



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

MODEL ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

MODUŁ II.

AGENCJA ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Standard organizacyjny
Agencji Zatrudnienia Wspomaganego





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu pn. „**Standaryzacja Modelu Zatrudnienia Wspomaganego w Polsce**”.

Partnerstwo:

1. Lider: **Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych (MRPiPS)**,
2. Partner 1: **Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego**,
3. Partner 2: **Polska Unia Zatrudnienia Wspomaganego**.

Nr projektu: FERS.03.04-IP.06-0001/24

Projekt realizowany w ramach działania 3.4 Nowe rozwiązania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, Priorytet FERS.03 Dostępność i usługi dla osób z niepełnosprawnościami Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) i współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.

Zespół BON: Arkadiusz Biały, Dominika Buchalska, Natasza Cyrulik, dr Marcin Czarnacki, Magdalena Czerwińska, Alicja Furman-Koper, Luiza Klimkiewicz, Aleksander Kozubowski, Urszula Kurowska, Gabriela Lipińska, Andrzej Łosiewicz, Piotr Miąsek, dr Jarosław Pichla

Zespół PFZW: Marzena Bałtowska-Jucha, Marzena Czarnocka, Marzena Głaz-Skirzyńska, Małgorzata Gorący, Barbara Górka, Robert Jagodziński, dr hab. Tomasz Knopik, Michał Orzechowski, dr Karol Pawlak, Magdalena Pióro, Dorota Rutkowska-Roszkowska, dr hab. Bohdan Skrzypczak, Agata Spała-Zakrzewska, Eliza Surowiecka, Ewa Szafranek, Rafał Średziński, dr Monika Zakrzewska, Przemysław Żydok

Zespół PUZW: Joanna Burkiewicz, dr Rafał Dziurla, Marta Gawryluk, dr Monika Miedzik, Ewa Mikołajczyk-Kaczan, dr Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka, Marta Piotrkowska, Anna Puławska-Rodzik, dr hab. Bohdan Skrzypczak, Paulina Sontowska

Osoby wspierające: Magda Bojarska, dr Krzysztof Grablewski

„Standard wsparcia osoby z niepełnosprawnością” jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa CC BY 4.0. [Przystępne podsumowanie licencji](#). Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.





Spis treści

Skróty i wyjaśnienia.....	6
Wyjaśnienia	7
Model Zatrudnienia Wspomaganego.....	8
Moduł II. Agencja zatrudnienia wspomaganego	10
Cele standardu organizacyjnego AZW	12
1. Standard organizacyjny AZW	13
1.1 Zakres stosowania standardu	13
1.2 Jak korzystać ze standardu?	13
2. Agencja Zatrudnienia Wspomaganego.....	14
2.1 Definicja AZW.....	14
2.2 Misja AZW	14
2.3 Wizja AZW.....	14
2.4 Cel działania AZW	15
3. Organizacja pracy AZW	16
3.1. Struktura organizacyjna AZW	16
3.2 Stanowiska w AZW.....	17
3.2.1 Zależności pomiędzy stanowiskami	19
3.2.2 Podstawa zaangażowania kadry AZW.....	20
3.3 Regulamin AZW	20
3.4 Kodeks etyczny AZW.....	21
4. Kadra AZW.....	22
4.1. Funkcje wiodące.....	22
4.1.1. Osoba zarządzająca AZW	22
4.1.2. Trenerzy pracy.....	22
4.1.3. Mentor	24
4.2. Funkcje wspierające	25
4.2.1. Psycholog	25
4.2.2. Doradca zawodowy.....	25
4.2.3. Pośrednik pracy	26



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

4.2.4.	Specjalista ds. rynku pracy	27
4.2.5.	Prawnik.....	27
4.2.6.	Asystent osoby z niepełnosprawnością.....	28
4.2.7.	Tłumacz języka migowego	28
4.3.	Rekrutacja kadry AZW.....	29
4.3.1.	Rekrutacja trenerów pracy w AZW	29
4.4.	Rozwój zawodowy kadry AZW.....	30
4.4.1.	Rozwój zawodowy trenera pracy w AZW	31
4.4.2.	Szkolenia dla trenerów pracy	36
4.4.3.	Tworzenie zespołu AZW	40
4.4.4.	Szkolenie podstawowe - wstępne dla trenerów pracy	43
4.5.	Ocena kadry AZW	46
5.	Zasoby lokalowo-techniczne i dostępność AZW	47
5.1.	Zaplecze lokalowe	48
5.1.1.	Poczekalnia	48
5.1.2.	Punkt recepcyjny/informacja	49
5.1.3.	Pomieszczenie dla kadry AZW.....	50
5.1.4.	Sala do pracy grupowej	52
5.1.5.	Zaplecze techniczne	53
5.2.	Zapewnienie dostępności AZW	54
5.2.1.	Plan działań w zakresie poprawy zapewnienia dostępności AZW	57
5.2.2.	Prawo klientów AZW do zapewnienia dostępności architektonicznej, komunikacyjno-informacyjnej oraz cyfrowej.....	58
6.	Zarządzanie jakością AZW.....	60
6.1.	Obszary jakości w AZW.....	60
6.1.1.	Wskaźniki formalne dotyczące funkcjonowania AZW (F1-F10).....	64
6.1.2.	Wskaźniki merytoryczne dotyczące usługi zatrudnienia wspomaganego (M1- M7).....	64
6.1.3.	Wskaźniki merytoryczne dotyczące organizacji AZW (M8-M10).....	65
6.1.4.	Wskaźniki efektywności zatrudnienia (E1-E2).....	67
6.2.	Przegląd okresowy funkcjonowania AZW jako narzędzie zarządzania jakością.....	68
6.2.1.	Częstotliwość prowadzenia przeglądu okresowego funkcjonowania AZW	68
6.2.2.	Sposób prowadzenia przeglądu okresowego funkcjonowania AZW	69
6.2.3.	Wynik przeglądu okresowego funkcjonowania AZW i przygotowanie do procesu certyfikacji	70





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

7. Certyfikacja AZW	71
7.1. Cel i zakres certyfikacji AZW	71
7.2. Proces certyfikacji	72
7.3. Przebieg certyfikacji	73
7.4. Kryteria i wskaźniki certyfikacji	74
7.5. Audyt zewnętrzny (AUDYT CERTYFIKACYJNY)	77
7.5.1. Warunek przystąpienia, termin i odpowiedzialność za przeprowadzenie audytu zewnętrznego	77
7.5.2. Zakres audytu zewnętrznego	78
7.5.3. Przebieg audytu zewnętrznego	78
7.5.4. Wynik audytu zewnętrznego	81
7.6. Decyzja poaudytowa i dalsze działania	81
7.6.1. Decyzja poaudytowa (certyfikująca)	81
7.6.2. Skutki decyzji audytowej	83
7.6.3. Możliwość odwołania od decyzji poaudytowej	84
7.7. Plan uzupełnień jako element uczenia się organizacyjnego i certyfikacji	85
Załączniki do Standardu	87
Spis tabel	88
Spis rysunków	88



Skróty i wyjaśnienia

AZW – Agencja Zatrudnienia Wspomaganego

BON – Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych (MRPiPS)

IPD – Indywidualny plan działania

IPZ – indywidualny profil zawodowy

MRPiPS – Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

MZW – Model Zatrudnienia Wspomaganego, opracowany w projekcie pn. „Standaryzacja Modelu Zatrudnienia Wspomaganego w Polsce” (FERS.03.04-IP.06-0001/24)

PFZW – Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego

PJM – Polski Język Migowy

PUZW – Polska Unia Zatrudnienia Wspomaganego

SJM – system językowo-migowy

SKOGN – sposób komunikowania się osób głuchoniewidomych

UZW – usługa zatrudnienia wspomaganego



Wyjaśnienia

W treści Standardu wraz z załącznikami nie stosuje się równoległego użycia żeńskich i męskich nazw zawodów oraz ról (feminatywów i maskulinatywów). Użyto form męskoosobowych w ich funkcji ogólnosystemowej, zgodnie z normą języka polskiego. Formy te w określonych kontekstach pełnią funkcję neutralną płciowo i odnoszą się do osób wykonujących daną funkcję lub posiadających określoną cechę, niezależnie od płci. Brak feminatywów nie wynika z negowania ich funkcjonowania w języku, lecz z przyjętej konwencji stylistycznej i funkcjonalnej z uwagi na dbałość o dostępność materiału oraz jego czytelność dla jak najszerszego grona odbiorców.

Standard opracowano w języku prostym, którego celem jest ułatwienie zrozumienia treści, ograniczenie złożoności językowej oraz zapewnienie jednoznaczności przekazu. Zastosowanie jednej, ujednoliconej formy językowej ma charakter wyłącznie techniczny i funkcjonalny. Służy ono zwiększeniu łatwości odbioru tekstu, w szczególności dla osób, dla których nadmierna różnorodność form językowych mogłaby stanowić barierę w odbiorze treści. Przyjęte rozwiązanie pozwala również zachować spójność językową oraz formalny charakter dokumentu.

Jednocześnie autorzy Standardu podkreślają istotne znaczenie języka neutralnego, równościowego i niedyskryminującego w dokumentach publicznych oraz w codziennej praktyce zawodowej. Zastosowana konwencja nie narusza zasady równego traktowania ani nie podważa wartości inkluzywności – wszystkie określenia użyte w standardzie odnoszą się w równym stopniu do wszystkich osób, niezależnie od ich płci.



Model Zatrudnienia Wspomaganego

Model Zatrudnienia Wspomaganego to kluczowy produkt projektu pn. „Standaryzacja Modelu Zatrudnienia Wspomaganego w Polsce”¹.

Stanowi on merytoryczną podstawę do wdrażania i testowania usługi zatrudnienia wspomaganego przez wyłonione AZW w ramach naboru prowadzono przez MRPiPS.

Model określając „co” i „w jaki sposób” powinno być realizowane w ramach usługi zatrudnienia wspomaganego, przyczyniać się będzie m.in. do:

- zapewnienia jednolitej jakości usługi zatrudnienia wspomaganego w całym kraju;
- zwiększenia skuteczności zatrudnienia i trwałości zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami;
- profesjonalizacji usługi i wzmocnieniu kompetencji kadry AZW;
- zapewnienia przejrzystości kontraktowania i finansowania AZW.

W oparciu o rezultaty i wnioski z przeprowadzonych testów, opracowana zostanie w 2029 r. zaktualizowana wersja modelu, stanowiąca fundament do systemowego wdrożenia usługi zatrudnienia wspomaganego jako trwałego instrumentu integracji zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

¹ Projekt realizowany przez Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) w partnerstwie z Polską Federacją Zatrudnienia Wspomaganego oraz Polską Unią Zatrudnienia Wspomaganego w ramach Priorytetu FERS.03 Dostępność i usługi dla osób z niepełnosprawnościami, Działanie 3.4 Nowe rozwiązania na rzecz osób z niepełnosprawnościami (nr projektu FERS.03.04-IP.06-0001/24).



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Model składa się z 3 komplementarnych modułów:

1. **Moduł I. USŁUGA ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO** odnoszący się do bezpośredniego wsparcia osób z niepełnosprawnościami w procesie zatrudnienia wspomaganego.
2. **Moduł II. AGENCJA ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO** odnoszący się do kwestii związanych z organizacją oraz operacyjnym funkcjonowaniem agencji.
3. **Moduł III. SYSTEM ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO** odnoszący się do rozwiązań systemowych, związanych w szczególności z procesami kontraktowania i finansowania usługi zatrudnienia wspomaganego.

Rysunek 1. Model Zatrudnienia Wspomaganego opracowany w projekcie pn.
„Standaryzacja Modelu Zatrudnienia Wspomaganego w Polsce”



Źródło: Opracowanie własne



Moduł II. Agencja zatrudnienia wspomaganego

Moduł II. (AGENCJA ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO) MZW stanowi ważny element systemu zapewnienia jakości usługi zatrudnienia wspomaganego świadczonej przez AZW. Jego celem jest określenie kompleksowych zasad funkcjonowania i doskonalenia podmiotów realizujących tę formę wsparcia, tak aby zagwarantować osobom z niepełnosprawnościami dostęp do skutecznych, profesjonalnych i etycznych usług. Spełnienie wymagań określonych w niniejszym module stanowi obowiązek podmiotów prowadzących AZW. Oznacza to konieczność wdrożenia i stosowania wskazanych rozwiązań organizacyjnych, kadrowych oraz jakościowych w codziennej działalności AZW.

Moduł II. obejmuje m.in.:

1. opis wymagań dotyczących funkcjonowania AZW, określający wymagania organizacyjne, niezbędne dostosowania oraz specyfikację wyposażenia, które zapewniają odpowiednie warunki do realizacji usługi zgodnych z ideą zatrudnienia wspomaganego,
2. opis wymagań dotyczących kadry AZW, w szczególności ról, odpowiedzialności oraz kompetencji osób zaangażowanych w realizację usług zatrudnienia wspomaganego,
3. opis wymagań dotyczących trenera pracy w AZW, odnoszących się do rekrutacji, zatrudnienia i rozwoju zawodowego,
4. opis szkoleń dla kadry AZW, w tym dla trenerów pracy, określający ścieżkę rozwoju trenera pracy,
5. opis wymagań dotyczących certyfikowania (audytowania) AZW, określający zasady nadawania statusu oraz potwierdzania jakości pracy podmiotów prowadzących usługi zatrudnienia wspomaganego.

Do Modułu II dołączono dokument: **„Podręcznik dobrych praktyk dla Standardu organizacyjnego AZW, który składa się z trzech części – Wybrane procesy i procedury AZW, Szkolenia kadry AZW, Dostępność AZW”**. Dokument stanowi uzupełnienie standardu i ma charakter wspierający jego wdrażanie w praktyce.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Zawiera przykłady sprawdzonych rozwiązań, rekomendowanych działań oraz wskazówki organizacyjne dotyczące realizacji UZW. Materiał ten nie ma charakteru obligatoryjnego, lecz pełni funkcję pomocniczą dla podmiotów prowadzących AZW, ułatwiając interpretację zapisów standardu oraz wspierając podnoszenie jakości świadczonych usług poprzez prezentację praktycznych sposobów ich realizacji.



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej



POLSKA FEDERACJA
ZATRUDNIENIA
WSPOMAGANEGO



Polska Unia
Zatrudnienia
Wspomaganego



Cele standardu organizacyjnego AZW

Standard organizacyjny AZW stanowi **fundament zapewnienia wysokiej jakości usług zatrudnienia wspomaganego** świadczonej na rzecz osób z niepełnosprawnościami i realizowanej zgodnie z MZW.

Główne cele standardu organizacyjnego AZW:

1. **usystematyzowanie działań AZW** – wprowadzenie jednolitych ram organizacyjnych, procedur i standardów pracy, których zasadniczym celem jest świadczenie UZW na wysokim poziomie jakości,
2. **zapewnienie porównywalnej jakości usług** – standaryzacja gwarantuje, że niezależnie od lokalizacji, każda osoba korzystająca z usług AZW otrzymuje wsparcie zgodne z MZW,
3. **podnoszenie profesjonalizmu i etyki działania** – określenie minimalnych kwalifikacji kadry AZW oraz wymagań dotyczących warunków organizacyjnych i postępowania w relacjach z klientami (osobami z niepełnosprawnościami i pracodawcami),
4. **umożliwienie oceny skuteczności działań** – wprowadzenie jednolitych wskaźników rezultatu, co stanowi podstawę monitorowania i ewaluacji jakości działań AZW,
5. **wsparcie rozwoju inkluzywnego rynku pracy** – standaryzacja sprzyja równości szans, różnorodności, integracji społecznej i aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami,
6. **stworzenie podstawy do certyfikacji AZW** – standaryzacja pozwala weryfikować zgodność działań AZW z przyjętymi kryteriami formalnymi i jakościowymi obowiązującymi w MZW.



1. Standard organizacyjny AZW

1.1 Zakres stosowania standardu

Standard dotyczy wszystkich podmiotów **AZW**, niezależnie od ich wielkości, formy organizacyjno-prawnej czy zasięgu działania.

1.2 Jak korzystać ze standardu?

W standardzie używane są proste oznaczenia, które pomagają zrozumieć, co jest obowiązkowe jako jeden z minimalnych warunków, które musi spełnić każda organizacja ubiegająca się o certyfikację jako AZW, a co jest fakultatywne (nie jest wymagane do certyfikacji).

- Ikona spinacza  oznacza **wymagany załącznik**, który określa minimalny zakres dokumentu. Zakresu nie można zmniejszać, ale można go uzupełniać i rozszerzać, adekwatnie do potrzeb danej agencji. Ikona spinacza pojawia się także w sytuacji, gdy wymagane jest posiadanie określonego dokumentu przez AZW, a w załączniku wskazana jest przykładowa treść. W takiej sytuacji jasno jest wskazane, że dany załącznik jest przykładowy.
- Ikona książki  oznacza **odesłanie do innego standardu MZW**, z którym należy się zapoznać i wdrożyć.
- Ikona otwartej książki z żarówką  oznacza **odesłanie do zbioru dobrych praktyk**, których wdrożenie (**ważne**) **nie jest wymagane**. Praktyki te mają charakter pomocniczy lub inspiracyjny. Służą profesjonalizacji AZW – agencja może korzystać z nich w dowolny sposób, dostosowując je do swoich potrzeb i etapu rozwoju.



2. Agencja Zatrudnienia Wspomaganego

2.1 Definicja AZW

Agencja Zatrudnienia Wspomaganego to wyspecjalizowana, wyodrębniona organizacyjnie i finansowo, jednostka świadcząca usługę zatrudnienia wspomaganego na otwartym rynku pracy na rzecz osób z niepełnosprawnościami, realizowaną w oparciu o pięcioetapowy Model Usługi Zatrudnienia Wspomaganego².



