ściśle ze sobą współpracowała, a raz w miesiącu spotykaliśmy się i przedstawialiśmy sprawozdania, omawialiśmy napotykane przeszkody oraz rezultaty pracy*). Należy takie rozwiązania ocenić pozytywnie, jako podnoszące przejrzystość procesu realizacji i wydatkowania budżetu projektu oraz dające możliwość wprowadzania na bieżąco modyfikacji i usprawnień. Z drugiej strony takie rozwiązania, gdzie kwestie związane z realizacją projektu wymagały akceptacji osób na kilku stanowiskach, mogły wydłużać niepotrzebnie proces podejmowania decyzji. W opinii jednego z koordynatorów, c*zasami niepotrzebnie przeciągało się podpisywanie różnych dokumentów, bo potrzebny był na nich na przykład podpis samej pani naczelnik, a waga tego dokumentu nie była jakaś szczególna*. Ocenić należy, że nie wszystkie określone w instytucjach procedury związane z zarządzaniem projektami były optymalne.

Prawidłowemu zarządzaniu projektów mogły sprzyjać prowadzone działania ewaluacyjne. Jednak zauważyć trzeba, że w bardzo niewielkiej ilości projektów przykładano wagę do działań monitorujących i ewaluacyjnych. Część wnioskodawców przyznała, że działania monitorujące i ewaluacyjne zostały wprowadzone ze względu na to, że było miejsce we wniosku, w którym beneficjent powinien określić, jakie wskaźniki będą stanowić o sukcesie, powodzeniu projektu (jak będzie on mierzony) – „należy opisać, czy i jak będą badane rezultaty projektu, w szczególności efekty długoterminowe; w jaki sposób i kiedy zostanie przeprowadzona ewaluacja projektu po zakończeniu wsparcia, jeśli tak, to należy opisać sposób oraz termin przeprowadzenia oceny". Działania mające to badać ograniczały się najczęściej to rozdania uczestnikom szkoleń ankiety na zakończenie

kursu. Niektórzy wnioskodawcy nie wiedzieli możliwości przełożenia wyników działań ewaluacyjnych na zmiany w projekcie. Jak powiedział jeden z koordynatorów, *moglibyśmy analizować bardzo szczegółowo wyniki tych ankiet, a nawet zrobić jeszcze więcej, na przykład zbadać jak odbierane są nasze akcje promocyjne i informacyjne, ale nawet jak byśmy to zrobili to co? Zmiany w projekcie były praktycznie niemożliwe, jak PFRON nam go już zaakceptował. A zmiany w budżecie to już w ogóle nie byłyby możliwe*.

Z drugiej strony w Wytycznych, wśród kryteriów oceny wniosków o dofinansowanie projektu na etapie oceny merytorycznej, nie znalazło się kryterium badające zaplanowane w projekcie działania ewaluacyjne. Ponadto nie określono zasad finansowania i rozliczania takich działań, odbywających się w jakiś czas po zakończeniu projektu. Oznacza to, ze ewentualne badania rzeczywistego oddziaływania szkoleń beneficjent musiałby sfinansować z własnych środków. Jak stwierdził jeden z koordynatorów, *skoro PFRON nie chciał* [ewaluacji], *to dlaczego my mieliśmy to robić? Przecież my, jako stowarzyszenie, musimy dbać o nasze finanse. Kto nam opłaci badanie ewaluacyjne? To powinno być robione w ramach projektu i z projektu finansowane*. Część beneficjentów przyznaje, że zbadanie efektów projektu byłoby ważne i pozwoliłoby wyciągnąć wnioski na przyszłość, tym bardziej, że większość deklaruje potrzebę kontynuacji podobnych działań. Niekiedy wnioskodawcy sugerowali, że warto było zastosować takie rozwiązanie, że ok. 1 rok po zakończeniu realizacji projektu powinno być prowadzone badanie dotyczące rezultatów projektu. Badanie takie: (i) powinno być poprzedzone podobnym realizowanym przed wdrażaniem projektu – ma to na celu ustalenie wskaźników bazowych dla poziomu rezultatów i/lub oddziaływań; (ii) powinno być realizowane takimi samymi metodami jak to poprzedzające projekt, (iii) powinno być finansowane z projektu. Rozważano np. taki sposób finansowania, jaki jest stosowany przy projektach infrastrukturalnych, gdzie występuje gwarancja wykonawcy: projekt po zakończeniu realizacji jest formalnie rozliczany, jednak jakaś część wartości projektu (np. 10-15%) jest „zatrzymywana" na specjalnym, wydzielonym koncie i jej zapłacenie jest uzależnione od przeprowadzenia i wyników badania rezultatów/ oddziaływania projektów. Beneficjenci podkreślali, że takie badania byłyby dla nich cenne jako źródło informacji o projektach skutecznych oraz mogłoby służyć na przyszłość do opracowywania bardziej efektywnej strategii działania oraz nowych propozycji projektowych. Brak takich badań sprawia, że wnioski wynikające z realizacji projektów będą pozostawały na poziomie subiektywnej oceny realizatorów.