Model Usługi Zatrudnienia Wspomaganego

2.2 Misja AZW

Misją AZW jest tworzenie warunków do pełnego uczestnictwa osób z niepełnosprawnościami w życiu zawodowym poprzez indywidualne wsparcie, współpracę z pracodawcami, partnerstwa z innymi podmiotami i interesariuszami oraz propagowanie idei zatrudnienia wspomaganego jako skutecznego narzędzia integracji zawodowej.

Agencja dąży do tego, by każda osoba będąca jej klientem – niezależnie od rodzaju i stopnia niepełnosprawności – miała realną szansę na podjęcie i utrzymanie pracy zgodnej ze swoimi możliwościami, zainteresowaniami i aspiracjami.

2.3 Wizja AZW

Wizją AZW jest społeczeństwo włączające, w którym osoby z niepełnosprawnościami są pełnoprawnymi uczestnikami rynku pracy, a pracodawcy dostrzegają i wykorzystują potencjał różnorodności.

² Na potrzeby konkursu na testowanie wdrożenia usługi zatrudnienia wspomaganego (numer naboru: FERS.03.04-IP.06-001/26) wyodrębnienie organizacyjne i finansowe AZW powinno nastąpić nie później niż w ciągu 1 miesiąca od podpisania umowy o dofinansowanie projektu AZW.





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

AZW dąży do tego, by stać się liderem i ośrodkiem dobrych praktyk w zakresie zatrudnienia wspomaganego, inspirując zmiany systemowe, wspierając innowacje i budując trwałe relacje między osobami z niepełnosprawnościami a środowiskiem pracy.

2.4 Cel działania AZW

Celem AZW jest wspieranie osób z niepełnosprawnościami w podejmowaniu i utrzymaniu pracy na otwartym rynku poprzez kompleksowe działania dostosowane do ich potrzeb i predyspozycji. Agencja realizuje to m.in. poprzez diagnozę, indywidualne plany działania, przygotowanie zawodowe, pośrednictwo pracy oraz wsparcie podczas adaptacji na stanowisku pracy i rozwoju zawodowego. Działania AZW są zintegrowane z lokalnym, regionalnym i krajowym systemem wsparcia zatrudnienia, co pozwala zapewnić spójność i skuteczność usług.



3. Organizacja pracy AZW

3.1. Struktura organizacyjna AZW

Struktura organizacyjna AZW opiera się na zespole specjalistów – ich umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu. Zaangażowanie i współpraca członków zespołu AZW decydują o jakości i efektywności działań agencji, dlatego ważne jest jasne określenie ról i zadań oraz tworzenie przyjaznego środowiska pracy, które wspiera rozwój, innowacyjność i poczucie współodpowiedzialności.

Specjaliści są najważniejszym zasobem AZW – to dzięki nim możliwe jest skuteczne wspieranie osób z niepełnosprawnościami w znalezieniu i utrzymaniu pracy.

Określenie struktury organizacyjnej AZW ma na celu zapewnienie jakości w trakcie realizacji usługi zatrudnienia wspomaganego dla osób z niepełnosprawnościami zgodnie z MZW.

W początkowym okresie działalności AZW w pełni wystarczająca jest płaska struktura organizacyjna, charakteryzująca się niewielką liczbą szczebli hierarchii, naciskiem na współpracę i wysokim poziomem samodzielności specjalistów lub zespołów. Płaska struktura organizacyjna sprzyja współpracy, skróceniu ścieżki decyzyjnej i elastyczności działania. Przykładowy wzór struktury organizacyjnej AZW znajduje się w załączeniu.



Przykładowa struktura organizacyjna AZW (załącznik nr II.1)

Struktura organizacyjna nie jest sztywna i ewoluuje wraz z rozwojem AZW, np. gdy zatrudnia się więcej pracowników, zwiększa się liczba uczestników usługi zatrudnienia wspomaganego lub AZW uczestniczy w projekcie, który stawia inne niż dotychczasowe wymagania. Na późniejszych etapach rozwoju działalności AZW nie określa się rodzaju wymaganej struktury organizacyjnej. AZW dostosowuje swoją strukturę do swoich potrzeb i możliwości.



3.2 Stanowiska w AZW

W strukturze AZW wyodrębniono 4 grupy stanowisk:

1. **Stanowiska wiodące** odpowiedzialne są za realizację kluczowych zadań organizacyjnych lub merytorycznych, a także za osiągnięcie celów strategicznych AZW. Są to:
 - osoba zarządzająca AZW,
 - trener pracy*,
 - mentor**.

Zatrudnienie lub zaangażowanie specjalistów wskazanych w niniejszym standardzie jest warunkiem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania AZW oraz realizacji usługi zatrudnienia wspomaganego.

* Rekomendowana liczba trenerów pracy wynika z przyjętego w MZW kryterium dotyczącego liczby klientów współpracujących z 1 trenerem pracy, tj. maksymalnie 12 osób z niepełnosprawnością przypadających na 1 trenera pracy zatrudnionego w wymiarze 1 etatu/160 godzin. Jest to obszar, który podlega okresowemu przeglądowi funkcjonowania AZW i jest brany pod uwagę w certyfikacji AZW. Został dokładnie opisany w rozdziale zarządzania jakością.

** Należy uwzględnić, że mimo ponad 20-letniej obecności usługi zatrudnienia wspomaganego w Polsce, nie są one rozwiązaniem powszechnie stosowanym, a dostępność wykwalifikowanej kadry, pozostaje ograniczona. Okoliczność ta ma bezpośredni wpływ na możliwości kadrowe agencji oraz tempo wdrażania i rozwoju usług zatrudnienia wspomaganego. Dotyczy to w szczególności funkcji mentora, której pełnienie wymaga posiadania odpowiednich kompetencji oraz doświadczenia zawodowego (co najmniej 3 lata doświadczenia jako trener pracy lub w pracy z osobami z niepełnosprawnościami oraz co najmniej 3 lata doświadczenia w pełnieniu funkcji lidera zespołu). Docelowo rekomendowane jest, aby AZW zatrudniała mentora, ale w początkowym okresie realizacji nie jest to wymagane.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Stanowiska wspierające stanowią zaplecze specjalistyczne dla funkcji wiodących.

Są to:

- psycholog,
- doradca zawodowy,
- pośrednik pracy,
- specjalista ds. rynku pracy,
- prawnik,
- inni specjaliści (np. lekarz specjalista, pracownik socjalny itp.) – według specyficznych potrzeb klientów agencji.

Ważne jest, aby AZW angażowała specjalistów o kompetencjach dostosowanych do indywidualnych potrzeb osoby z niepełnosprawnością. AZW powinna elastycznie reagować na potrzeby klientów i dobierać wsparcie adekwatnie do sytuacji.

2. **Specjaliści realizujący usługi wspierające**, którzy zapewniają, że proces zatrudnienia wspomaganego jest inkluzywny i wolny od barier. Jest to jest kluczowe dla skutecznej aktywizacji osób z niepełnosprawnością. Ich praca umożliwia równe szanse w dostępie do usług AZW i rynku pracy, zwiększając niezależność klientów i efektywność UZW. Są to np.:

- asystent osoby z niepełnosprawnością,
- tłumacz języka migowego.

3. **Stanowiska/komórki wsparcia organizacyjno-administracyjnego**, czyli zaplecze operacyjno-administracyjne, które nie pracuje bezpośrednio z osobami z niepełnosprawnościami, ale umożliwia działanie specjalistom AZW. Mogą to być np.:

- specjalista ds. kadr i płac,
- inspektor ochrony danych (IOD),
- specjalista ds. promocji.



3.2.1 Zależności pomiędzy stanowiskami

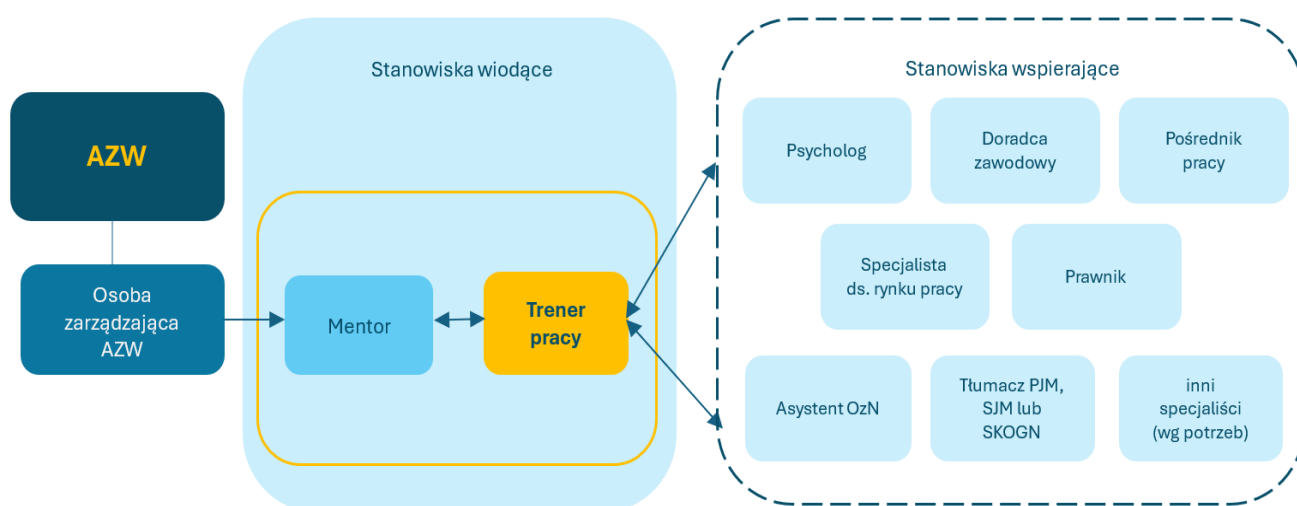
Zgodnie z MZW, centralną rolą w zespole specjalistów AZW zajmują trenerzy pracy, którym przypisuje się fundamentalną funkcję w procesie realizacji usługi zatrudnienia wspomaganego. Należy wyraźnie podkreślić, że między specjalistami AZW (z wyłączeniem osoby zarządzającej AZW) nie istnieją podrzędności lub nadrzędności służbowe.

Oznacza to, że żaden ze specjalistów nie zarządza innym specjalistą, ani nie podlega innemu specjalście.

(Ważne) Każdy ze specjalistów wnosi do zespołu specjalistów AZW swoją wiedzę oraz swoje doświadczenie (zgodnie z obszarem ekspertyzy). Pracownicy AZW (tj. osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę) oraz współpracownicy AZW (tj. osoby zaangażowane na podstawie umów cywilnoprawnych) stanowią zespół interdyscyplinarny, którego celem jest świadczenie zindywidualizowanego wsparcia klientom agencji.

Merytoryczny nadzór nad działaniami zespołu lub zespołów sprawuje mentor (o ile jest dostępny w AZW), jako specjalista o największej wiedzy i doświadczeniu w zakresie UZW.

Rysunek 2. Struktura organizacyjna AZW w ujęciu funkcjonalnym



Źródło: Opracowanie własne



3.2.2 Podstawa zaangażowania kadry AZW

Nie wymaga się, aby kadra AZW była zatrudniona wyłącznie na podstawie umowy o pracę oraz w pełnym wymiarze czasu pracy. Dopuszczalne są inne formy współpracy, takie jak umowy cywilnoprawne, zaangażowanie osób samozatrudnionych lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze etatu (w zależności od potrzeb organizacyjnych, dostępności specjalistów oraz specyfiki realizowanych zadań).

Niemniej, silnie rekomendowaną formą zaangażowania specjalistów AZW jest umowa o pracę, która zapewnia większą stabilność, ciągłość świadczenia usług oraz lepsze warunki rozwoju zawodowego zespołu, co bezpośrednio przekłada się na jakość wsparcia oferowanego klientom.

3.3 Regulamin AZW

AZW działa w oparciu o regulamin, który stanowi podstawowy dokument organizacyjny agencji. Dokument ten określa cele, strukturę, zadania, strukturę i zależności stanowiskowe, zasady funkcjonowania, sposób podejmowania decyzji oraz standardy pracy, dzięki czemu wsparcie udzielane osobom z niepełnosprawnościami jest profesjonalne, etyczne i oparte na jednolitych procedurach oraz zgodne z MZW.

Regulamin ułatwia koordynację działań zespołu, a także zapewnia ciągłość i przewidywalność wsparcia, niezależnie od zmian kadrowych czy organizacyjnych. W ten sposób dokument ten jest narzędziem utrzymania i doskonalenia standardów pracy agencji oraz gwarancją rzetelności i wiarygodności wobec klientów i partnerów AZW.



[Regulamin AZW \(załącznik nr II.2\)](#)



3.4 Kodeks etyczny AZW

Agencja posiada kodeks etyczny AZW, którego głównym celem jest określenie standardu postępowania kadry, zapewniając poszanowanie godności, autonomii i praw osoby z niepełnosprawnością a także wspieranie rozwoju kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i profesjonalizmie.

Wprowadzenie zasad etycznych jest niezbędne do zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług oraz budowania zaufania społecznego. Kodeks pełni funkcję wewnętrznego kompasu decyzyjnego, chroniącego przed nadużyciami, dyskryminacją czy konfliktami interesów, jednocześnie wspierając rozwój kompetencji zawodowych kadry AZW i podnosząc standardy współpracy z osobami z niepełnosprawnościami i pracodawcami.

Kodeks przedstawia zarówno ogólne zasady etyczne obowiązujące w AZW, jak i szczegółowe wytyczne dotyczące pracy z osobą z niepełnosprawnością zgodnie z Konwencją ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami oraz krajowymi regulacjami prawnymi. Zawarte w nim wytyczne mają na celu wzmocnienie świadomości etycznej, ułatwienie podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach oraz zapewnienie spójności i profesjonalizmu w realizacji usług zatrudnienia wspomaganego.



Kodeks etyczny AZW (załącznik nr II.3)



4. Kadra AZW

4.1. Funkcje wiodące

4.1.1. Osoba zarządzająca AZW

Osoba zarządzająca AZW to lider odpowiedzialny za całościowe kierowanie działalnością agencji, zgodnie z jej misją, celami oraz obowiązującymi przepisami prawa.

Dbą o zapewnienie wysokiej jakości usług wspierających osobę z niepełnosprawnością w procesie zatrudnienia i utrzymania pracy. Osoba ta odpowiada za rozwój strategii działania AZW, pozyskiwanie środków finansowych, monitorowanie jakości i efektów pracy oraz raportowanie wyników do instytucji nadzorczych i grantodawców.

Ta rola łączy elementy przywództwa, zarządzania strategicznego i operacyjnego, a także reprezentowania AZW w środowisku lokalnym. Dbą o przestrzeganie zasad etyki zawodowej, promocję idei zatrudnienia wspomaganego oraz budowanie pozytywnego wizerunku agencji jako instytucji zaufania społecznego.



Opis stanowiska pracy – Osoba zarządzająca AZW (załącznik nr II.4.1)

4.1.2. Trenerzy pracy

Zbudowanie zespołu trenerów pracy to podstawowe zadanie związane z kadrą AZW.

Trenerzy pracy prowadzą efektywny, zindywidualizowany proces aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością, wymagający odpowiednich kompetencji i ciągłego rozwoju. Obowiązki i kompetencje trenera pracy zmieniają się w zależności od etapu zatrudnienia wspomaganego.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Rola trenerów pracy w AZW jest kluczowa dla skutecznej aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością. Trenerzy są fundamentem procesu, który opiera się na pięciu etapach UZW: angażowaniu klienta, tworzeniu profilu zawodowego, poszukiwaniu pracy, współpracy z pracodawcą oraz wsparciu w miejscu pracy i poza nim. Ich praca wymaga szerokich kompetencji – od komunikacyjnych i organizacyjnych po specjalistyczną wiedzę o potrzebach osób z niepełnosprawnością i rynku pracy. Dzięki indywidualnemu podejściu, empatii i elastyczności trenerzy pracy budują zaufanie klientów, dostosowują wsparcie do ich możliwości i pomagają osiągnąć niezależność zawodową. Ciągły rozwój trenerów zapewnia wysoką jakość usług, zgodność z modelem zatrudnienia wspomaganego i realne efekty w aktywizacji osób z niepełnosprawnościami. Bez zaangażowania i profesjonalizmu trenerów pracy proces zatrudnienia wspomaganego nie mógłby skutecznie działać, co czyni ich rolę niezastąpioną.



Opis stanowiska pracy – Trener pracy (załącznik nr II.4.2)



4.1.3. Mentor

Mentor pełni istotną rolę jako ekspert merytoryczny i lider zespołu specjalistów realizujących wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami. Jest odpowiedzialny za spójność, jakość i efektywność realizowanych działań. Czuwa nad tym, aby proces zatrudnienia wspomaganego przebiegał zgodnie z modelem UZW, przyjętym standardem, jasno określonymi celami oraz zasadami etyki zawodowej.

Mentor to doświadczona osoba, która wspiera rozwój innych specjalistów w zespole AZW, dzieląc się wiedzą, doświadczeniem i wskazówkami. Pełni rolę przewodnika, pomagając w osiągnięciu celów.

Mentor:

- doradza – udziela praktycznych rad i pomaga rozwiązywać problemy (zarówno w zespole specjalistów, jak i pojawiające się przy realizacji wsparcia klientów),
- motywuje – inspirowanie do działania, buduje pewność siebie i zaangażowanie,
- uczy – przekazuje umiejętności i wspiera rozwój kompetencji,
- wspiera – służy jako wzór do naśladowania, oferując wsparcie emocjonalne i merytoryczne.

Praca mentora ma bezpośredni wpływ na jakość i skuteczność usług świadczonych na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz pracodawców.



Opis stanowiska pracy – Mentor (załącznik nr II.4.3)



4.2. Funkcje wspierające

4.2.1. Psycholog

Rola psychologa w AZW polega na wsparciu trenerów pracy oraz osób z niepełnosprawnościami w zakresie kompetencji psychospołecznych. Psycholog dopełnia proces aktywizacji zawodowej osoby z niepełnosprawnością pomagając w utrzymaniu ich motywacji do pracy, radzeniu sobie z emocjami i pokonywaniu barier psychologicznych, pomaga radzić sobie ze stresem, lękiem lub konfliktami w pracy. Ważne jest tu podkreślenie, że psycholog nie prowadzi terapii, lecz koncentruje się na wsparciu w kontekście zawodowym.