W świetle informacji uzyskanych w wyniku wywiadów pogłębionych z koordynatorami projektów, w kilku przypadkach ankiety poszkoleniowe nie były analizowane i nie przysłużyły się do zweryfikowania, czy projekt osiąga założone rezultaty i czy nie jest

konieczne wprowadzenie zmian. W kilku projektach jednakże informacja zwrotna od uczestników szkolenia pozwoliła projektodawcy na wprowadzenie usprawnień w kwestiach zarządzania (dotyczyło to głównie komunikacji z uczestnikami) oraz organizacji (zmieniono miejsce prowadzenia szkoleń, zakwaterowania bądź wyżywienia, w jednym przypadku na wniosek uczestników zmieniono trenera). Można więc uznać, ze prowadzone działania ewaluacyjne mogły sprzyjać podnoszeniu jakości zarządzania i wdrażania projektów, ale nie zostały w pełnym stopniu wykorzystane.

Jeden projekt może posłużyć tutaj jako dobry przykład, że wyniki działań ewaluacyjnych mogą być przydatne i dlatego warto uwzględniać je w projekcie i wykorzystywać ich wyniki. Projekt wdrażany był przez Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Zarząd Oddziału Okręgowego w Elblągu. Działania ewaluacyjne obejmowały okres przygotowania projektu (określenie potrzeb BO) oraz trwały przez cały czas realizacji przedsięwzięcia. Badanie potrzeb odbiorców szkoleń odbyło się poprzez przeprowadzenie ankiet i wywiadów. Argumentem wskazującym potrzebę napisania i realizacji projektu było przeprowadzone spotkanie z kadrą kierowniczą 13 placówek (zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, środowiskowe domy pomocy społecznej, pracownicy administracji publicznej) oraz przeprowadzenie ankiety wśród pracowników tych zakładów. Uczestnicy spotkania zgłosili potrzebę realizacji bezpłatnych szkoleń, także deklarując udział swój i pracowników w realizacji projektu. Wyniki z zebranych 231 ankiet wskazały na zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu: komunikacji, podstaw pedagogiki, metodyki pracy z osobami niepełnosprawnymi, aktywizacji zawodowej, asertywności, symptomatologii chorób psychicznych i wypalenia zawodowego. Dzięki wynikom tych badań, oczekiwania uczestników zostały zaspokojone zarówno pod względem tematyki szkoleń, jak i ich formy. Adekwatność tematyki, treści i formy szkoleń należy ocenić wysoko. Odzwierciedlają to także pozytywne oceny uczestników szkoleń pochodzące z ankiet ewaluacyjnych, prowadzonych w trakcie zjazdów szkoleniowych i na zakończenie uczestnictwa w projekcie. Wyniki tych badań posłużą beneficjentowi do opracowywania kolejnych szkoleń. Już teraz koordynator twierdzi, że zmieni się np. organizacja zajęć. Zdaniem realizatora rozwiązaniem byłoby wprowadzenie zróżnicowanej formy organizacji szkoleń, np. wprowadzenie jednego szkolenia wyjazdowego, trwającego trzy dni. Organizację zajęć w weekendy (piątek po południu i sobota od rana do wieczora) oceniono jako mniej efektywny. Efektywność projektu bardzo podnosiła realizowana w jego trakcie ewaluacja prowadzona przez zewnętrznego ewaluatora. Informacja zwrotna od uczestników spowodowała też wprowadzanie zmian na bieżąco w projekcie, między innymi zmieniono miejsce prowadzenia szkoleń. Pozytywne sygnały od uczestników co do adekwatności i

użyteczności tematyki szkoleń dawały realizatorom pewność, że projekt zmierza we właściwym kierunku.