W odniesieniu do zespołu specjalistów (w szczególności trenerów pracy), psycholog prowadzi konsultacje w celu dostosowania wsparcia do potrzeb i możliwości psychologicznych osób z niepełnosprawnościami.

Psycholog zwiększa skuteczność procesu zatrudnienia wspomaganego, wspierając dobrostan psychiczny klientów i zespołu.



Opis stanowiska pracy – Psycholog (załącznik nr II.4.4)

4.2.2. Doradca zawodowy

Doradca zawodowy w AZW odgrywa znaczącą rolę w procesie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, pomagając im określić preferencje i predyspozycje zawodowe, zaplanować ścieżkę zawodową i znaleźć odpowiednie zatrudnienie. Jego wiedza o rynku pracy, narzędziach rekrutacyjnych i specyfice niepełnosprawności pozwala zwiększyć szanse na zatrudnienie i utrzymanie odpowiedniej pracy przez osoby z niepełnosprawnościami. Rola doradcy zawodowego jest szczególnie ważna na etapach tworzenia profilu zawodowego i poszukiwania pracy w UZW. Doradca zawodowy koncentruje się na orientacji zawodowej i wsparciu w procesie zatrudnienia, współpracując z innymi specjalistami.





Opis stanowiska pracy – Doradca zawodowy (załącznik nr II.4.5)

4.2.3. Pośrednik pracy

W AZW usługi pośrednictwa pracy najczęściej świadczy trener pracy³ – są to jedno z jego głównych obowiązków na 3 etapie UZW. W sytuacjach, gdy osoba zarządzająca AZW widzi potrzebę przeorganizowania pracy trenerów pracy lub gdy lokalny rynek pracy jest specyficzny/wymagający, powinna zatrudnić lub zaangażować pośrednika pracy, który będzie wspierał w zadaniu zespół trenerów pracy.

Pośrednik pracy działa we współpracy z trenerem pracy oraz innymi specjalistami zatrudnionymi w AZW. Wspiera zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i pracodawcę, będąc pośrednikiem w procesie rekrutacji i adaptacji zawodowej. Pośrednik pracy pomaga w procesie poszukiwania i podjęcia zatrudnienia poprzez kojarzenie kandydatów (osoby z niepełnosprawnościami) z odpowiednimi pracodawcami. Jego zadaniem jest budowanie mostu pomiędzy rynkiem pracy a klientem AZW, przy zachowaniu zasad dostępności i równości szans. Pośrednik pomaga dostosować oferty pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością, zwiększając ich szanse na wartościowe zatrudnienie na otwartym rynku pracy.



Opis stanowiska pracy – Pośrednik pracy (załącznik nr II.4.6)

³ Trener pracy może świadczyć usługę pośrednictwa pracy, jeśli spełnia wymogi dotyczące tego stanowiska.



4.2.4. Specjalista ds. rynku pracy

Specjalista ds. rynku pracy analizuje trendy i zmiany na lokalnym i regionalnym rynku pracy, aby dostosować usługi AZW do potrzeb osób z niepełnosprawnością i pracodawców. Monitoruje zmiany, potrzeby i bariery na rynku pracy (np. zapotrzebowanie na zawody, dostępność stanowisk). Wspiera zespół AZW w tworzeniu skutecznych strategii aktywizacji (np. rekomendując szkolenia lub dostosowania stanowisk), ocenia skuteczność działań aktywizacyjnych i proponuje ich ulepszenia. Jego analizy i rekomendacje zwiększają szanse osoby z niepełnosprawnością na trwałe zatrudnienie, wspierając inkluzywność i dostosowanie usług do indywidualnych potrzeb osoby z niepełnosprawnością oraz oczekiwań pracodawców.



Opis stanowiska pracy – Specjalista ds. rynku pracy (załącznik nr II.4.7)

4.2.5. Prawnik

Prawnik w AZW odpowiada za zapewnienie zgodności działań agencji z przepisami prawa pracy, regulacjami dotyczącymi osób z niepełnosprawnościami oraz przepisami administracyjnymi i cywilnymi. Nadzoruje procesy zatrudnienia wspomaganego, przygotowuje i opiniuje dokumenty prawne, takie jak umowy, porozumienia, regulaminy czy klauzule ochrony danych osobowych, a także doradza zespołowi w kwestiach zatrudnienia, świadczeń pracowniczych i rozwiązywania sporów.

Prawnik wspiera także osobę z niepełnosprawnością udzielając porad w sprawach umów o pracę, świadczeń socjalnych i przeciwdziałania dyskryminacji oraz podnosi kompetencje zespołu poprzez szkolenia i aktualizację wiedzy o przepisach. Jego działania wzmacniają bezpieczeństwo prawne, przejrzystość i profesjonalizm agencji, zapewniając kompleksowe wsparcie zarówno pracownikom, jak i klientom.



Opis stanowiska pracy – Prawnik (załącznik nr II.4.8)



4.2.6. Asystent osoby z niepełnosprawnością

Asystent osoby z niepełnosprawnością w AZW wspiera klienta w pełnym i równym uczestnictwie w procesie

zatrudnienia wspomaganego, dostosowując działania do jego indywidualnych potrzeb na każdym z pięciu etapów UZW. Jego zadaniem jest usuwanie barier i ułatwianie aktywizacji zawodowej. Jego praca zwiększa szanse na sukces zawodowy osoby z niepełnosprawnością wspierając inkluzywność i niezależność na otwartym rynku pracy.



Opis stanowiska pracy – Asystent osoby z niepełnosprawnością (załącznik nr II.4.9)

4.2.7. Tłumacz języka migowego

Tłumacz języka migowego w AZW usuwa bariery komunikacyjne i zapewnia Osobom Głuchym oraz Głuchoniewidomym równe szanse w procesie zatrudnienia wspomaganego. Wspiera komunikację między osobą z niepełnosprawnością a trenerem pracy, specjalistami AZW i pracodawcami na każdym etapie: od przygotowania do pracy, przez rekrutację, po wsparcie w miejscu zatrudnienia.

Tłumacz nie tylko umożliwia rozmowę podczas konsultacji, szkoleń i spotkań z pracodawcą, ale także pomaga otoczeniu lepiej zrozumieć, jak komunikować się z Osobami Głuchymi lub Głuchoniewidomymi.



Opis stanowiska pracy – Tłumacz języka migowego (załącznik nr II.4.10)



4.3. Rekrutacja kadry AZW

AZW stosuje procedurę rekrutacji, która jest prowadzona w sposób inkluzywny, dostępny i oparty na obiektywnych kryteriach. Oznacza to, że każda osoba kandydująca ma równe szanse udziału w procesie, a decyzje rekrutacyjne podejmowane są na podstawie jasno określonych wymagań i kompetencji, a nie subiektywnych ocen.

Proces rekrutacji jest przejrzysty, zaplanowany i udokumentowany. Na każdym etapie AZW dba o dostępność komunikacyjną, organizacyjną i techniczną oraz umożliwia kandydatom zgłoszenie indywidualnych potrzeb. Rekrutacja jest zgodna z wartościami MZW, takimi jak szacunek, równość szans, przeciwdziałanie wykluczeniu, etyka działania oraz wzmacnianie samodzielności i podmiotowości osób.



Procedura rekrutacji kadry AZW (załącznik nr II.5)

4.3.1. Rekrutacja trenerów pracy w AZW

Z uwagi na kluczową rolę w realizacji zatrudnienia wspomaganego trenera pracy, dla tej funkcji opracowano szczegółową procedurę rekrutacji.

Na obecnym etapie rozwoju usług zatrudnienia wspomaganego w Polsce, procedura ta nie jest wymagana przez niniejszy standard, ponieważ AZW mają różne doświadczenia, potrzeby oraz możliwości kadrowe i organizacyjne. Stanowi jednak dobrą praktykę, pokazując przykładowe podejście do rekrutacji trenerów pracy, które wspiera wysoki standard przygotowania kandydatów do tej roli.



II. Podręcznik dobrych praktyk dla standardu organizacyjnego AZW –
Wybrane procesy i procedury
Procedura rekrutacji trenerów pracy



4.4. Rozwój zawodowy kadry AZW

AZW wdraża system rozwoju zawodowego, który stanowi narzędzie profesjonalizacji kadry, umożliwiając systematyczne podnoszenie kompetencji i jakości świadczonych usług.

Ze względu na dynamiczny charakter UZW oraz zróżnicowane potrzeby klientów, kadra AZW musi stale podnosić swoje kompetencje – zarówno merytoryczne, jak i praktyczne, interpersonalne i organizacyjne.

Stały rozwój kadry AZW:

- zapewnia wysoki poziom kompetencji kadry AZW,
- umożliwia utrzymanie zgodności kompetencji kadry AZW z wymaganiami MZW,
- rozwija kulturę uczenia się, refleksji i współpracy w zespole AZW,
- zapewnia ciągłe doskonalenie jakości pracy kadry AZW,
- wspiera indywidualne ścieżki kariery zawodowej kadry AZW.

System rozwoju zawodowego obejmuje identyfikację potrzeb szkoleniowych, planowanie i realizację działań rozwojowych (szkoleń, coachingu, mentoringu itd.) doskonalących umiejętności współpracy z klientem AZW (zarówno osobą z niepełnosprawnością, jak i pracodawcą) i środowiskiem pracy.

Dzięki wprowadzeniu systemu rozwoju kompetencji, kadra AZW jest w stanie **(ważne) stale podnosić jakość wsparcia, zwiększać skuteczność zatrudnienia wspomaganego i przyczyniać się do trwałego rozwoju zawodowego osób z niepełnosprawnościami**. System rozwoju zawodowego kadry AZW dotyczy wszystkich stanowisk merytorycznych zarówno zatrudnionych na podstawie umów o pracę jak i umów cywilno-prawnych i jest rekomendowany do stosowania. W AZW obligatoryjne jest, aby w systemie rozwoju zawodowego uczestniczyli trenerzy pracy.



System rozwoju zawodowego kadry AZW (załącznik nr II.6)





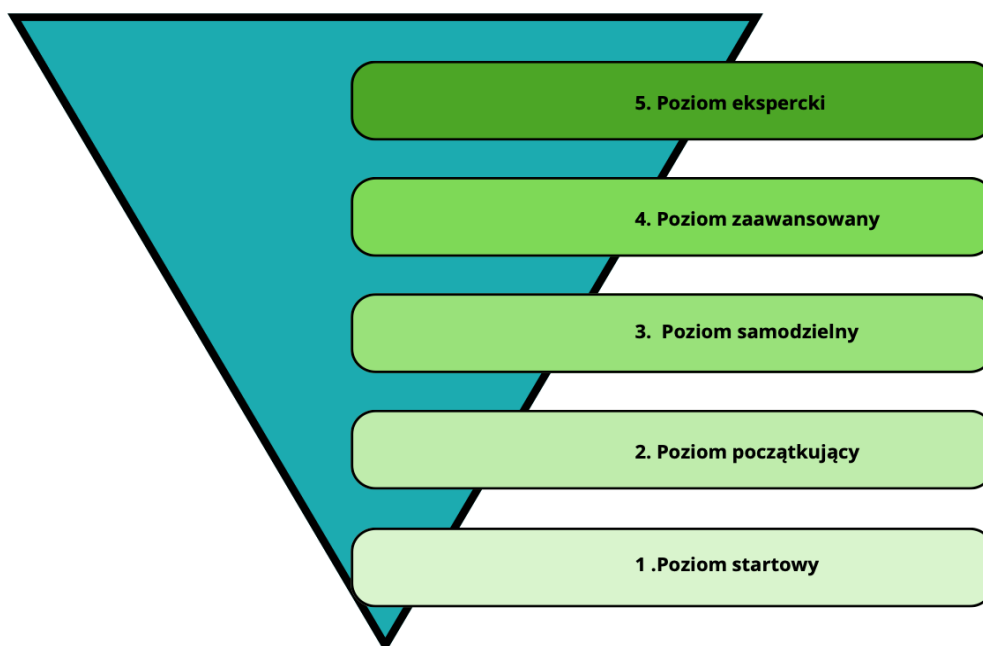
4.4.1. Rozwój zawodowy trenera pracy w AZW

AZW traktuje rozwój zawodowy trenera pracy jako **ważny element budowania wysokiej jakości UZW**. Systematyczne podnoszenie kompetencji trenera pracy pozwala nie tylko spełniać wymagania MZW, ale także lepiej odpowiadać na indywidualne potrzeby osób z niepełnosprawnościami, pracodawców i całego zespołu.

4.4.1.1 Ścieżka rozwoju zawodowego trenera pracy

W AZW stosuje się **5-stopniową** ścieżkę rozwoju zawodowego trenera pracy. Każdy poziom określa wymagane doświadczenie, zakres kompetencji oraz typowe obowiązki.

Rysunek 3. Ścieżka rozwoju zawodowego Trenera pracy w AZW



Źródło: Opracowanie własne



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomagane w Polsce”

Tabela 1. Ścieżka rozwoju zawodowego trenera pracy

Poziom	Trener pracy poziom startowy	Trener pracy poziom początkujący	Trener pracy poziom samodzielny	Trener pracy poziom zaawansowany	Trener pracy poziom eksperski
Wymagane doświadczenie	do 3 miesięcy	od 3 miesięcy do 1 roku	od 1 roku do 2 lat	od 2 do 3 lat	powyżej 3 lat + 3 lata jako lider zespołu
Wiedza i umiejętności	posiada podstawową wiedzę o UZW, zna podstawowe procedury i obserwuje pracę bardziej doświadczonych trenerów	zna zasady współpracy z pracodawcami i instytucjami rynku pracy, potrafi tworzyć i realizować IPD	pełna samodzielność w prowadzeniu klientów i realizacji procesu UZW, skuteczne monitorowanie adaptacji, rozwiązywanie trudności, raportowanie oraz współpraca z pracodawcami	rozwinięta wiedza eksperska, współtworzy standardy i procedury AZW, szkoli nowych trenerów	uznany ekspert w zakresie UZW, prowadzi szkolenia, mentoring dla zespołu AZW, współpracuje przy opracowywaniu polityk i standardów jakości AZW
Samodzielność	asystowanie przy klientach, udział w	monitoruje postępy,	monitoruje adaptację zawodową,	wysoki poziom samodzielności,	mentoruje innych trenerów i prowadzi działania z



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Poziom	Trener pracy poziom startowy	Trener pracy poziom początkujący	Trener pracy poziom samodzielny	Trener pracy poziom zaawansowany	Trener pracy poziom ekspertski
	wizytach u pracodawców, pomoc w opracowaniu IPD pod nadzorem	dokumentuje i raportuje efekty, współpracuje z pracodawcami i urzędami	dokumentuje postępy i raportuje efekty	współtworzy standardy i procedury AZW, szkoli nowych trenerów, odnosi udokumentowane sukcesy zawodowe (zatrudnienie klientów)	zakresu zarządzania jakością, konsultuje trudne przypadki
Potrzeba wsparcia	wymaga stałego, intensywnego wsparcia bardziej doświadczonego trenera pracy lub mentora	prowadzi klientów przy wsparciu bardziej doświadczonego trenera pracy lub mentora	sporadycznie konsultuje trudniejsze sytuacje lub przypadki	minimalna – głównie w przypadku złożonych, wyjątkowych sytuacji	nie wymaga wsparcia; sam zapewnia wsparcie innym trenerom

Źródło: opracowanie własne





4.4.1.2 Kryteria przejścia na kolejny poziomy ścieżki rozwoju trenera pracy

AZW stosuje obiektywne i mierzalne kryteria awansu na kolejny poziomy rozwoju w roli trenera pracy – od poziomu startowego aż po poziom ekspercki.

Przejście na wyższy poziom wymaga spełnienia wymagań dotyczących:

- **wydanego doświadczenia** na stanowisku trenera pracy,
- **określonego poziomu kompetencji** (wyniki pracy, kompetencje zawodowe, postawa i zaangażowanie, rozwój i potencjał),
- dodatkowych wymagań formalnych.

Ocena odbywa się podczas okresowej oceny rocznej lub na wniosek pracownika. Spełnienie kryteriów świadczy o pełnej gotowości do wykonywania roli na wyższym poziomie odpowiedzialności i wpływu na organizację oraz zespół. Jeżeli pracownik nie wykazuje progresu lub nie realizuje założonych wyników wówczas nie może awansować na wyższy poziom pomimo stażu pracy.

Tabela 2. Kryteria przejścia między poziomami ścieżki kariery trenera pracy

Obszar	startowy → początkujący	początkujący → samodzielny	samodzielny → zaawansowany	zaawansowany → eksperski
Wymagane doświadczenie	min. 3 miesiące pracy jako trener pracy	min. 1 rok pracy jako trener pracy	min. 2–3 lata pracy jako trener pracy	min. 3 lata doświadczenia jako trener pracy + min. 3 lata doświadczenia jako lider zespołu



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Obszar	startowy → początkujący	początkujący → samodzielny	samodzielny → zaawansowany	zaawansowany → eksperski
Wyniki pracy	min. 1/4 – poprawne wykonywanie zadań, terminowość pod nadzorem	min. 2/4 – stabilne wyniki, dobra dokumentacja, pierwsze sukcesy zatrudnieniowe	min. 3/4 – wysokie wyniki, wzorcowa dokumentacja, wspiera innych	4/4 – najlepsze wyniki w AZW, pełna odpowiedzialność za jakość zespołu
Kompetencje zawodowe	min. 1/4 – znajomość podstaw UZW, wykonywanie zadań z instrukcją	min. 2/4 – samodzielne prowadzenie procesu UZW, rozwiązywanie większości trudności	min. 3/4 – ekspert praktyczny, prowadzenie trudnych przypadków, udział w tworzeniu standardów	4/4 – ekspert systemowy, prowadzi działania rozwojowe dla kadry AZW
Postawa i zaangażowanie	min. 2/4 – etyka, współpraca, stabilna postawa	min. 3/4 – wysoka odpowiedzialność i proaktywność	min. 3/4 – postawa wzorcowa, wsparcie zespołu	4/4 – autorytet etyczny i profesjonalny, lider kultury organizacji
Rozwój i potencjał	min. 2/4 – aktywny udział w działaniach rozwojowych	min. 3/4 – wdrażanie nowych umiejętności, wysoka refleksyjność	min. 3/4 – gotowość do prowadzenia innych, inicjatywy rozwojowe	4/4 – kompetencje strategiczne, rozwój zespołu i organizacji
Dodatkowe wymagania	Ukończone szkolenie podstawowe			

Źródło: opracowanie własne



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Należy zaznaczyć, że każdy trener pracy zaangażowany do realizacji działań AZW jest zobowiązany do odbycia obowiązkowego 3- dniowego szkolenia. Trenerzy pracy, którzy posiadają doświadczenie w pracy z wykorzystaniem pięcioetapowego procesu UZW mają możliwość szybszego awansu, jeśli wykażą odpowiednie do danego etapu rozwoju trenera pracy wiedzę i umiejętności, potwierdzone oceną pracowniczą.

4.4.2. Szkolenia dla trenerów pracy

4.4.2.1 Architektura i proces szkoleniowy w AZW

System szkoleń w AZW stanowi spójną ścieżkę rozwoju zawodowego, obejmującą proces od przygotowania nowych trenerów pracy po rozwój kompetencji eksperckich i zarządczych. Edukacja w ramach AZW opiera się na **(ważne) zasadzie spiralnego uczenia się, co oznacza, że każde kolejne doświadczenie zawodowe poszerza i pogłębia wcześniej nabyte kompetencje**. Celem takiego podejścia jest profesjonalizacja usług, wzmocnienie kompetencji kadry oraz zapewnienie jednolitej jakości usług zatrudnienia wspomaganego w całym kraju.

Kluczowym założeniem systemu szkoleniowego jest równoważenie dwóch wymiarów profesjonalizmu:

- operacyjnego, który dotyczy skutecznego i metodycznego działania na otwartym rynku pracy.
- refleksyjnego, który odnosi się do postawy ciągłego uczenia się, współodpowiedzialności i przestrzegania zasad etyki.

W ten sposób AZW stają się nie tylko instytucjami realizującymi wsparcie, lecz także organizacjami uczącymi się, które nieustannie rozwijają jakość świadczonych usług. Edukacja trenera pracy wspierana jest przez jego pracę własną, obejmującą m.in. prowadzenie osobistego, refleksyjnego portfolio trenera pracy, job shadowing, czyli uczenie się przez obserwację oraz korzystanie z platformy edukacyjnej stanowiącej repozytorium wiedzy. Całość systemu pozwala na osiągnięcie pełnej samodzielności zawodowej na 4 poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji.





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Ewaluacja tego procesu nie ma charakteru kontrolnego, lecz stanowi narzędzie doskonalenia jakości, prowadzone w logice czterech poziomów: reakcji uczestników, uczenia się, zmiany zachowań oraz ostatecznych rezultatów, takich jak wskaźniki zatrudnienia i satysfakcji klientów. System szkoleń w opisywanym modelu zatrudnienia wspomaganego przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. System szkoleń w ramach AZW

Etap rozwoju trenera pracy	Czas	Rodzaje szkoleń	
		Obligatoryjne	Rekomendowane
Tworzenie zespołu AZW	0–6 mies. (zależne od agencji)	Szkolenie integracyjne dla kadry AZW (2 dni, stacjonarne)	
Poziom startowy	0–3 mies.	Szkolenie podstawowe (wstępne) (3 dni, stacjonarne) przygotowanie do świadczenia pracy na stanowisku trenera pracy	Samokształcenie
Poziom początkujący	3–12 mies.	Mentoring koleżeński	Stáže w miejscu pracy/Job shadowing. Szkolenie rozwojowe pogłębione (2 x2 dni, stacjonarne) Samokształcenie



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Etap rozwoju trenera pracy	Czas	Rodzaje szkoleń	
		Obligatoryjne	Rekomendowane
Poziom samodzielny	1–2 lata	Mentoring koleżeński	Staże w miejscu pracy/Job shadowing Udział w sieciach praktyków Samokształcenie
Poziom zaawansowany	2–3 lata	Mentoring koleżeński	Job shadowing mentorski (obserwacja własnej pracy przez innych) Samokształcenie
Poziom ekspercki	3 lata + 3 lata jako lider	Mentoring koleżeński	Innowacje edukacyjne (AI, symulacje) międzynarodowy job shadowing Samokształcenie

Źródło: opracowanie własne

4.4.2.2 Kategoryzacja szkoleń: obligatoryjne i rekomendowane

System szkoleń w AZW składa się z sześciu elementów. Pierwszy z nich dotyczy integracji całego zespołu AZW, natomiast kolejne odnoszą się do poszczególnych etapów kariery trenera pracy. Przypisane do nich szkolenia mają różny stopień obowiązkowości.

Szkolenia obligatoryjne (obowiązkowe) są kluczowe dla rozpoczęcia i kontynuowania pracy zgodnie ze standardem zatrudnienia wspomaganego. Należą do nich:

- szkolenie integracyjne dla kadry AZW, przeznaczone dla całego zespołu,
- szkolenie podstawowe - wstępne dla trenerów pracy.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Po utworzeniu zespołu AZW należy przeprowadzić co najmniej jedno szkolenie integracyjne. Jego celem jest zarówno budowanie atmosfery współpracy w zespole, jak i przybliżenie uczestnikom idei zatrudnienia wspomaganego. Z kolei szkolenie podstawowe- wstępne dla trenerów pracy jest obowiązkowe dla każdego nowego trenera pracy i powinno odbyć się w ciągu pierwszych trzech miesięcy zatrudnienia. Obowiązek ten nie dotyczy osób, które przed podjęciem zatrudnienia ukończyły szkolenie zgodne z załącznikiem II.8 pn. „Program szkolenia podstawowego – wstępnego dla trenerów pracy” oraz załącznikiem II.9 pn. „Scenariusz szkolenia podstawowego – wstępnego”. Na kolejnych etapach kariery do działań obowiązkowych należy również mentoring koleżeński.

Szkolenia i elementy rekomendowane to działania szczególnie zalecane, które wspierają budowanie wysokiej kultury organizacyjnej oraz spójności zespołu. Nie są one jednak formalnie wymagane do podjęcia pracy i nie podlegają weryfikacji w procesie certyfikacji.

4.4.2.3 Charakterystyka kluczowych modułów szkoleniowych

Poniżej przedstawiono ogólny opis elementów obligatoryjnych: szkolenia pn. „Tworzenie zespołu AZW” oraz szkolenia podstawowego stanowiących fundament wdrożenia pracowników w struktury AZW. Programy tych szkoleń zostały przedstawione w załącznikach do niniejszego dokumentu.

Szczegółowe omówienie kolejnych, rekomendowanych szkoleń zostało przedstawione w dokumencie: **„Dobre praktyki w zakresie organizacji pracy i funkcjonowania AZW”**. Dokument ten opisuje praktyczne rozwiązania dotyczące doskonalenia kompetencji trenerów pracy oraz rozwijania jakości pracy zespołów w ramach MZW



Podręcznik Dobrych Praktyk dla Standardu organizacyjnego AZW – Szkolenia kadry





4.4.3. Tworzenie zespołu AZW

4.4.3.1 Rola i znaczenie

Szkolenie integracyjne to fundament budowania tożsamości zespołowej AZW. Jest to punkt wyjścia dla całej kadry, którego celem jest ujednolicenie wiedzy, wartości oraz postaw merytorycznych niezbędnych do spójnej realizacji zadań. Szkolenie ma charakter warsztatowy i wspólnotowy, koncentrując się na kluczowym dla skuteczności wsparcia przejściu z medycznego modelu postrzegania niepełnosprawności na model biopsychospołeczny.

4.4.3.2 Zasadnicze cele szkolenia:

- Zintegrowanie zespołu różnorodnych specjalistów (od kierownictwa przez trenerów pracy, specjalistów, pracowników administracyjnych itp.) oraz wypracowanie wspólnego języka komunikacji.
- Ujednolicenie wiedzy o zatrudnieniu wspomaganym w kontekście spójnej ramy ochronnej dla klienta, pracodawcy i pracownika agencji.
- Budowanie postaw proaktywnych, opartych na podmiotowości i prawach osób z niepełnosprawnościami.
- Identyfikacja wpływu stereotypów i ableizmu na procesy rekrutacyjne na otwartym rynku pracy.

4.4.3.3 Struktura i organizacja

Jest to szkolenie stacjonarne trwające 2 dni (16 godzin dydaktycznych), przeznaczone dla wszystkich pracowników agencji, a prowadzącymi są doświadczeni trenerzy o wysokich kompetencjach trenerskich w zakresie budowania zespołów.



4.4.3.4 Zakres merytoryczny

Program podzielony jest na bloki tematyczne, w ramach, których uczestnicy pierwszego dnia koncentrują się na integracji, poznaniu własnych stylów komunikacji oraz analizie barier mentalnych i stereotypów. Drugi dzień w całości poświęcony jest zatrudnieniu wspomaganym w ujęciu zespołowym i skoncentrowany na analizie ról zespołowych i specjalistycznych we realizacji wspólnych celów AZW.

4.4.3.5 Metodyka i Narzędzia

Szkolenie integracyjne realizowane jest w formule warsztatowej, opartej na uczeniu się przez doświadczenie oraz wspólną refleksję zespołową. Proces dydaktyczny wykorzystuje zróżnicowane metody aktywizujące, takie jak gry symulacyjne, analiza studiów przypadków (case study) oraz warsztaty budowania empatii, które pozwalają uczestnikom doświadczyć w praktyce kluczowych mechanizmów współpracy w ramach zespołu AZW.

Istotnym elementem metodyki szkolenia jest praca na rzeczywistych lub modelowych sytuacjach zawodowych związanych z realizacją usługi zatrudnienia wspomaganego. Uczestnicy analizują je z perspektywy różnych ról występujących w agencji (trenera pracy, specjalisty wspierającego, osoby zarządzającej), co sprzyja lepszemu zrozumieniu wzajemnych zależności organizacyjnych oraz logiki pięcioetapowego procesu wsparcia.

Zastosowanie gier symulacyjnych oraz warsztatów empatycznych umożliwia również identyfikację barier komunikacyjnych, stereotypów oraz mechanizmów wpływających na relacje z osobami z niepełnosprawnościami i pracodawcami. W efekcie uczestnicy rozwijają zdolność prowadzenia dialogu zespołowego w oparciu o wspólne standardy pracy, uczą się współodpowiedzialności za proces wsparcia oraz budują fundament kultury organizacyjnej opartej na współpracy, refleksyjności i wzajemnym uczeniu się.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

4.4.3.6 Efekty uczenia się i wpływ na organizację

Efektem formacyjnym jest wykreowanie zespołu, który działa jako spójna grupa ekspercka, rozumie sens zatrudnienia wspomaganego jako procesu promującego niezależność klienta i jest gotowy na wprowadzanie innowacyjnych metod pracy. Poniższa tabela przedstawia zebrane efekty uczenia się dla szkolenia integracyjnego.

Tabela 4. Efekty uczenia się w ramach szkolenia integracyjnego AZW

Obszar kompetencji	Efekty uczenia się (uczestnik potrafi...)	Weryfikacja
Wiedza	opisać podstawowe wartości i założenia zatrudnienia wspomaganego; wyjaśnić rolę poszczególnych ogniw agencji w systemie AZW; rozumieć standard AZW jako wspólny fundament jakości pracy całej agencji.	dyskusja moderowana, pre-test i post-test rozmowa podsumowująca
Umiejętności	budować relacje wewnątrz zespołu oparte na dobrowolności i autonomii; prowadzić dialog wewnętrzny w logice standardów usługi; wspólnie identyfikować potencjały i zasoby agencji.	obserwacja, symulacje, feedback grupowy
Postawy	respektować podmiotowość i sprawczość współpracowników oraz osób z niepełnosprawnością; brać odpowiedzialność za granice swojej roli zawodowej w strukturze agencji; przyjmować refleksyjną postawę wobec UZW	autorefleksja, feedback grupowy

Źródło: opracowanie własne

Szczegółowy program szkolenia integracyjnego znajduje się w załączniku.



Program szkolenia integracyjnego dla kadry AZW (załącznik nr II.7)



4.4.4. Szkolenie podstawowe - wstępne dla trenerów pracy

4.4.4.1 Rola i znaczenie

Szkolenie podstawowe – wstępne stanowi formalny i merytoryczny punkt wejścia do profesjonalnej ścieżki rozwoju trenera pracy. Jego głównym zadaniem jest bezpieczne i jakościowe przygotowanie uczestników do pracy w systemie zatrudnienia wspomaganego, integrując trzy obszary: zrozumienie idei UZW, nabycie umiejętności dotyczących realizacji usługi oraz ukształtowanie refleksyjnej, odpowiedzialnej postawy etycznej. Nie jest to wyłącznie przekaz suchej wiedzy, ale głęboki proces formowania profesjonalnej tożsamości zawodowej.

4.4.4.2 Zasadnicze cele szkolenia

- Szczegółowe zapoznanie uczestników z logiką, strukturą i celami 5-etapowej UZW.
- Rozwinięcie podstawowych kompetencji komunikacyjnych, w tym umiejętności prowadzenia pierwszych rozmów wspierających i wywiadu z osobą z niepełnosprawnością.
- Praktyczne zapoznanie z kluczowymi narzędziami pracy trenera, takimi jak Indywidualny Plan Działania (IPD), Indywidualny Profil Zawodowy (IPZ) oraz karta analizy stanowiska pracy.
- Wzmocnienie rozumienia konieczności przestrzegania granic w pracy pomocowej i szacunku dla sprawczości klienta.

4.4.4.3 Struktura i organizacja

Jest to intensywne 3-dniowe szkolenie stacjonarne (24 godziny dydaktyczne) przeznaczone bezpośrednio dla kandydatów na trenerów pracy. Grupy szkoleniowe liczą od 12 do 20 osób, a prowadzącymi są doświadczeni trenerzy (o wysokich kompetencjach merytorycznych i facylitacyjnych).



4.4.4.4 Zakres merytoryczny (10 bloków kluczowych)

Szkolenie rozplanowane jest na 10 ustrukturyzowanych bloków rozpoczynających się od zdefiniowania fundamentów aksjologicznych – uczestnicy poznają rolę trenera (kim jest, a kim nie jest) i zasady podmiotowości. Następnie analizowana jest mapa całości procesu (ryzyka pomijania poszczególnych etapów). Poszczególne bloki szczegółowo omawiają wszystkie 5 etapów UZW: od budowania relacji w Etapie I, tworzenie IPD opisanego językiem potencjału (Etap II), po nawiązywanie partnerstwa i analizę stanowiska u pracodawców (Etap III i IV) oraz długofalowe wsparcie i monitoring w miejscu pracy (Etap V). Ostatnie bloki dotyczą integralności dokumentacji jako wsparcia decyzji (a nie biurokracji) oraz wprowadzenia w koncepcję własnego rozwoju zawodowego i mentoringu koleżeńkiego.

4.4.4.5 Metodyka i Narzędzia

Uczenie się oparte jest na doświadczeniu role-play (odgrywanie ról), symulacje trudnych rozmów, analiza sytuacji granicznych połączonym z orientacją procesową i transformacją roli zawodowej. Niezwykle ważnym elementem jest dziennik refleksji szkoleniowych trenera pracy. Każdy uczestnik prowadzi go przez cały czas trwania kursu, dokumentując w nim m.in. trzy najważniejsze odkrycia z każdego dnia, jedno wyzwanie do dalszego rozwoju oraz osobistą autorefleksję. Karta ta staje się pierwszym elementem portfolio zawodowego i punktem wyjścia do późniejszej pracy z mentorem⁴.

4.4.4.6 Efekt formacyjny

Ukończenie szkolenia podstawowego oznacza, że uczestnik posiada uporządkowany zestaw najważniejszych narzędzi, rozumie zatrudnienie wspomagane jako proces oparty na relacji podmiotowej i jest gotowy do rozpoczęcia bezpośredniej praktyki z klientami. Wnosi on tym samym do AZW kulturę odpowiedzialności za jakość oferowanego wsparcia.

⁴ Posiadanie mentora w AZW nie jest wymagane a silnie rekomendowane. Jeżeli w danej AZW nie ma mentora karty mogą być przydatne do mentoringu koleżeńkiego oraz do autorefleksji własnej.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Tabela 5. Efekty uczenia się dla szkolenia podstawowego – wstępnego trenera pracy

Obszar kompetencji	Efekty uczenia się (uczestnik potrafi...)	Weryfikacja
Wiedza	opisać logikę i cele 5-etapowego UZW; wyjaśnić rolę trenera pracy w systemie AZW; rozumieć sens UZW jako ramy ochrony jakości; znać podstawowe zasady etyki i podmiotowości w pracy z osobą z niepełnosprawnością	pre- test i post-test rozmowa podsumowująca
Umiejętności	budować relację opartą na dobrowolności i autonomii osoby; prowadzić pierwsze rozmowy i wywiad wstępny w logice Etapu I; identyfikować potencjały i zasoby osoby; korzystać z dokumentacji opisanej w standardzie.	obserwacja, symulacje; feedback grupowy; refleksja pisemna (dziennik refleksji szkoleniowych trenera pracy)
Postawy	respektować podmiotowość i sprawczość osoby z niepełnosprawnością; wykazywać odpowiedzialność za granice swojej roli zawodowej; przyjmować refleksyjną postawę wobec UZW i własnej praktyki; być gotowym do dalszego uczenia się i korzystania z mentoringu	autoewaluacja, feedback grupowy

Źródło: opracowanie własne

Szczegółowy program szkolenia podstawowego znajduje się w załączniku.