Trzeba przyznać, że w projektach nie przykładano wagi do oceny rzeczywistego oddziaływania ich produktów. Taki opinię można między innymi wypracować na podstawie analiz wniosków projektowych. Za działania „badające oddziaływanie projektu" nie można uznać ankiet rozdawanych po zakończeniu szkolenia. Tylko w kilku projektach beneficjent w sposób usystematyzowany zaplanował zbadanie przydatności szkoleń i skali wykorzystywania nabytej wiedzy i umiejętności przez ich uczestników w kontaktach z ON. Polegało to na rozesłaniu do odbiorców szkoleń ankiet ewaluacyjnych po pół roku od zakończenia projektu. W części projektów wraz z zakończeniem szkoleń urywał się kontakt z uczestnikami i nie jest możliwa ocena rzeczywistej użyteczności działań przez projektodawcę. Dotyczy to zwłaszcza projektów realizowanych przez firmy szkoleniowe. W części projektów, szczególnie tych wdrażanych przez NGO i JST, w sytuacjach gdzie organizatorzy mają ciągły kontakt z odbiorcami szkoleń w trakcie innych działań, otrzymywana jest informacja zwrotna na temat przydatności szkoleń, ale jest to wiedza bardzo wyrywkowa, nieusystematyzowana i przez to mniej wiarygodna, nie mogąca posłużyć do całościowej oceny szkoleń.

W projektach, gdzie przewidziano udział partnera, na sprawność procesu wdrażania i zarządzania projektem wpływała także jakość funkcjonowania partnerstwa. W niewielu projektach tworzono partnerstwa na potrzeby jego realizacji. W większości projektów nie uczestniczyli formalni partnerzy, chociaż w wielu wnioskach pojawiają się deklaracje nieformalnego partnerstwa, głównie z instytucjami będącymi ze sobą w bezpośrednich relacjach w charakterze formalnym np. starostwo powiatowe i PCPR. Na 43 projekty badane metodą studium przypadku tyko w ośmiu zawiązano partnerstwa. W podziale na typ organizacji, będącej partnerem wyglądało to w następujący sposób:

- Firma szkoleniowa – 2 projekty. Rolą partnerów jest tu promocja projektu oraz rekrutacja BO.
- NGO Lokalne - 2 projekty. Rolą partnerów jest tu wsparcie merytoryczne administratora projektu.
- NGO Krajowe – 1 projekt. Rolą partnera jest tu wsparcie merytoryczne administratora projektu.
- PUP, PCPR - 2 projekty. Rolą partnerów jest tu wsparcie organizacyjne administratora.

- Przedsiębiorca – 1 projekt. Rolą partnera jest tu wsparcie techniczno-organizacyjne administratora.