Program szkolenia podstawowego - wstępnego (załącznik nr II.8)



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Z uwagi na istotność szkolenia podstawowego - wstępnego opracowano do niego szczegółowy scenariusz, który stanowi załącznik do niniejszego dokumentu.

Ponadto w załącznikach umieszczono karty pracy uczestnika szkolenia, dziennik refleksji szkoleniowych trenera pracy, pre-test i post-test.



Scenariusz szkolenia podstawowego - wstępnego (załącznik nr II.9)



Karty pracy w ramach szkolenia podstawowego - wstępnego (załącznik nr II.10)



Dziennik refleksji szkoleniowych trenera pracy (załącznik nr II.11)



Pre-test i post-test (załącznik nr II.12)

4.5. Ocena kadry AZW

System oceny kadry AZW pełni funkcję narzędzia wspierającego realizację UZW.

Ze względu na specyfikę UZW (tj. indywidualne wsparcie osoby z niepełnosprawnością działania w różnych fazach zatrudnienia oraz współpracę z pracodawcami i partnerami) ocena musi uwzględniać zarówno kompetencje merytoryczne, jak i interpersonalne, a także efekty pracy w kontekście trwałości zatrudnienia klienta.

W praktyce system obejmuje określenie kryteriów oceny powiązanych z realizacją UZW, takich jak liczba skutecznie zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, jakość planów zawodowych czy efektywna współpraca z pracodawcami. Do systemu należą również regularne przeglądy wyników pracy, analiza wskaźników efektywności oraz okresowe rozmowy z pracownikami w celu identyfikacji obszarów wymagających rozwoju.

Wdrożenie systemu oceny umożliwi agencji monitorowanie, w jakim stopniu działania kadry przyczyniają się do osiągnięcia celów MZW, obejmujących nie tylko zatrudnienie, ale również utrzymanie i rozwój zawodowy osób z niepełnosprawnościami.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

System oceny pracy sprzyja również budowaniu kultury ciągłego doskonalenia i podnoszenia jakości usług. Regularne monitorowanie wyników i rozwój kompetencji kadry AZW zwiększają skuteczność działań agencji, poprawiają współpracę w zespole oraz wzmacniają profesjonalizm i jakość wsparcia oferowanego osobom z niepełnosprawnościami. Ocena kompetencji specjalistów odbywa się według decyzji AZW i może być stosowana w zależności od potrzeb rozwojowych oraz specyfiki pełnionych funkcji. W przypadku trenerów pracy ocena jest jednak obowiązkowa, co wynika z istotnej roli tej grupy w bezpośrednim wsparciu osób z niepełnosprawnością i konieczności zapewnienia wysokiej jakości realizowanych usług zatrudnienia wspomaganego.



System oceny kadry AZW (załącznik nr II.13)

5. Zasoby lokalowo-techniczne i dostępność AZW

Odpowiednie zasoby lokalowe i techniczne stanowią podstawę sprawnego i profesjonalnego funkcjonowania AZW. Wyznaczenie standardów w tym obszarze ma na celu zapewnienie, że każda AZW – niezależnie od lokalizacji czy wielkości – dysponuje przestrzenią spełniającą wymogi dostępności, funkcjonalności i bezpieczeństwa.

Dbłość o właściwe zasoby lokalowe i techniczne to inwestycja w jakość wsparcia, profesjonalizm kadry oraz pozytywny wizerunek AZW jako miejsca przyjaznego, otwartego i dostępnego dla wszystkich. Mając na uwadze fakt, że AZW mają różne możliwości lokalowe, finansowe i organizacyjne przyjmuje się, że:

- Pomieszczenia AZW powinny być zaprojektowane w sposób elastyczny i umożliwiający modyfikowanie przestrzeni zgodnie z aktualnymi potrzebami klientów oraz realizowanych działań. Kluczowe jest stworzenie takiej organizacji przestrzeni, która pozwoli na prowadzenie rozmów indywidualnych, pracy zespołowej, spotkań z rodziną czy partnerami oraz realizację zadań administracyjnych.





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

- Przy ocenie funkcjonowania agencji nie liczy się określona liczba pomieszczeń, lecz to, czy zapewnione są wszystkie wymagane funkcje i strefy potrzebne do prowadzenia skutecznego procesu zatrudnienia wspomaganego. Oznacza to, że nawet w ograniczonej przestrzeni możliwe jest spełnienie standardów, jeśli pomieszczenia/strefy pracy są dobrze zaplanowane, odpowiednio wyznaczone i pozwalają na bezpieczną, dostępną oraz poufną pracę z klientem.
- Należy także podkreślić, że sprzęt i pomieszczenia wykorzystywane przez AZW nie muszą być własnością agencji – mogą być wynajmowane, użyczone, współdzielone udostępnione w ramach partnerstw lub korzystane na podstawie innych umów zewnętrznych. Ważne jest, aby AZW mogła swobodnie z nich korzystać w odpowiednim czasie oraz aby ich liczba i dostępność były dostosowane do liczby i potrzeb obsługiwanych klientów.

5.1. Zaplecze lokalowe

5.1.1. Poczekalnia

Poczekalnia w AZW to przestrzeń przeznaczona dla osób z niepełnosprawnościami, ich asystentów, członków rodziny, opiekunów lub psów asystujących, oczekujących na konsultację lub warsztaty w ramach usług zatrudnienia wspomaganego. Jest to miejsce, w którym osoby korzystające z usług mogą spokojnie poczekać na swoją kolej, przygotować się emocjonalnie do rozmowy, a także zredukować stres związany z wizytą. Musi być dostępna, komfortowa i przyjazna, aby wspierać poczucie bezpieczeństwa i inkluzywności. Dzięki temu AZW nie tylko sprawniej działa, ale też buduje swój profesjonalny i przyjazny wizerunek. Poczekalnia może pełnić funkcję informacyjną dzięki umieszczonym tam materiałom, ulotkom czy ogłoszeniom o szkoleniach i ofertach pracy itp.

Poczekalnia nie musi być odrębnym pomieszczeniem. Może być wydzieloną przestrzenią z miejscami siedzącymi. Konieczne jest, aby w poczekalni nie było słuchać szczegółów rozmów z pokoi konsultacyjnych.



5.1.1.1 Wymagania i wyposażenie poczekalni:

- powierzchnia zapewniająca miejsce dla co najmniej 5 osób, wózków, psów asystujących,
- co najmniej 5 krzeseł, w tym co najmniej 2 dostosowane dla osób z ograniczeniami ruchowymi,
- co najmniej 1 stolik (dostępny dla osób na wózkach) do wypełnienia dokumentacji itp.,
- rozwiązanie wspierające komunikację z osobami z niepełnosprawnością słuchu,
- tablica informacyjna w dostępnym formacie,
- strefa dla psów asystujących,
- napoje (np. dystrybutor wody lub czajnik, woda, kawa, herbata, cukier/słodzik) – w miarę możliwości.

5.1.2. Punkt recepcyjny/informacja

Punkt recepcyjny w AZW jest miejscem pierwszego kontaktu klienta z agencją. Służy do udzielania podstawowych informacji, rejestracji klientów, przyjmowania dokumentów oraz kierowania do odpowiednich specjalistów/działów. Jego zadaniem jest zapewnienie sprawnej i dostępnej obsługi każdej osoby, w tym osób z niepełnosprawnościami, ich asystentów lub członków rodzin.

Punkt recepcyjny pełni także funkcję informacyjną – dostarcza klientom materiałów o usługach AZW, zasadach udziału w programie i wsparciu, jakie mogą uzyskać. Jest wizytówką agencji – powinien być dostępny, przyjazny i zorganizowany w sposób umożliwiający szybkie i komfortowe załatwienie spraw.

Punkt recepcyjny nie musi być odrębnym pomieszczeniem. Może być wydzieloną przestrzenią w poczekalni. Konieczne jest, aby zapewnić komfort i poufność rozmowy.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Wymagania i wyposażenie punktu recepcyjnego/informacji:

- punkt zlokalizowany w pobliżu wejścia do siedziby AZW, dostępne oznaczone i łatwy do zidentyfikowania,
- co najmniej 1 stanowisko umożliwiające obsługę 1 osoby z niepełnosprawnością (której może towarzyszyć 1 osoba wspierająca) oraz – jeśli zajdzie taka potrzeba – udział tłumacza języka migowego,
- blat, lada lub biurko recepcyjne umożliwiające obsługę osób na wózku lub osobę z psem asystującym,
- 2 krzesła/fotele dla klientów, w tym co najmniej jedno dostosowane dla osób z ograniczeniami ruchowymi,
- zamykane szafki/kontenery na dokumenty z danymi osobowymi,
- dokumentacja usługi oraz materiały informacyjne o AZW dostępne dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

5.1.3. Pomieszczenie dla kadry AZW

Pomieszczenie dla kadry w AZW służy codziennej pracy administracyjnej, planowaniu działań, koordynacji zespołów oraz spotkaniom wewnętrznym specjalistów.

Jest przeznaczone dla personelu realizującego usługi zatrudnienia wspomaganego, zapewniając przestrzeń do efektywnej organizacji procesów wsparcia osób z niepełnosprawnościami, przechowywania dokumentacji oraz współpracy zespołowej.

Pomieszczenie musi być dostosowane do potrzeb kadry, w tym osób z niepełnosprawnościami, zapewniając ergonomię, poufność i dostępność.

Powinno umożliwiać zarówno pracę indywidualną, jak i zespołową, ułatwiać wymianę informacji, ochronę danych osobowych oraz integrację zespołu.

Ponieważ specjaliści AZW działają zarówno w biurze, jak i w terenie, przestrzeń biurowa powinna być zaplanowana w sposób elastyczny. Specjaliści nie muszą mieć stałego stanowiska pracy – możliwe jest korzystanie z rotacyjnych miejsc pracy, przy zachowaniu komfortu i funkcjonalności, niezbędnych do realizacji zadań.



Wymagania i wyposażenie pomieszczeń dla kadry AZW

- biurka w liczbie pozwalającej zapewnić optymalną organizację pracy,
- krzesła biurowe w liczbie pozwalającej zapewnić optymalną organizację pracy,
- co najmniej 1 zamykana szafa lub sejf na dokumenty z danymi osobowymi, gwarantujące ochronę tych danych,
- materiały biurowe (np. drukarki, skanery, urządzenia wielofunkcyjne, notatniki/kartki, długopisy, tablice białe/magnetyczne do planowania),
- dostęp do telefonu służbowego.

Pokoje do konsultacji indywidualnych

Pomieszczenie na spotkania indywidualne w AZW służy prywatnym konsultacjom trenera pracy, psychologa, doradcy zawodowego lub innych specjalistów z osobami z niepełnosprawnością (czasem z udziałem asystenta osoby z niepełnosprawnością, członka rodziny lub innej osoby wspierającej). Musi zapewniać komfort, poufność i funkcjonalność.

Pokój do konsultacji to miejsce dla skutecznej realizacji etapów zatrudnienia wspomaganego, umożliwiając swobodną rozmowę, budowanie zaufania, motywacji i planów zawodowych, co przyczynia się do sukcesu osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy.

Wymagania i wyposażenie pokoju do konsultacji indywidualnych:

- co najmniej 2 pokoje do pracy indywidualnej,
- powierzchnia pokoju zapewniająca swobodę ruchu dla osób na wózkach i przestrzeń dla co najmniej 4 osób (na wypadek sytuacji, gdy osoba z niepełnosprawnością ma potrzebę wsparcia przez inną osobę lub gdy niezbędny będzie udział tłumacza migowego),
- biurko i krzesło dla specjalisty/specjalistów AZW prowadzącego/prowadzących konsultację,



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

- krzesła/fotele uczestników konsultacji, w tym co najmniej 1 dostosowany dla osób z ograniczeniami ruchowymi - w liczbie odpowiadającej liczbie uczestników spotkania,
- co najmniej 1 stolik (dostępny dla osób na wózkach) do wypełnienia dokumentacji itp.,
- dokumentacja usługi oraz materiały informacyjne o AZW dostępne dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności,
- zamykane szafki na dokumenty zgodnie z wymaganiami związanymi z ochroną danych osobowych (o ile w takim pokoju przechowuje się dokumentację),
- niezbędne materiały biurowe: notatniki/kartki, długopisy, markery itp. - dostosowane do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności,
- zapewnienie ciszy i poufności rozmów.

5.1.4. Sala do pracy grupowej

Sala jest miejscem do prowadzenia wszelkiego typu aktywności w grupie (szkolenia, warsztaty, spotkania zespołu itd.), wspierających aktywizację zawodową osoby z niepełnosprawnością w ramach MZW. Wyposażenie sali musi spełniać wymogi dostępności, funkcjonalności i komfortu, aby zapewnić efektywność działań i równe szanse dla wszystkich uczestników.

Wymagania i wyposażenie sali do pracy grupowej:

- co najmniej 1 sala do pracy grupowej dla co najmniej 10 osób z niezbędnym wyposażeniem (stoły, krzesła, sprzęt dydaktyczny, projektor lub ekran do prezentacji materiałów szkoleniowych itp.),
- powierzchnia zapewniająca swobodę ruchu, szczególnie dla osób z niepełnosprawnością ruchową,
- możliwość przestawiania mebli, aby dostosować przestrzeń do różnych form zajęć (np. warsztaty, prezentacje, wykłady),
- miejsce (krzesło, stolik/biurko) dla osoby prowadzącej zajęcia/spotkanie,



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

- wyposażenie niezbędne do realizacji zajęć relaksacyjnych itp. (np. fotel, puf, materace).

Zasoby lokalowe są sprawdzane w procesie certyfikacji AZW. Stanowią także ważny element zarządzania jakością w AZW, dlatego powinny być uwzględniane w okresowym przeglądzie funkcjonowania AZW. Lista kontrolna dotycząca zasobów lokalowych, która jest częścią tego przeglądu, znajduje się w załączniku.



[Lista kontrolna zasobów lokalowych AZ \(załącznik nr II.14\)](#)

5.1.5. Zaplecze techniczne

AZW musi dysponować zapleczem technicznym, które pozwala na efektywną realizację usług zatrudnienia wspomaganego, zachowanie terminowości i jakości usług oraz przestrzeganie prawa, w szczególności przepisów o ochronie danych osobowych.

Niezbędne wyposażenie AZW:

- co najmniej 1 komputer/laptop dla osoby zarządzającej AZW,
- 1 laptop z dostępem do internetu dla każdego trenera pracy,
- dostęp do internetu (stabilne połączenie, minimum prędkości wymagane do pracy biurowej, rekrutacji online, wideokonferencji itp.),
- oprogramowanie biurowe (np. edytor tekstu, arkusz kalkulacyjny, prezentacje),
- oprogramowanie zapewniające bezpieczeństwo danych (np. firewall, zabezpieczenia antywirusowe) na każdym komputerze/laptopie wykorzystywanym przez AZW,
- co najmniej 1 urządzenie wielofunkcyjne (drukarka + skaner + kopiarka),
- co najmniej 1 niszczarka dokumentów i nośników danych typu płyta CD/DVD,
- 1 telefon stacjonarny/komórkowy dla osoby zarządzającej AZW,
- co najmniej 1 telefon służbowy dla trenerów pracy i pozostałych specjalistów do indywidualnego lub ogólnego użytku, jeśli to konieczne z uwagi na przedmiot i cel



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

usług, zapewnienie komputerów/laptopów z dostępem do Internetu i oprogramowaniem wspierającym usługę dla osób z niepełnosprawnością.

Zasoby techniczne są sprawdzane w procesie certyfikacji AZW.

Stanowią także ważny element zarządzania jakością, dlatego powinny być uwzględniane w okresowym przeglądzie funkcjonowania AZW. Lista kontrolna dotycząca zasobów technicznych, która jest częścią tego przeglądu, znajduje się w załączniku.



[Lista kontrolna zasobów technicznych AZW \(załącznik nr II.15\)](#)

5.2. Zapewnienie dostępności AZW

Według stanu prawnego na dzień opracowania niniejszego standardu, ustawa z dnia 19 lipca 2019 roku o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami nakłada **(ważne) obowiązek zapewniania dostępności na podmioty publiczne oraz podmioty wykonujące zadania publiczne.**

Powyższe oznacza, że:

- jeśli AZW działa jako jednostka publiczna ma pełny i bezwarunkowy obowiązek spełniać wymagania ustawy o zapewnianiu dostępności oraz ustawy o dostępności cyfrowej,
- jeśli AZW jest organizacją pozarządową lub podmiotem prywatnym, ale realizuje zadania finansowane ze środków publicznych (np. PFRON, samorząd, fundusze unijne), ma obowiązek warunkowy – dotyczy zakresu realizacji zadania finansowanego ze środków publicznych,
- jeśli AZW działa całkowicie komercyjnie (nie korzysta środków publicznych), wówczas ustawa o zapewnianiu dostępności nie nakłada obowiązku, ale stosowanie zasad dostępności jest silnie rekomendowane jako dobra praktyka.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Przy określaniu wymagań dostępności niezbędne jest odniesienie się do zapisów:

- a) w przypadku realizacji usług zatrudnienia wspomaganego finansowanych z funduszy publicznych:
- Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami,
 - Ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych,
- b) w przypadku realizacji usług zatrudnienia wspomaganego finansowanych z funduszy Unii Europejskiej – do obowiązujących Wytycznych dotyczących realizacji zasad równościowych w ramach funduszy unijnych (Standardy dostępności dla polityki spójności).

Dodatkowo, zapewnianie dostępności i stosowanie zasady równości szans w dostępie do usług wynika z praw każdej osoby z niepełnosprawnością określonych w Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych, którą Polska ratyfikowała w 2012 roku.