Potrzeba zawiązania partnerstwa wynikała przede wszystkim z różnych kompetencji poszczególnych partnerów. I tak np. jeden partner mający wiedzę i doświadczenie we współpracy z osobami niepełnosprawnymi oraz ich otoczeniem odpowiadał za kwestie merytoryczne w projekcie, a główny beneficjent odpowiedzialny był za kwestie organizacyjno – techniczne, za rekrutację i promocję. W innym projekcie wykorzystującym nowoczesną technologię informatyczną (szkolenia on-line) partnerem była firma informatyczna odpowiednio wyposażona i przygotowana do opracowania platformy internetowej i programów szkolenia. Beneficjent odpowiadał w tym wypadku za merytoryczną i administracyjną część projektu. Współpracę między partnerami należy ocenić wysoko. We wszystkich badanych projektach, gdzie występowało partnerstwo, jego strony w podobny sposób rozumiały cel partnerstwa. Określone obowiązki partnera wiodącego (beneficjenta) oraz zadania i obowiązki partnerów w związku z realizacją projektu były dla partnerów przejrzyste i akceptowane. Nie zanotowano także problemów w realizowaniu planu finansowego w podziale na partnerów oraz zasady zarządzania finansowego. Funkcjonujące w partnerstwie zasady komunikacji i przepływu informacji oraz zasady podejmowania decyzji zostały jasno określone i były respektowane. Najczęściej partnerzy współpracowali wcześniej przy okazji innych przedsięwzięć, co przyczyniało się do sprawniejszego zarządzania i wdrażania projektów. Nie zdarzały się sytuacje, gdzie zła komunikacja pomiędzy partnerami obniżyła efektywność zarządzania projektem.

Na efektywność zarządzania projektami duży wpływ miał proces dotyczący dokumentowania poniesionych kosztów i wydatków kwalifikowanych oraz opóźnienia w przekazywaniu płatności. Więcej informacji znajduje się w rozdziale poświęconym realizacji planów budżetowych w projektach.

8.3. Podsumowanie i wnioski

Generalnie efektywność i skuteczność zarządzania projektami należy ocenić pozytywnie.

W realizacji projektów zespoły kierownicze i projektowe wypełniały prawidłowo swoje zadania. Liczba członków zespołów oraz podział funkcji pomiędzy ich był w większości przypadków optymalny i przyczyniał się do sprawnego zarządzania przedsięwzięciami. Wysoko należy ocenić kompetencje osób koordynujących

projektami. Były to najczęściej osoby mające doświadczenie zarówno w realizacji projektów szkoleniowych, jak i w kwestiach związanych z problematyką osób niepełnosprawnych. Komunikacja w zespołach przebiegała sprawnie i nie zanotowano sytuacji, gdzie słaba komunikacja obniżyła sprawność zarządzania projektami.

Zarządzanie projektem ze strony wnioskodawców w większości przypadków przebiegało prawidłowo. Nie stwierdzono żadnych nieprawidłowości mogących mieć wpływ na jakość realizowanych projektów. Trudności pojawiające się na poziomie zarządzania projektem wynikały najczęściej z nadmiaru zadań związanych z realizacją przedsięwzięcia i/ lub zbyt małej liczby personelu zaangażowanego we wdrażanie projektu. Zdarzały się sytuacje, kiedy liczba etatów przypadająca na członków zespołu kierowniczego była niewystarczająca.

Pozytywnie należy ocenić zaangażowanie osób w realizację projektów. Występowało duże poczucie własności w stosunku do projektów. Czynnikiem sprzyjającym prawidłowej i efektywnej realizacji projektów było doświadczenie instytucjonalne wnioskodawców we wdrażaniu podobnych przedsięwzięć w przeszłości. Należy tu wziąć pod uwagę zarówno doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, jak i działaniach prowadzonych na rzecz osób niepełnosprawnych. Pozytywny wpływ na zarządzanie miało adekwatnie zaplanowane zaplecze techniczne (pomieszczenia i sprzęt).

Oparcie realizacji projektów na strukturze organizacyjnej instytucji beneficjenta było czynnikiem stanowiącym zarówno szansę, jak i czynnikiem stanowiącym barierę w skutecznym zarządzaniu projektem. Z jednej strony sprzyjało to sprawnemu funkcjonowaniu zespołu kierowniczego (bazowanie na ustalonych procedurach i podziale kompetencji), a z drugiej, pewnie rozwiązania mogły niepotrzebnie wydłużać proces podejmowania decyzji. W przyszłości beneficjenci budują struktury zarządzania projektem na strukturze organizacyjnej instytucji powinni w optymalny sposób określić wymagania dotyczące np. konieczności akceptowania i podpisywania dokumentów przez kilka osób na różnych stanowiskach.

Zaplanowane w projektach działania ewaluacyjne nie zostały w pełni wykorzystane. W niewielkiej ilości projektów przykładano wagę do działań monitorujących i ewaluacyjnych. Najczęściej działania takie ograniczały się do rozdania uczestnikom szkoleń ankiet na zakończenie kursów. W kilku przypadkach wyniki tych ankiet nie były w ogóle analizowane i nie przysłużyły się do weryfikacji, czy wdrażanie projektu przebiega prawidłowo i czy konieczne są jakieś zamiany. W projektach nie przykładano wagi do oceny rzeczywistego oddziaływania ich produktów. Tylko w kilku projektach beneficjenci w sposób usystematyzowany zaplanowali zbadanie przydatności szkoleń i skali wykorzystywania nabytej wiedzy i umiejętności przez ich

uczestników. Należy w przyszłości realizować wśród potencjalnych wnioskodawców działania mające na celu podnoszenie świadomości o zasadności prowadzenia działań ewaluacyjnych w projektach oraz pokazania możliwości wykorzystania wyników ewaluacji.

9. Wnioski z badania ewaluacyjnego

9.1. Czynniki sprzyjające i bariery we wdrażaniu projektów szkoleniowych

Do czynników sprzyjających wdrażaniu projektów szkoleniowych zaliczyć można:

- **Doświadczenie beneficjenta (lub partnerów) we wdrażaniu projektów szkoleniowych** – doświadczenie to przekłada się na jakość wniosku oraz całego procesu wdrażania, w szczególności chodzi tu o całą logistykę związaną z zarządzaniem projektem szkoleniowym, jakość szkoleń, materiałów szkoleniowych i dbałość o komfort słuchaczy.

- **Doświadczenie beneficjenta (lub partnerów) we współpracy z osobami niepełnosprawnymi i/lub z ich otoczeniem** – doświadczenie to przekłada się na dobre rozeznanie w potrzebach osób niepełnosprawnych, a tym samym lepsze dostosowanie wsparcia udzielanego beneficjentom ostatecznym.

- **Doświadczenie beneficjenta (lub partnerów) we wdrażaniu projektów EFS** – doświadczenie to procentuje zarówno na etapie przygotowania wniosku (części merytorycznej i planowania budżetu), jak i w trakcie rozliczania projektu.

- **Wcześniejsza współpraca z partnerem projektowym** – pozwala na prawidłowy podział obowiązków i jakość projektu, gdzie zadania dostosowane są do kompetencji poszczególnych członków partnerstwa.

- **Właściwy dobór trenerów** - profesjonalizm, fachowość, znajomość problematyki oraz własne doświadczenia, skutkują wysoką ocena szkoleń i ich użyteczności, zachęcają słuchaczy do aktywnego uczestnictwa, co przekłada się na wysokie efekty projektu.

- **Program szkolenia zawierający praktyczne informacje, doświadczenia** – te elementy szkoleń są zazwyczaj bardzo doceniane przez uczestników, gdy postrzegają wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniu, jako osadzone w realiach swojej pracy.

- **Właściwy dobór i rekrutacja beneficjentów** - pozwala na sformułowanie spójnej oferty szkoleniowej, adekwatnej do potrzeb i oczekiwań uczestników,

jest to szczególnie istotne w projektach oferujących szkolenia adresowane do specyficznej, wąskiej grupy odbiorców.

- **Dokładne rozpoznanie potrzeb** – pozwala na zbudowanie oferty szkoleniowej na rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach potencjalnych uczestników, właściwie adresujących ich kompetencje i zajmowane stanowiska.

Barierę skuteczności realizowanych szkoleń stanowią:

- Niewłaściwy dobór kadry szkolącej;
- Złe rozpoznanie potrzeb;
- Niechęć do uczestniczenia w projekcie przez potencjalnych beneficjentów;
- Demotywująca postawa pracodawców osób kierowanych na szkolenie.