Należy też podkreślić, że zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami przez AZW wynika także z zasady (**ważne**) „**zero odrzucenia**”, przyjętej w MZW. Zasada ta dotyczy nie tylko przyjęcia do usługi zatrudnienia wspomaganego, ale również wyjścia naprzeciw potrzebom wszystkich osób, które realnie będą korzystać z tej formy wsparcia.

Rodzaje dostępności realizowanej w AZW:

Dostępność architektoniczna oznacza stworzenie przestrzeni pozbawionej barier, umożliwiającej swobodne przemieszczanie się i korzystanie z usług przez osoby z ograniczoną mobilnością oraz inne osoby z niepełnosprawnościami; brak barier fizycznych utrudniających osobom z niepełnosprawnościami swobodne poruszanie się po obiektach AZW, w tym dostęp do wejść, pomieszczeń, toalet, punktów obsługi i sal spotkań.

Do weryfikacji dostępności architektonicznej może posłużyć załączona lista dostępność architektoniczna, która również będzie wykorzystywana na etapie certyfikacji.



Lista dostępność architektoniczna (załącznik nr II.16)





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Dostępność cyfrowa oznacza zapewnienie możliwości korzystania przez wszystkie osoby, w tym osoby z niepełnosprawnościami, z treści i usług cyfrowych AZW (strony internetowej, formularzy, dokumentów elektronicznych), zgodnie z zasadami WCAG co najmniej na poziomie AA.

Dostępność cyfrowa jest kluczowa w funkcjonowaniu AZW, szczególnie dla osób:

- słabowidzących i niewidomych,
- słabosłyszących, niesłyszących i Głuchych,
- osób nieposługujących się myszką, korzystających z technologii wspomagających (eye tracker, czytnik ekranu).

Do weryfikacji dostępności cyfrowej może posłużyć załączona lista dostępność cyfrowa, która również będzie wykorzystywana na etapie certyfikacji.



[Lista dostępność cyfrowa \(załącznik nr II.17\)](#)

Dostępność informacyjno–komunikacyjna – umożliwienie skutecznej komunikacji z AZW osobom z różnymi potrzebami, w tym np. zapewnienie tłumacza języka migowego, materiałów w języku prostym (ETR), pętli indukcyjnej oraz innych narzędzi wspierających kontakt. Ten rodzaj dostępności dotyczy osób, które mogą mieć trudność w standardowym, werbalnym porozumiewaniu się i potrzebują innych form bądź sprzętu, który ułatwi komunikację.

Do weryfikacji dostępności komunikacyjno- informacyjnej może posłużyć załączona lista dostępność komunikacyjno- informacyjna, która również będzie wykorzystywana na etapie certyfikacji.



[Lista dostępność informacyjno–komunikacyjna \(załącznik nr II.18\)](#)



5.2.1. Plan działań w zakresie poprawy zapewnienia dostępności AZW

Celem planu jest określenie działań, które zapewnią osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym osobom z niepełnosprawnościami, możliwość pełnego, skutecznego i niezależnego korzystania z usług AZW na zasadzie równości z innymi osobami. Działania na rzecz zapewniania dostępności mają charakter ciągły i wieloletni – wymagają regularnego monitorowania, aktualizowania oraz dostosowywania do zmieniających się potrzeb użytkowników usług AZW.

Plan obejmuje trzy obszary dostępności: dostępność architektoniczną, dostępność cyfrową oraz dostępność informacyjno-komunikacyjną i dotyczy wszystkich działań prowadzonych przez AZW. Plan ma charakter długofalowy i jest opracowywany na określony okres minimum 3 lat. Takie ramy czasowe umożliwiają systematyczne i dobrze zaplanowane wdrażanie działań poprawiających dostępność. Jednocześnie pierwszy rok realizacji planu jest kluczowy, ponieważ w tym czasie AZW powinna osiągnąć minimalny, wymagany poziom dostępności.

Przed sporządzeniem planu działań w zakresie poprawy zapewnienia dostępności AZW przeprowadza diagnozę stanu dostępności.



Plan poprawy zapewnienia dostępności AZW (załącznik nr II.19)



5.2.2. Prawo klientów AZW do zapewnienia dostępności architektonicznej, komunikacyjno-informacyjnej oraz cyfrowej

W zakresie dostępności architektonicznej i komunikacyjno-informacyjnej osoba ze szczególnymi potrzebami lub jej przedstawiciel ustawowy mogą złożyć wniosek o zapewnienie dostępności do AZW, w przypadku braku odpowiedzi – skargę do Biura Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. W przypadku dostępności cyfrowej każdy może złożyć żądanie zapewnienia dostępności strony internetowej do AZW, a przypadku braku reakcji – skargę na brak zapewnienia dostępności do kierownictwa AZW lub do Rzecznika Praw Obywatelskich. Wnioski o zapewnienie dostępności można składać: ustnie, elektronicznie, listownie.

(Ważne) AZW ma obowiązek prowadzić rejestr wniosków o zapewnienie dostępności, reagować na zgłaszane potrzeby oraz uwzględniać je przy planowaniu i aktualizacji działań na rzecz poprawy dostępności usług i funkcjonowania agencji.



Rejestr wniosków o zapewnienie dostępności AZW (załącznik nr II.20)



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

W zakresie dostępności przygotowany został podręcznik dobrych praktyk pn. „Dobre praktyki w obszarze dostępności”. Wskazany poniżej załącznik nie jest zbiorem obowiązujących zasad, ale przetestowanych rozwiązań, które mogą być przydatne w momencie wdrażania wytycznych.



Podręcznik Dobrych Praktyk dla Standardu organizacyjnego AZW – Dostępność



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej



POLSKA FEDERACJA
ZATRUDNIENIA
WSPOMAGANEGO



Polska Unia
Zatrudnienia
Wspomaganego



6. Zarządzanie jakością AZW

System zarządzania jakością w AZW stanowi podstawę funkcjonowania agencji jako organizacji uczącej się, która systematycznie monitoruje skuteczność swoich działań, analizuje wyniki i wdraża usprawnienia. Jego celem jest zapewnienie spójności, przejrzystości i wysokiej jakości usługi zatrudnienia wspomaganego realizowanej zgodnie ze standardami modelu.

System obejmuje zarówno standaryzację procedur, jak i monitoring rezultatów wsparcia, co umożliwia porównywanie wyników, ocenę skuteczności działań oraz planowanie rozwoju organizacji.

Zarządzanie jakością ma charakter ciągły i opiera się na:

- analizie danych,
- refleksji zespołowej,
- informacji zwrotnej od klientów i pracodawców,
- przeglądzie okresowym funkcjonowania AZW,
- działaniach korygujących i rozwojowych.

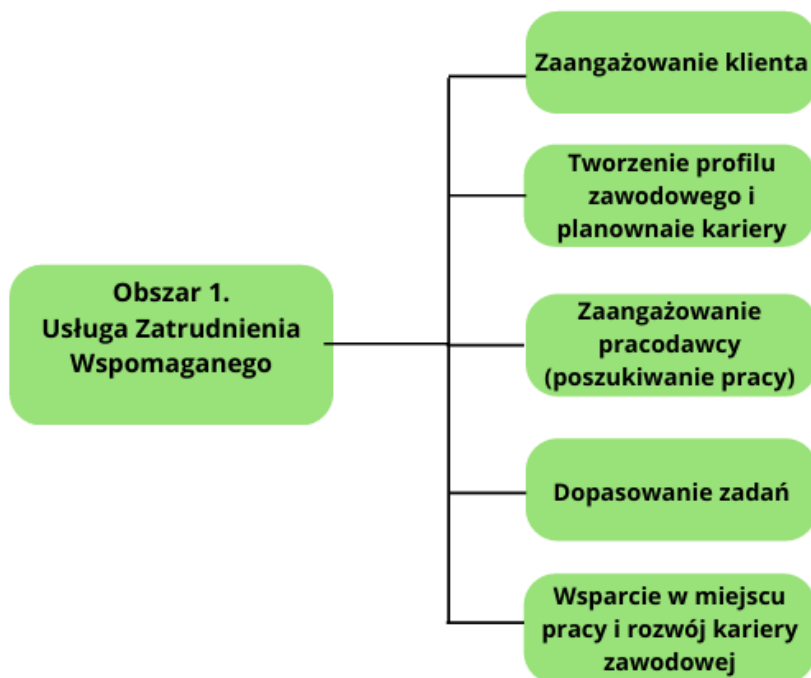
6.1. Obszary jakości w AZW

System samodoskonalenia AZW opiera się na dwóch kluczowych obszarach jakości, które wzajemnie się uzupełniają i wspólnie zapewniają kompleksowe podejście do oceny skuteczności działań. Każdy z obszarów koncentruje się na innych aspektach funkcjonowania AZW – z jednej strony na jakości świadczonych usług, z drugiej na efektywności wewnętrznego zarządzania i organizacji pracy.

Obszar pierwszy odnosi się bezpośrednio do Standardu wsparcia osoby z niepełnosprawnością i mierzy jakość i efektywność UZW świadczonej na każdym z pięciu etapów. Obejmuje on ocenę sposobu realizacji wsparcia, jego adekwatność do indywidualnych potrzeb klientów oraz poziom satysfakcji ze świadczonej usługi zatrudnienia wspomaganego przez osoby z niepełnosprawnością jak i pracodawców.

„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Rysunek 4. Pierwszy obszar jakości w systemie zarządzania jakością w AZW

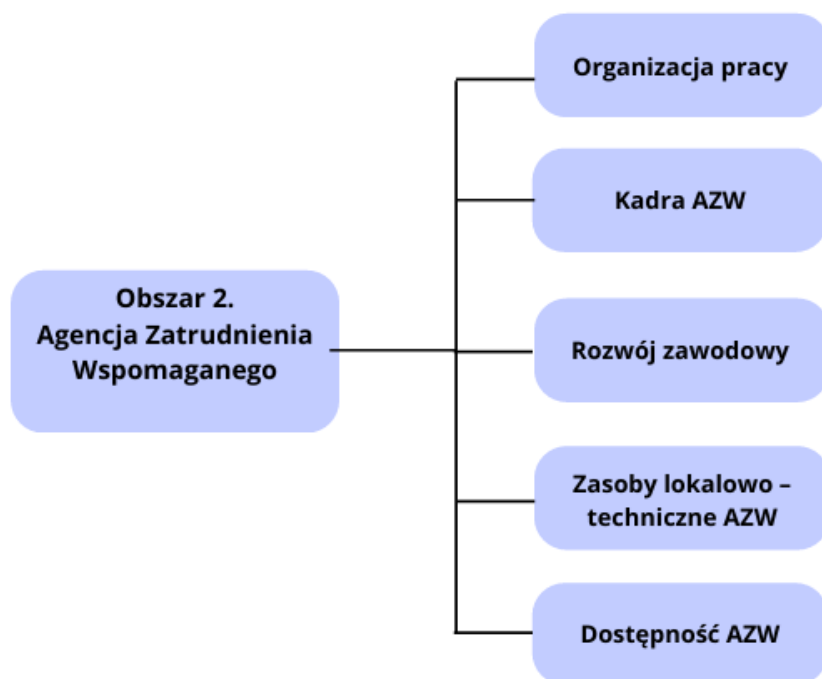


Źródło: Opracowanie własne

Drugi obszar dotyczy organizacji AZW i skupia się na monitorowaniu efektywności wewnętrznych procesów, sposobie zarządzania, organizacji pracy oraz współpracy w zespole. Zawiera kryteria formalne jak i jakościowe. Analiza tego obszaru pozwala na identyfikację mocnych stron organizacji oraz obszarów wymagających usprawnień, co przekłada się na zwiększenie spójności, przejrzystości i efektywności funkcjonowania całej struktury AZW.

„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Rysunek 5. Drugi obszar jakości w systemie zarządzania jakością w AZW



Źródło: Opracowanie własne

Każdy z obszarów jest powiązany z jasno określonymi kluczowymi wskaźnikami pozwalającymi na monitorowanie efektywności działań i ciągłe doskonalenie usług AZW. Wskaźniki pozwalają ocenić zarówno jakość i skuteczność usługi świadczonej klientom, jak i sprawność funkcjonowania samej organizacji. Regularne analizowanie wskaźników umożliwia wczesne rozpoznawanie ewentualnych nieprawidłowości, identyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz podejmowanie działań korygujących lub rozwojowych. W ten sposób AZW może reagować na zmieniające się potrzeby klientów i rynku pracy, a jednocześnie wzmacniać swoje zasoby i kompetencje. Zestaw wszystkich wskaźników służących do okresowego przeglądu funkcjonowania AZW stanowi załącznik nr 21 Pełny zestaw wskaźników.



Pełny zestaw wskaźników (załącznik nr II.21)



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Spośród pełnego zestawu wskaźników wyłoniono kluczowe (przedstawione w poniżej tabeli), które stanowią podstawę do certyfikacji AZW, wśród których znajdują się: wskaźniki formalne dotyczące funkcjonowania AZW, wskaźniki merytoryczne dotyczące zarówno realizacji UZW jak i organizacji AZW, a także wskaźniki efektywności zatrudnienia.

Rysunek 6. Wskaźniki przeglądu okresowego funkcjonowania AZW i certyfikacji AZW



Źródło: Opracowanie własne





6.1.1. Wskaźniki formalne dotyczące funkcjonowania AZW (F1-F10)

Wskaźniki formalne dotyczące funkcjonowania AZW takie jak posiadanie struktury, regulamin organizacyjny, kodeks etyczny AZW pozwalają monitorować przejrzystość struktur, racjonalne rozłożenie obowiązków oraz zgodność wewnętrznych procedur z przyjętymi standardami.

Zasoby lokalowe i techniczne odnoszą się do infrastruktury, wyposażenia oraz narzędzi niezbędnych do realizacji zadań AZW. Monitorowanie tych elementów pozwala ocenić, czy środowisko pracy jest adekwatne do potrzeb klientów i pracowników agencji, a także czy sprzyja efektywnej realizacji usług.

Obszar dostępności obejmuje aspekty architektoniczne, cyfrowe i komunikacyjno-informacyjne usług dla osób z niepełnosprawnościami. Analiza wskaźników w tym zakresie pozwala weryfikować, czy AZW skutecznie usuwa bariery i zapewnia równe szanse w korzystaniu z oferty wsparcia.

6.1.2. Wskaźniki merytoryczne dotyczące usługi zatrudnienia wspomaganego (M1- M7)

Kolejną grupę wskaźników tworzą wskaźniki merytoryczne dotyczące jakości UZW. Zostały ze sobą tak powiązane - badanie satysfakcji osób poszukujących pracy (etap 1-3 UZW), badanie satysfakcji pracownika z niepełnosprawnością z warunków zatrudnienia (etap 4 UZW) oraz badanie poziomu satysfakcji z usług zatrudnienia wspomaganego (etap 5 UZW), by kompleksowo monitorować jakość i efektywność działań – od momentu nawiązania kontaktu z kandydatem poprzez zatrudnienie go i wsparcie w utrzymaniu pracy i rozwoju kariery zawodowej.

Dopełnieniem procesu jest badanie satysfakcji pracodawcy ze współpracy z AZW, co pomoże uchwycić pełny obraz jakości usług – nie tylko w wymiarze indywidualnym, ale też relacyjnym. Źródłem pomiaru są wyniki z ankiet satysfakcji klientów usługi, zarówno osób z niepełnosprawnością jak i pracodawców.

Kluczowa jest też zgodność dokumentacji procesu zatrudnienia wspomaganego ze Standardem wsparcia osoby z niepełnosprawnością, dlatego jest to wskaźnik



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

zarządzania jakością. Analizie będzie poddana jakość przygotowanej przez kadre AZW dokumentacji z realizacji wsparcia na poszczególnych etapach UZW. Pozwoli to ocenić jakość i adekwatność udzielonego wsparcia na rzecz osób z niepełnosprawnościami oraz ocenić jego zgodność ze standardem. Dzięki stałej autoewaluacji wskaźników AZW systematycznie podnosi jakość wsparcia, wzmacnia skuteczność procesu zatrudnienia oraz zwiększa trwałość uzyskanych efektów.

Wszystkie wskaźniki dotyczące jakości usługi zatrudnienia zostały opisane w Standardzie wsparcia osoby z niepełnosprawnością.



Standard wsparcia osoby z niepełnosprawnością

6.1.3. Wskaźniki merytoryczne dotyczące organizacji AZW (M8-M10)

Do przeglądu okresowego funkcjonowania AZW określono także wskaźniki merytoryczne dotyczące organizacji AZW. Wprowadzenie osób z niepełnosprawnościami na rynek pracy, często wymaga zaangażowania kilku specjalistów, dlatego wymiana informacji, bieżące podsumowywanie realizowanych działań, uaktualnienie celów pomiędzy specjalistami pozwala efektywnie i profesjonalnie odpowiedzieć na indywidualne potrzeby klientów z niepełnosprawnością i pracodawców. **(Ważne) Spotkania kadry** to także wymiana doświadczeń, uczenie się od siebie, integracja zespołu. Pozwala to budować doświadczony, stabilny zespół, który wzajemnie się wspiera i jest wizytówką AZW wśród partnerów. W tym celu standard określa i sprawdza częstotliwość spotkań kadry AZW, które agencja powinna organizować średnio co najmniej 2 razy w każdym miesiącu.

Kolejnym wskaźnikiem jest monitorowanie obciążenia trenerów pracy poprzez przydzielanie im optymalnej liczby osób z niepełnosprawnością do współpracy. **(Ważne) Rekomendowaną liczbą na jednego trenera pracy zaangażowanego w wymiarze pełnego etatu/160 godzin miesięcznie jest maksymalnie 12 osób z niepełnosprawnością.**





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Zatrudnienie wspomagane opiera się na indywidualnym podejściu do każdego klienta, bardzo ważne jest budowanie profesjonalnej i partnerskiej relacji. Zbyt duża liczba klientów może wpłynąć na jakość, skuteczność i bezpieczeństwo procesu wsparcia. Trener przeciążony nadmiarem obowiązków ma mniej czasu na monitoring postępów, szybkie reagowanie na pojawiające się trudności, współpracę z pracodawcami i wsparcie klientów na stanowiskach pracy, co może przyczynić się do niskiej efektywności. Standard wyznacza optymalną ilość klientów również po to, aby zadbać o trenera pracy i wdrażać rozwiązania profilaktyczne wobec wypalenia zawodowego. Kontrola liczby osób przypadających na jednego trenera to nie ograniczenie organizacyjne, lecz warunek zapewnienia skutecznego i odpowiedzialnego wsparcia oraz podstawa do oceny efektywności i jakości zarządzania personelem.