Ponadto, można wskazać na inne czynniki, które w istotny sposób utrudniają realizację projektów i negatywnie oddziałują na ich skuteczność:

- Źle oszacowane budżety projektów – nieuwzględnienie w budżetach wydatków niezbędnych do właściwego wdrażania projektów (np. zakup sprzętu komputerowego i biurowego, nieodpowiednie oszacowanie ilości osób w zespole kierowniczym i projektowym) skutkowało zmniejszoną efektywnością procesu wdrażania i koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów.
- Niskie budżety projektów nie pozwalające na angażowanie lepszych wykładowców i trenerów.
- Długie okresy rozliczania wniosków o płatność. Opóźnienia w płatnościach zmuszały beneficjentów do uruchamiania własnych środków, odraczania płatności wykonawcom lub wstrzymywania płac dla członków zespołów projektowych.
- Niejasne i skomplikowane przepisy i procedury dotyczące kwalifikowalności kosztów oraz dokumentowania i rozliczania wydatków skutkowały przedłużaniem się procesu akceptacji wniosków o płatność i ponoszeniem przez beneficjentów dodatkowych kosztów (finansowych i zw. z większym nakładem pracy i czasu).

- Zakwestionowanie przez PFRON niektórych wydatków w budżetach projektu skutkowało zmniejszoną skutecznością i efektywnością wdrażania projektów, zmusiło beneficjentów do ponoszenia dodatkowych kosztów lub zmiany w organizacji projektu.

- Zmiany na stanowiskach opiekunów projektów w PFRON utrudniały i przedłużały proces rozliczania projektów, a przez to przekazywania płatności.

- Niespójna informacja na temat kwalifikowalności kosztów oraz różna interpretacja przepisów przez osoby w PFRON utrudniały i przedłużały proces rozliczania projektów, a przez to przekazywania płatności. W kilku przypadkach zmusiły beneficjentów do ponoszenia dodatkowych kosztów.

- Trudności z rekrutacją związane z brakiem zainteresowania wśród potencjalnych beneficjentów (dotyczyło do grupy pracodawców) sprawiły, ze konieczne były dodatkowe działania promocyjne i rekrutacyjne, co przedłużyło nieco proces rekrutacji.

- Trudności z rekrutacją związane z „dublowaniem się" projektów – jednoczesne wdrażanie projektu o tej samej tematyce skierowanego do tej samej grupy odbiorców uniemożliwiło w jednym z projektów osiągnięcie zakładanego wskaźnika liczby przeszkolonych osób.

- Brak możliwości realizowania wizyt studyjnych projektach adresowanych do pracodawców.

9.2. Rekomendacje i dobre praktyki

Można wskazać na kilka elementów, które odgrywają zasadniczą rolę dla prawidłowego opracowywania propozycji projektowej i znacząco wpływają na skuteczność działań szkoleniowych realizowanych w projekcie. Sugeruje się, aby w przyszłych projektach tego typu realizowanych w perspektywie finansowej 2007-2013 projektodawcy przystępując do opracowywania propozycji projektu brali pod uwagę:

- Dokładne ustalenia planu działania/harmonogramu kursów;

- Dokładne sprawdzenie trenerów, firmy szkoleniowej (kompetencje, referencje itd.);

- Prowadzenie monitoringu/ ewaluacji projektu w trakcie jego trwania/badania wśród uczestników;

- Dostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb potencjalnych beneficjentów (badania przed opracowaniem propozycji projektu)

- Istotny nacisk powinien zostać położony na projekty skierowane na kadrę kierowniczą tych podmiotów.

Odnośnie procesu wdrażania proponujemy:

- Dla podniesienia efektywności ekonomicznej projektów i sprawności zarządzania w projektach należy precyzyjnie określić zakres kwalifikowanych kosztów oraz wymogi dotyczące dokumentowania i opisywania poniesionych wydatków. Usprawniłoby to znacznie proces rozliczania projektów.

- Należy precyzyjnie opracować ścieżkę interpretowania niejasnych zapisów i wymogów stawianych przez instytucję wdrażającą. Interpretowanie zapisów nie powinno opierać się na indywidualnych decyzjach opiekunów projektów ale na arbitralnych decyzjach np. stworzonego na potrzeby wyjaśniania niejasnych kwestii Zespołu ds. Interpretacji, których decyzje byłyby ostateczne i ogólnie obowiązujące.