Wskaźniki dotyczące kadry AZW koncentrują się na doborze, kompetencjach i rozwoju zawodowym pracowników. Dzięki nim możliwe jest ocenienie, w jakim stopniu kadra agencji posiada kwalifikacje odpowiadające wymaganiom MZW oraz czy ma zapewnione warunki do doskonalenia swoich umiejętności. Kluczowym wskaźnikiem w tym obszarze jest posiadanie przez trenerów pracy zrealizowanego szkolenia podstawowego z UZW. Udział w szkoleniach zapewni trenerom pracy przygotowanie merytoryczne do pracy z osobami z niepełnosprawnością w modelu usługi zatrudnienia wspomagane. W szkoleniu podstawowym powinni wziąć udział wszyscy zatrudnieni przez AZW trenerzy pracy, niezależnie od wcześniejszego doświadczenia w branży. Pozwoli to na przygotowanie kadry w jednolity sposób, tak, aby w każdej AZW były realizowane działania na najwyższym poziomie, zgodne ze standardami.

Łącznie wskaźniki te tworzą zintegrowany system oceny funkcjonowania AZW, pozwalający nie tylko monitorować bieżące działania, ale także planować rozwój i podnosić jakość w oparciu o dane i doświadczenia.



6.1.4. Wskaźniki efektywności zatrudnienia (E1-E2)

Do szczególnie istotnych wskaźników jakości należą również te, które monitorują rezultaty działań AZW w postaci podjęcia i utrzymania zatrudnienia na otwartym rynku pracy przez klientów. Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami jest nadrzędną wartością działalności AZW. Wprowadzenie wskaźnika odsetka klientów AZW, którzy podjęli pracę na otwartym rynku pozwala mierzyć realną skuteczność wsparcia klientów. Analiza danych umożliwia refleksję czy stosowane działania w ramach AZW przynoszą oczekiwane efekty. Regularne monitorowanie wskaźnika wspiera zarządzanie jakością. Umożliwia identyfikowanie barier w aktywizacji, daje możliwość porównywania efektywności między okresami lub zespołami, czy też danymi agencjami. Zespół realizujący usługę ZW ma jasno określony cel, co sprzyja koncentracji na efektywności i jakości wsparcia. Określenie poziomu zatrudnienia motywuje do utrzymania standardów pracy całego zespołu. Dodatkowo pokazuje ja środki przekazane na aktywizację zawodową przekładają się na konkretne rezultaty społeczne i ekonomiczne. Wzmacnia to przejrzystość i odpowiedzialność za zrealizowane działania. Informacja na temat wartości wskaźnika podjęcia zatrudnienia będzie też informacją dla osób z niepełnosprawnością na temat efektywności AZW.

Ostatnim kluczowym wskaźnikiem bezpośrednio łączącym się z podjęciem zatrudnienia jest **(ważne) trwałość zatrudnienia klientów AZW**. Utrzymanie zatrudnienia świadczy o skutecznym dopasowaniu stanowiska oraz odpowiednim wparciu udzielanym przez trenera pracy. Bez mierzenia trwałości zatrudnienia istnieje ryzyko koncentrowania się wyłącznie na krótkoterminowych rezultatach, które nie przekładają się na realną poprawę sytuacji życiowej klientów AZW.



6.2. Przegląd okresowy funkcjonowania AZW jako narzędzie zarządzania jakością

Przegląd okresowy funkcjonowania AZW stanowi istotny mechanizm systemu jakości. Jego celem jest z jednej strony bieżące monitorowanie spełnienia wskaźników, a z drugiej stanowi cenne narzędzie wspierające przygotowanie organizacji do audytu zewnętrznego. Przegląd okresowy funkcjonowania AZW służy bieżącemu identyfikowaniu braków, planowaniu działań korygujących oraz systematycznemu porządkowaniu dowodów. Odpowiedzialność za prowadzenie przeglądu okresowego funkcjonowania AZW ponosi osoba zarządzająca AZW, a w jego realizacji może ją wspierać mentor (jeśli funkcjonuje w AZW). Kluczowe wskaźniki podlegające przeglądowi i certyfikacji AZW zostały szczegółowo opisane w Tabeli wskaźników przegląd okresowy - certyfikacja.



Tabela wskaźników przegląd okresowy_ certyfikacja
(Załącznik nr II.22)

6.2.1. Częstotliwość prowadzenia przeglądu okresowego funkcjonowania AZW

Wymagane jest, aby przeprowadzić przegląd okresowy funkcjonowania AZW minimum raz przed przystąpieniem do procesu certyfikacji. Jednocześnie rekomenduje się, aby poszczególne wskaźniki dotyczące jakości wsparcia, jakości organizacji AZW, efektywności zatrudnienia weryfikować z większą częstotliwością tj. raz na kwartał. Rekomendacje dla AZW odnośnie monitorowania wskaźników opisano w Podręczniku Dobrych praktyk dla Standardu Organizacyjnego AZW.



Podręcznik dobrych praktyk dla standardu organizacyjnego AZW
Wybrane procesy i procedury AZW



6.2.2. Sposób prowadzenia przeglądu okresowego funkcjonowania AZW

Przegląd okresowy funkcjonowania AZW jest dokumentowany w ujednolicony sposób, tak aby zebrane informacje były uporządkowane i mogły stanowić materiał dowodowy w procesie certyfikacji AZW.

W ramach przeglądu AZW:

- gromadzi i aktualizuje dane dotyczące wskaźników wskazanych w załączniku **Tabela wskaźników przegląd okresowy – certyfikacja**
- systematycznie zbiera i porządkuje dowody potwierdzające spełnianie poszczególnych wskaźników.

Do każdego kryterium należy wskazać co najmniej jeden reprezentatywny dowód, który jednoznacznie potwierdza jego spełnienie. Dowodami mogą być w szczególności:

- aktualne dokumenty organizacyjne (np. regulaminy, procedury, zakresy obowiązków),
- rejestry, wykazy lub zestawienia (np. listy obecności, harmonogramy, ewidencje działań),
- dokumentacja UZW (zgodnie ze Standardem wsparcia osoby z niepełnosprawnością),
- dokumentacja dotycząca monitoringu, ankiet satysfakcji oraz wyników wskaźników,
- dokumentacja kadrowa i rozwojowa specjalistów AZW (zgodnie ze Standardem organizacyjnym AZW),
- dokumentacja fotograficzna,
- dokumenty zakupowe lub umowy,
- inne materiały potwierdzające realizację danego wskaźnika.

Zbieranie i porządkowanie tych danych pozwala AZW na bieżąco monitorować jakość działań oraz przygotowywać się do procesu certyfikacji.



6.2.3. Wynik przeglądu okresowego funkcjonowania AZW i przygotowanie do procesu certyfikacji

Przegląd okresowy funkcjonowania AZW ma charakter przygotowawczy i rozwojowy. AZW może (choć nie jest to obligatoryjne, a jedynie zalecane) stosować taką samą logikę punktową, jak w procedurze certyfikacyjnej, aby ocenić gotowość do wejścia w audyt certyfikujący.



7. Certyfikacja AZW

Dbając o wysoki poziom UZW zaplanowany jest monitoring i certyfikacja powstałych AZW zgodnie z przygotowanym standardem. Certyfikacja ma charakter uporządkowanego i udokumentowanego procesu oceny, prowadzonego według jawnych kryteriów. Oparta jest na rzetelnych dowodach (m.in. dokumentach, danych). Centralnym elementem certyfikacji jest ocena jakości pracy trenerów pracy oraz skuteczności nadzoru i organizacji wsparcia po stronie realizatora. Proces pełni nie tylko funkcję kontrolną, ale również rozwojową – dostarcza AZW informacji zwrotnej i rekomendacji służących doskonaleniu praktyk i podnoszeniu jakości usług.

Certyfikacja:

- umożliwia utrzymanie spójnej, mierzalnej jakości usług niezależnie od miejsca realizacji,
- wzmacnia zaufanie klientów i pracodawców,
- dostarcza jasnych kryteriów dla finansujących i nadzorujących,
- potwierdza odpowiedzialność realizatora za AZW,
- tworzy podstawę do systematycznego doskonalenia, obejmującego uczenie się na danych, przeglądy i rekomendacje.

7.1. Cel i zakres certyfikacji AZW

Celem certyfikacji jest rzetelne i powtarzalne potwierdzenie, że AZW działa zgodnie ze standardami MZW, w szczególności Standardem wsparcia osoby z niepełnosprawnością oraz Standardem organizacyjnym AZW.

Powyższe oznacza weryfikację, czy AZW spełnia:

- wskaźniki formalne związane z organizacją i funkcjonowaniem agencji (F1-F10),
- wskaźniki merytoryczne odnoszące się do jakości UZW oraz jakości organizacji AZW (M1-M8),
- wskaźniki efektywności zatrudnienia (E1-E2).



7.2. Proces certyfikacji

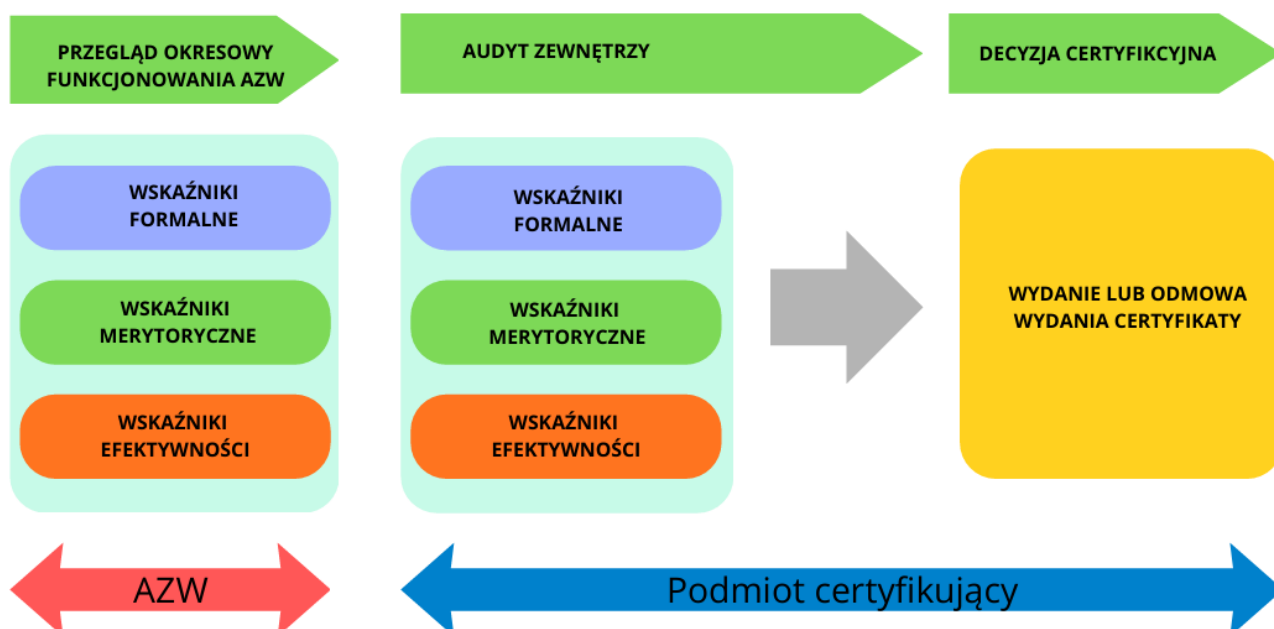
Proces certyfikacji obejmuje przegląd okresowy funkcjonowania AZW prowadzony przez AZW w ramach wytycznych zarządzania jakością oraz audyt zewnętrzny (audyt certyfikacyjny) prowadzony przez podmiot certyfikujący i kończy się decyzją certyfikacyjną o przyznaniu certyfikatu lub odmowie jego przyznania – zależnie od spełnienia kryteriów na wymaganym poziomie.

W przeglądzie okresowym funkcjonowania AZW oraz audycie certyfikacyjnym stosuje się ten sam zestaw kryteriów i wskaźników (Załącznik Tabela wskaźników przegląd okresowy - certyfikacja) określonych w tabeli wskaźników. Różnica polega na tym, że:

- przegląd okresowy funkcjonowania AZW prowadzony przez AZW i służy monitorowaniu wskaźników oraz przygotowaniu AZW do audytu zewnętrznego (certyfikującego)
- audyt zewnętrzny jest prowadzony przez podmiot certyfikujący jako weryfikacja w ramach procedury certyfikacji.

Audyt zewnętrzny będzie przeprowadzony, co do zasady po upływie co najmniej 18 miesięcy działalności AZW. W przypadku, gdy AZW zgłosi gotowość do poddania się audytowi przed upływem tego okresu, a stopień zaawansowania realizacji przedsięwzięcia AZW będzie na to pozwalał, audyt może zostać przeprowadzony w terminie wcześniejszym.

Rysunek 7. Proces certyfikacji AZW



Źródło: Opracowanie własne

7.3. Przebieg certyfikacji

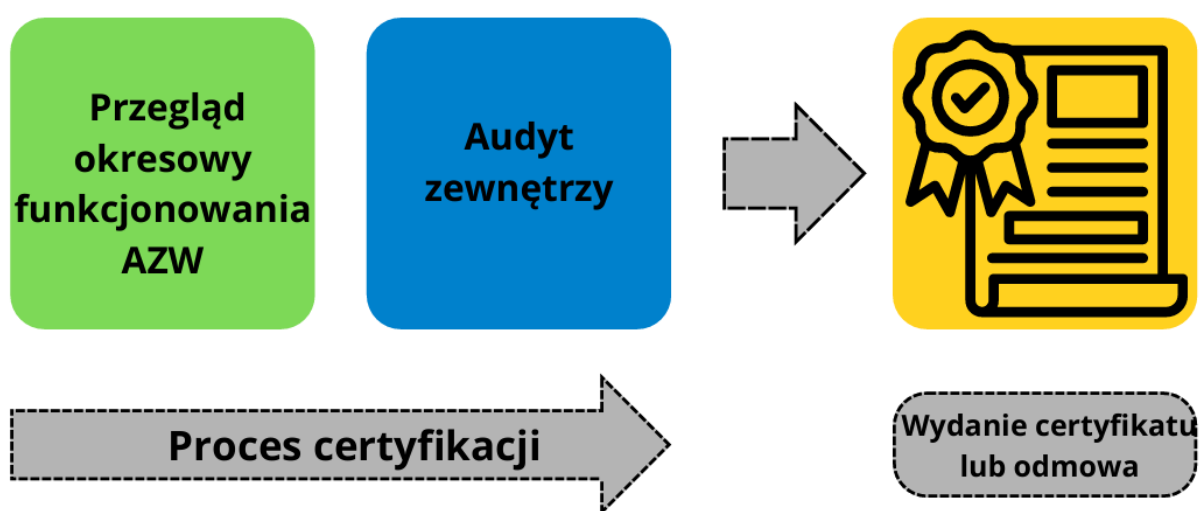
W celu rozpoczęcia audytu zewnętrznego, AZW przekazuje podmiotowi certyfikującemu oświadczenie o spełnianiu kryteriów wymaganych do rozpoczęcia procesu certyfikacji wraz z załącznikiem „Tabela wskaźników – przegląd okresowy - certyfikacja”, zawierającym wyniki przeglądu okresowego funkcjonowania AZW. Dokument ten przedstawia stopień realizacji poszczególnych wskaźników i stanowi podstawę do oceny gotowości AZW do certyfikacji, przy czym nie jest wymagane spełnienie wszystkich wskaźników na poziomie 100%.

Audyt zewnętrzny (audyt certyfikacyjny) prowadzony przez podmiot certyfikujący jest zakończony decyzją certyfikującą. Polega na weryfikacji spełnienia kryteriów formalnych, merytorycznych oraz efektywności zatrudnienia.

„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

W przypadku stwierdzenia niezgodności podmiot certyfikujący przekazuje je AZW, a AZW podejmuje działania korygujące, których skuteczność podlega weryfikacji w ramach procedury. Audyt zewnętrzny kończy się raportem z audytu certyfikacyjnego oraz decyzją certyfikacyjną o przyznaniu certyfikatu lub odmowie jego przyznania.

Rysunek 8. Schemat procesu certyfikacji AZW



Źródło: Opracowanie własne

7.4. Kryteria i wskaźniki certyfikacji

Audyt zewnętrzny obejmuje weryfikację spełnienia wskaźników określonych w Tabeli wskaźników przegląd okresowy - certyfikacja tożsamy z przeglądem okresowym funkcjonowania AZW. Załącznik obejmuje zarówno szczegółowy opis wskaźników jak i sposób ich weryfikacji przez podmiot certyfikujący.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Tabela wskaźników do procesu certyfikacji, obejmuje:

1. Wskaźniki dotyczące funkcjonowania AZW (kryteria formalne)

- F1. Schemat struktury organizacyjnej AZW - AZW posiada schemat struktury organizacyjnej przedstawiający jednostki, ich funkcje oraz zależności.
- F2. Regulamin organizacyjny AZW - AZW posiada regulamin określający zasady funkcjonowania, prawa i obowiązki kadry oraz klientów, sposób podejmowania decyzji i organizację pracy.
- F3. Kodeks etyczny AZW - AZW posiada kodeks określający standardy postępowania kadry i sposób realizacji wartości MZW w codziennej pracy.
- F4. System rozwoju zawodowego kadry AZW - AZW posiada system obejmujący planowanie, monitorowanie i realizację szkoleń oraz rozwoju kompetencji.
- F5. System oceny kadry AZW - AZW posiada system umożliwiający regularną ocenę kompetencji i jakości pracy kadry oraz wspierający decyzje kadrowe.
- F6. Zasoby lokalowe AZW - AZW posiada zasoby lokalowe pozwalające świadczyć UZW.
- F7. Zasoby techniczne AZW - AZW posiada zasoby techniczne pozwalające świadczyć UZW.
- F8. Dostępność architektoniczna AZW - obiekt i pomieszczenia są dostosowane do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami.
- F9. Dostępność cyfrowa AZW - systemy informatyczne, strona www i narzędzia cyfrowe są dostępne.
- F10. Dostępność komunikacyjno-informacyjna AZW - informacje i komunikacja w AZW są dostępne i zrozumiałe.