- Należy w przyszłości realizować wśród potencjalnych wnioskodawców działania mające na celu podnoszenie świadomości o zasadności prowadzenia działań ewaluacyjnych w projektach oraz pokazywania możliwości wykorzystania wyników ewaluacji. Należy także opracować ścieżkę badania rzeczywistego oddziaływania projektów, a nie ograniczać się do oceny skuteczności realizowanych działań na poziomie produktu (np. osiągnięcie zakładanego wskaźnika ilości przeszkolonych osób). Ocena oddziaływania wymaga przeprowadzenia badania wśród odbiorców szkoleń i/lub osób z ich otoczenia po jakimś czasie od zakończenia działań. Optymalnym czasem jest rok po realizacji projektu. Badanie takie: (i) powinno być poprzedzone podobnym realizowanym przed wdrażaniem projektu – ma to na celu ustalenie wskaźników bazowych dla poziomu rezultatów i/lub oddziaływań; (ii) powinno być realizowane takimi samymi metodami jak to poprzedzające projekt, (iii) powinno być finansowane z projektu. Rozważyć należy np. taki sposób finansowania, jaki jest stosowany przy projektach infrastrukturalnych, gdzie występuje gwarancja wykonawcy: projekt po zakończeniu realizacji jest formalnie rozliczany, jednak jakaś część wartości projektu (np. 10-15%) jest „zatrzymywana" na specjalnym, wydzielonym

koncie i jej zapłacenie jest uzależnione od przeprowadzenia i wyników badania rezultatów/ oddziaływania projektów.

Do dobrych praktyk rozwiązań zastosowanych w ewaluowanych projektach zaliczyć można następujące pomysły:

- Dobrym rozwiązaniem stosowanym przez beneficjentów ułatwiającym rekrutację i przyczyniającym się do osiągnięcia zakładanych wskaźników ilości osób przeszkolonych było wykorzystywanie posiadanych przez beneficjentów kontaktów do instytucji, przedsiębiorstw oraz grup osób, do których skierowane były szkolenia. Pozwoliło to na wcześniejszą identyfikację potencjalnych odbiorców szkoleń, określenie ich ilości, miejsca, gdzie mieszkają i pracują. Dzięki temu wnioskodawcy byli w stanie przeprowadzić także analizę potrzeb wśród tych osób jeszcze przed opracowaniem wniosku. Często także wykorzystywane były bazy tele-adresowe potencjalnych beneficjentów (instytucje, urzędy, przedsiębiorstwa) zgromadzone przez beneficjentów na inne potrzeby niż realizacja projektów. Najczęściej takie sytuacje zdarzały się w projektach realizowanych przez JST i NGO, gdzie zazwyczaj beneficjent już wcześniej współpracował z odbiorcami szkoleń jako podmiot mający kontakt z osobami niepełnosprawnymi i ich otoczeniem.

- Przeprowadzanie w trakcie projektu działań ewaluacyjnych sprzyjało wprowadzaniu na bieżąco usprawnień we wdrażaniu projektu. Beneficjenci realizujący ewaluację w trakcie trwania projektu podkreślali, że takie badania to dla nich cenne jako źródło informacji o skuteczności projektu i opiniach odbiorców szkoleń na temat organizacji kursów, sposobu prowadzenia, a także tematyki szkoleń. Na przykład, w kilku projektach w wyniku otrzymanej od uczestników informacji zwrotnej zmieniono miejsce prowadzenia szkoleń. W kilku także odpowiednio zmodyfikowano program i formę zajęć, np. ilość godzin dydaktycznych dziennie. Informacja zwrotna od uczestników szkoleń była zbierana zazwyczaj przy pomocy ankiet. Natomiast bardziej pogłębione działania ewaluacyjne służyły na przyszłość, do opracowywania bardziej efektywnej strategii działania oraz nowych propozycji projektowych. W kilku projektach przeprowadzono lub planuje się przeprowadzenie badania ewaluacyjnego wśród beneficjentów ostatecznych po jakimś czasie od zakończenia realizacji projektu, aby móc oszacować wpływ i trwałość projektów. Z kolei takie działania dają wnioskodawcom informację o realnym wykorzystaniu nabytej przez uczestników wiedzy lub umiejętności oraz ich przełożenia na osiągnięcie głównego celu Działania 1.4 jakim jest zwiększenie możliwości osób niepełnosprawnych na

rynku pracy. Działania takie pojawiły się tylko w kilku projektach i najczęściej były przeprowadzone w sposób nieusystematyzowany (badano wyrywkowo uczestników szkoleń, często przy innych okazjach niż w kontekście realizowanego projektu). Mimo tego, na ich podstawie można było ocenić, w jakim stopniu uczestnicy wykorzystują w swojej pracy nabytą wiedzę (w przypadku szkoleń dla urzędników i osób współpracujących na co dzień z ON), lub jak szkolenie przełożyło się na zatrudnienie ON na otwartym rynku pracy (w przypadku szkoleń dla pracodawców i doradców zawodowych).

- Dobrym rozwiązaniem wprowadzonym w niemal wszystkich projektach było wprowadzenie formy zajęć polegającej na połączeniu wykładów teoretycznych z zajęciami praktycznymi, z dążeniem do ograniczenia części teoretycznej do niezbędnego minimum i jednoczesnym kładzeniem nacisku na ćwiczenia. Takie podejście było docenione przez uczestników, którzy podkreślali, że najbardziej dla nich użyteczne jest praktyczne przećwiczenie poznanych metod pracy z ON. W przypadku tematów bardziej teoretycznych, np. kwestii prawnych związanych z zatrudnianiem ON, uczestnicy chwalili dużą ilość przykładów zastosowania poznanych przepisów.

- We wszystkich projektach zaplanowano opracowanie i upowszechnienie wśród uczestników, a często także wśród szerszej grupy odbiorców, materiałów szkoleniowych. W wielu projektach nie ograniczało się to jedynie do powielenia wykorzystywanych na zajęciach materiałów, ale do opracowania skryptu lub podręcznika, który może być wykorzystywany po zakończeniu kursów, nie tylko przez jego uczestnika. Zapewnienie dobrych materiałów dydaktycznych umożliwiało samodzielne powtarzanie, przypominanie zrealizowanego materiału a także pozwalało na samodzielne pogłębianie swojej wiedzy. Często materiały szkoleniowe były wydawane na płytach CD. Pozytywnie należy także ocenić podejście wykładowców i trenerów w większości projektów, którzy dostarczali zainteresowanym dodatkowe materiały, pogłębiające lub wychodzące poza ramy tematyczne szkolenia.

- Skutecznym rozwiązaniem dla podniesienia skuteczności projektów było tworzenie przez realizatorów projektów list rezerwowych uczestników szkoleń. Działania takie podejmowano, aby ograniczyć ryzyko, że w przypadku rezygnacji części uczestników z uczestnictwa w szkoleniach, nie uda się osiągnąć zakładanych we wniosku wskaźników liczby przeszkolonych osób. Sporządzanie list rezerwowych okazało się potrzebne w wielu przypadkach - najczęściej z przyczyn losowych, część uczestników rezygnowała z udziału w szkoleniach. W jednym z projektów wykorzystano listę rezerwową, gdy okazało się, że na

szkolenia zrekrutowano osoby, które nie spełniają podstawowego kryterium, a mianowicie nie pracują w obszarze aktywizacji zawodowej ON. Powodem tej sytuacji była błędnie skonstruowana informacja rekrutacyjna, mianowicie zabrakło w niej istoty założeń Programu, czyli pracy na rzecz aktywizacji zawodowej ON. Zostały podjęte działania mające na celu korektę tej sytuacji. W związku z tym, że liczba osób, które zgłosiły się do projektu była zdecydowanie większa i powstał lista rezerwowa, można było dokonać natychmiastowych zmian.

- Uzupełnienie zajęć teoretycznych i warsztatów o wizyty studyjne ukazujące rzeczywiste przykłady pracy z/na rzecz osoby niepełnosprawnej.