1. Wskaźniki jakości dotyczące usługi zatrudnienia wspomaganego oraz organizacji AZW (kryteria merytoryczne i efektywności)



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

- M1. Poziom satysfakcji osób poszukujących pracy z usługi zatrudnienia wspomaganego.
- M2. Poziom satysfakcji pracownika z niepełnosprawnością z warunków zatrudnienia.
- M3. Poziom satysfakcji klienta lub klientki usługi zatrudnienia wspomaganego z jakości tej usługi.
- M4. Poziom satysfakcji pracodawcy ze współpracy z AZW.
- M5. Zgodność dokumentacji procesu zatrudnienia wspomaganego ze standardem wsparcia osoby z niepełnosprawnością.
- M6. Częstotliwość spotkań kadry AZW (zgodnie z wymaganiami standardu i tabelą wskaźników).
- M7. Odsetek Trenerów pracy, którzy ukończyli szkolenie wstępne (zgodnie z wymaganiami standardu i tabelą wskaźników).
- M8. Liczba osób z niepełnosprawnością przypadających na Trenera pracy (zgodnie z wymaganiami standardu i tabelą wskaźników).
- E1. Odsetek klientów AZW, którzy w wyniku udziału w UZW podjęli pracę na otwartym rynku pracy.
- E2. Trwałość zatrudnienia podjętego przez klientów AZW, którzy podjęli pracę w wyniku udziału w UZW.



7.5. Audyt zewnętrzny (AUDYT CERTYFIKACYJNY)

7.5.1. Warunek przystąpienia, termin i odpowiedzialność za przeprowadzenie audytu zewnętrznego

Warunki przystąpienia do audytu certyfikacyjnego:

- co do zasady minimum 18 miesięcy działalności AZW⁵,
- prowadzenie przeglądu okresowego funkcjonowania AZW,
- złożenie Wniosku o przeprowadzenie audytu zewnętrznego do podmiotu certyfikującego (załącznik nr II.23),
- oświadczenie o spełnieniu kryteriów wymaganych do procesu certyfikacji wraz z załącznikiem Tabela wskaźników – przegląd okresowy certyfikacja.

Termin wykonania: zasadniczo do 25. miesiąca działalności AZW (lub później, zgodnie z ustaleniami organizacyjnymi).

Odpowiedzialność: podmiot certyfikujący we współpracy z osobą zarządzającą AZW.



Wniosek o audyt zewnętrzny (załącznik nr II.23)

⁵ W przypadku gdy AZW zgłosi gotowość do poddania się audytowi przed upływem tego okresu, a stopień zaawansowania realizacji przedsięwzięcia AZW będzie na to pozwalał, audyt może zostać przeprowadzony w terminie wcześniejszym.



7.5.2. Zakres audytu zewnętrznego

Audyt zewnętrzny obejmuje ocenę spełnienia wskaźników:

- formalnych dotyczących funkcjonowania AZW (F1 - F10),
- jakościowych dotyczących usług zatrudnienia wspomaganego oraz organizacji AZW - kryteria merytoryczne i efektywności (M1 – M8, E1-E2).

(Ważne) Audyt zewnętrzny (certyfikujący) stanowi niezależną i obiektywną weryfikację zgodności przedstawionych danych i dowodów ze stanem faktycznym oraz praktyką realizacji usług zgodnie z MZW.

7.5.3. Przebieg audytu zewnętrznego

Audyt zewnętrzny realizowany jest w następujących krokach:

1. Przegląd dokumentów i danych

Audytorski analizuje dokumenty i dane przekazane przez AZW (wyniki przeglądu okresowego funkcjonowania AZW).

2. Ocena losowo wybranej próby spraw

Audytorski dokonuje oceny losowo wybranej próby 15% spraw prowadzonych przez AZW w celu weryfikacji zgodności działań i dokumentacji ze standardami MZW (w tym w zakresie wskaźnika zgodności dokumentacji procesu wsparcia).

3. Wizyty audytowe w AZW

Podmiot certyfikujący może przeprowadzić wizytę/y w siedzibie AZW. Wizyty służą potwierdzeniu informacji przedstawionych przez AZW, weryfikacji zgodności działań ze standardami MZW oraz ocenie, czy dowody odzwierciedlają rzeczywisty sposób funkcjonowania agencji i świadczenia UZW.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Zakres wizyty może obejmować m.in.:

- analizę/weryfikację dokumentacji,
- rozmowy/wywiady z kadrą AZW,
- rozmowy/wywiady z klientami,
- rozmowy/wywiady z pracodawcami,
- obserwację wybranych działań realizowanych przez AZW.

Charakter wizyty:

- zapowiedziane (co najmniej 5 dni roboczych przed planowanym terminem),
- niezapowiedziane (w szczególności w sytuacji uzasadnionych wątpliwości co do rzetelności informacji lub spełniania kryteriów).

Wizyty mają charakter merytoryczny i opierają się na zasadach obiektywizmu, przejrzystości oraz równego traktowania.

Przebieg audytu zewnętrznego, w tym zakres działań, ustalenia audytora oraz wyniki oceny, jest rejestrowany w Karcie audytu zewnętrznego (załącznik nr II.24). Karta stanowi podstawę do sformułowania wniosków oraz rekomendacji po-audytowych.

Audytora może przeprowadzić wywiady (osobiście, telefonicznie lub online) w celu potwierdzenia, uzupełnienia lub weryfikacji informacji oraz oceny praktycznego stosowania MZW. Wywiady mogą być realizowane z:

- osobą zarządzającą AZW,
- trenerami pracy,
- osobami z niepełnosprawnością (klientami AZW),
- pracodawcami.

Ustalenia z wizyt są dokumentowane w Notatce z wizyty w AZW (załącznik nr II.25).

AZW ma prawo zgłosić uwagi do treści notatki; uwagi są odnotowywane lub dołączane do dokumentacji audytu.

Sposób i punktacja wskaźników zaprezentowana jest w załączniku nr II. 22 Tabela wskaźników przegląd funkcjonowania AZW_certyfikacja.





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

-  Karta audytu zewnętrznego (Załącznik nr II.24)
-  Notatka z wizyty w AZW (Załącznik nr II.25)



7.5.4. Wynik audytu zewnętrznego

AZW może uzyskać maksymalnie 30 punktów, przy czym:

- bezwarunkowo pozytywny: uzyskanie co najmniej 26 punktów, w tym 10 punktów za spełnienie kryteriów formalnych,
- warunkowo pozytywny: uzyskanie od 20 do 25 punktów, w tym co najmniej 8 punktów za spełnianie kryteriów formalnych,
- negatywny: uzyskanie mniej niż 20 punktów.

7.6. Decyzja poaudytowa i dalsze działania

7.6.1. Decyzja poaudytowa (certyfikująca)

Na podstawie wyników audytu zewnętrznego podmiot certyfikujący wydaje decyzję poaudytową, która stanowi rozstrzygnięcie dotyczące:

- przyznania certyfikatu AZW,
- warunkowego wydania certyfikatu AZW lub
- odmowy wydania certyfikatu AZW.

Decyzja ta uwzględnia stopień spełnienia kryteriów audytowych, uzyskaną punktację oraz ewentualne niezgodności stwierdzone w toku audytu, a także ocenę możliwości i terminowości wdrożenia działań korygujących.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Tabela 6. Warunki decyzji poaudytowej

Liczba punktów	Warunki konieczne	Decyzja poaudytowa	Uwagi
26-30	uzyskanie 10 pkt. za spełnienie kryteriów formalnych	przyznanie certyfikatu AZW	- AZW spełnia wszystkie kryteria formalne - AZW spełnia kryteria jakościowe w stopniu dobrym lub bardzo dobrym - brak istotnych niezgodności
20-25	uzyskanie co najmniej 8 pkt. za spełnienie kryteriów formalnych	warunkowe wydanie certyfikatu AZW	- AZW spełnia kryteria w stopniu wystarczającym - występują niezgodności lub braki, które wymagają podjęcia działań korygujących w określonym terminie
0–19	nie dotyczy	odmowa wydania certyfikatu AZW	- AZW spełnia kryteria w stopniu niewystarczającym - brak podstaw do wydania certyfikatu AZW

Źródło: Opracowanie własne



Wzór certyfikatu AZW (Załącznik nr II.26)



7.6.2. Skutki decyzji audytowej

7.6.2.1 Przyznanie certyfikatu AZW

Skutki: AZW otrzymuje certyfikat, potwierdzający zgodność działania z obowiązującymi standardami zatrudnienia wspomaganego. Certyfikat może być wykorzystywany w komunikacji z klientami, partnerami i interesariuszami MZW oraz instytucjami nadzorującymi.

Możliwości działania:

- AZW może kontynuować świadczenie usług zatrudnienia wspomaganego zgodnie ze standardami MZW oraz wprowadzać dobrowolne usprawnienia.
- Przed upływem okresu ważności certyfikatu (nie później niż 2 miesiące przed upływem ważności certyfikatu AZW), AZW może wystąpić do podmiotu odpowiedzialnego za certyfikację z wnioskiem o przeprowadzenie recertyfikacji, która może odbyć się w oparciu o zasady audytu zewnętrznego.

Zastrzeżenie: Wszystkie istotne zmiany, mające wpływ na spełnianie wymagań certyfikacji (np. zmiana lokalu AZW ograniczająca dostępność) AZW musi zgłosić do podmiotu odpowiedzialnego za certyfikację.

7.6.2.2 Warunkowe przyznanie certyfikatu AZW

Skutki: AZW otrzymuje certyfikat warunkowy z wymogiem realizacji działań korygujących w wyznaczonym terminie. Certyfikat warunkowy potwierdza spełnienie minimalnych wymagań, ale wskazuje obszary wymagające poprawy.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Możliwości działania:

- AZW zobligowana jest do przygotowania, w porozumieniu z audytorem zewnętrznym, Planu działań korygujących, obejmującego zakres i termin realizacji poszczególnych zaleceń.
- Realizacja zaleceń weryfikowana jest w oparciu o sprawozdanie z realizacji działań oraz ocenę spełnienia wymagań przez audytora zewnętrznego.
- Po pozytywnej weryfikacji działań korygujących możliwe jest uzyskanie pełnego certyfikatu AZW.

7.6.2.3 Odmowa przyznania certyfikatu AZW

Skutki: AZW nie otrzymuje certyfikatu i nie może posługiwać się nim w komunikacji ani przedstawiać swoich usług jako zgodnych ze standardami MZW.

Możliwości działania:

- Analiza przyczyn odmowy i identyfikacja braków w zakresie spełniania kryteriów formalnych lub jakościowych.
- Wdrożenie działań naprawczych, obejmujących uzupełnienie dokumentacji, poprawę procedur lub podniesienie jakości wsparcia.
- Ponowne przystąpienie do autoewaluacji i audytu zewnętrznego w celu ubiegania się o certyfikat.

7.6.3. Możliwość odwołania od decyzji poaudytowej

AZW ma prawo odwołać się od decyzji poaudytowej wydanej przez podmiot odpowiedzialny za certyfikację. Odwołanie powinno zostać złożone w formie pisemnej, w terminie do 14 dni od otrzymania decyzji, wraz z uzasadnieniem i ewentualnymi dodatkowymi dokumentami lub wyjaśnieniami.



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

W terminie do 30 dni od otrzymania odwołania, podmiot odpowiedzialny za certyfikację rozpatruje odwołanie w sposób niezależny i obiektywny, z uwzględnieniem przedstawionych argumentów oraz dokumentacji z audytu.

Decyzja podjęta podmiotu odpowiedzialnego za certyfikację po rozpatrzeniu odwołania jest ostateczna. O wyniku postępowania odwoławczego AZW jest informowane w formie pisemnej.

7.7. Plan uzupełnień jako element uczenia się organizacyjnego i certyfikacji

Na każdym etapie procesu certyfikacji możliwe jest uruchomienie planu naprawczego. Identyfikacja luk, niezgodności lub obszarów wymagających poprawy nie przerywa procesu certyfikacji, lecz stanowi impuls do zaplanowania i wdrożenia działań korygujących.

Takie podejście jest spójne z logiką cyklu ciągłego doskonalenia PDCA i wzmacnia rozwojowy charakter certyfikacji, pozwalając AZW reagować na bieżąco i stopniowo podnosić jakość pracy, zamiast koncentrować się wyłącznie na spełnieniu wymogów w danym momencie oceny.

AZW realizuje cykl PDCA, który porządkuje sposób pracy:

- **Plan (P) – Planowanie** – AZW opracowuje plan doskonalenia jakości, oparty na wynikach autoewaluacji, analizie danych i zidentyfikowanych obszarach wymagających wzmocnienia lub korekty.
- **Do (D) – Wdrożenie planu** – AZW wdraża zaplanowane działania rozwojowe, testuje rozwiązania i wprowadza uzgodnione uzupełnienia w praktyce działania.
- **Check (C) – Sprawdzenie** – AZW analizuje skuteczność podjętych działań, korzystając z danych z monitoringu, obserwacji pracy oraz informacji zwrotnych.
- **Act (A) – Korekta** – AZW dokonuje korekt, formułuje wnioski i – w razie potrzeby – wprowadza nowe rozwiązania, które stają się elementem dalszego rozwoju organizacji.





„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Plan uzupełnień należy rozumieć jako narzędzie uczenia się organizacyjnego AZW, a nie jako formalny obowiązek administracyjny. Jego celem jest wzmocnienie skuteczności rozwoju jakości świadczenia usług zatrudnienia wspomaganego oraz realne doskonalenie sposobu pracy AZW w oparciu o własne doświadczenia, dane i refleksję zespołu. Zapewnia, że wnioski z ewaluacji i audytu nie pozostają na poziomie deklaracji, lecz prowadzą do konkretnych uzupełnień, korekt lub zmian w działaniu.



Załączniki do Standardu

- Załącznik II.1 Przykładowa struktura organizacyjna AZW
- Załącznik II.2 Regulamin AZW
- Załącznik II.3 Kodeks etyczny AZW
- Załącznik II.4 Opisy stanowisk pracy
- Załącznik II.5 Procedura rekrutacji kadry AZW
- Załącznik II.6 System rozwoju zawodowego kadry
- Załącznik II.7 Program szkolenia integracyjnego dla kadry AZW
- Załącznik II.8 Program szkolenia podstawowego - wstępnego dla trenerów pracy
- Załącznik II.9 Scenariusz szkolenia podstawowego - wstępnego dla trenerów pracy
- Załącznik II.10 Karty pracy
- Załącznik II.11 Dziennik refleksji szkoleniowych trenera pracy
- Załącznik II.12 Pre-test i post- test
- Załącznik II.13 System oceny kadry
- Załącznik II.14 Lista kontrolna zasobów lokalowych AZW
- Załącznik II.15 Lista kontrolna zasobów technicznych AZW
- Załącznik II.16 Lista dostępność architektoniczna
- Załącznik II.17 Lista dostępność cyfrowa
- Załącznik II.18 Lista dostępność informacyjno-komunikacyjna
- Załącznik II.19 Plan poprawy zapewnienia dostępności AZW
- Załącznik II.20 Rejestr wniosków o zapewnienie dostępności AZW
- Załącznik II.21 Pełny zestaw wskaźników
- Załącznik II.22 Tabela wskaźników przegląd okresowy - certyfikacja
- Załącznik II.23 Wniosek o audyt zewnętrzny
- Załącznik II.24 Karta audytu zewnętrznego
- Załącznik II.25 Notatka z wizyty w AZW
- Załącznik II.26 Wzór certyfikatu
- Załącznik II.27 Arkusz do raportowania postępów we wsparciu uczestników w projekcie AZW⁶

⁶ Arkusz, wypełniany przez AZW wyłonione w konkursie na testowanie wdrożenia usługi zatrudnienia wspomaganego (numer naboru: FERS.03.04-IP.06-001/26)



„Standaryzacja modelu zatrudnienia wspomaganego w Polsce”

Spis tabel

Tabela 1. Ścieżka rozwoju zawodowego trenera pracy	32
Tabela 2. Kryteria przejścia między poziomami ścieżki kariery trenera pracy	34
Tabela 3. System szkoleń w ramach AZW	37
Tabela 4. Efekty uczenia się w ramach szkolenia integracyjnego AZW.....	42
Tabela 5. Efekty uczenia się dla szkolenia podstawowego – wstępnego trenera pracy	45
Tabela 6. Warunki decyzji poaudytowej.....	82

Spis rysunków

Rysunek 1. Model Zatrudnienia Wspomaganego opracowany w projekcie pn. „Standaryzacja Modelu Zatrudnienia Wspomaganego w Polsce”	9
Rysunek 2. Struktura organizacyjna AZW w ujęciu funkcjonalnym.....	19
Rysunek 3. Ścieżka rozwoju zawodowego Trenera pracy w AZW	31
Rysunek 4. Pierwszy obszar jakości w systemie zarządzania jakością w AZW.....	61
Rysunek 5. Drugi obszar jakości w systemie zarządzania jakością w AZW	62
Rysunek 6. Wskaźniki przeglądu okresowego funkcjonowania AZW i certyfikacji AZW	63
Rysunek 7. Proces certyfikacji AZW	73
Rysunek 8. Schemat procesu certyfikacji AZW	74