

# Rekomendacje dla powstania regionalnego systemu certyfikacji podmiotów świadczących usługi doprowadzenia do zatrudnienia osób niepełnosprawnych

---

FUNDACJA IMAGO

WROCŁAW

2014

Projekt "Model kontraktowania usług rynku pracy na rzecz osób niepełnosprawnych" jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Model kontraktowania usług rynku pracy  
na rzecz osób niepełnosprawnych

## SPIS TREŚCI

|    |                                                              |    |
|----|--------------------------------------------------------------|----|
| 1. | WPROWADZENIE .....                                           | 3  |
| 2. | ZAŁOŻENIA SYSTEMU CERTYFIKACJI – SIEĆ KOOPERACJI.....        | 5  |
| 3. | ZAŁOŻENIA SYSTEMU CERTYFIKACJI – PROCEDURY AUDYTOWANIA ..... | 7  |
| 4. | ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE OBSZARÓW PODLEGAJĄCYCH OCENIE .....      | 10 |
| 5. | KRYTERIA OCENY W PODZIALE NA POSZCZEGÓLNE KATEGORIE .....    | 13 |

## **1. WPROWADZENIE**

Doświadczenia wypływające z wizyt studyjnych w Holandii, Niemczech, Belgii i Wielkiej Brytanii oraz analizy modeli aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych funkcjonujących w tych krajach wskazują, że dostęp do środków publicznych obwarowany jest spełnieniem szeregu standardów.

Instytucje publiczne stosują różne mechanizmy w celu zapewnienia przekazania realizacji działań podmiotom, które zagwarantują wykonanie usług na wysokim poziomie. W każdym przypadku wprowadzenie procedur kontraktowania doprowadziło po kilku latach działania systemu w danym kraju do konieczności określenia standardu uprawniającego zewnętrzne podmioty do ubiegania się o zlecenia aktywizacji osób bezrobotnych.

W zależności od kraju mamy do czynienia z modelami, w których standardy realizacji usług są ściśle określone w zapisach ustawowych lub są określane i monitorowane przez zewnętrzne podmioty certyfikujące. Instytucja, która będzie zainteresowana ubieganiem się o zlecenie publiczne, musi posiadać aktualny certyfikat.

Budowanie podobnego systemu certyfikacji, tj. odpowiednich kryteriów, narzędzi i systemu nadzoru, zajęło np. w Holandii kilka lat i rozpoczęło się dopiero po uzyskaniu odpowiedniej liczby doświadczeń praktycznych związanych z działaniami kontraktobiorców. W warunkach krajowych konieczne zatem jest szczegółowe obserwowanie zachowań i metod stosowanych przez realizatorów kontraktów, ponieważ znajdujemy się w Polsce w sytuacji, w której mamy do czynienia dopiero z pierwszymi efektami stosowania nowych procedur kontraktowania. Dopiero realne wyniki analizowane przez kilka pierwszych lat działania nowego systemu dadzą podstawę do odpowiednich uogólnień i uniwersalizacji, na podstawie których zaproponowany zostanie docelowy wariant certyfikacji, jako rzeczywistej rękojmi wiarygodności zewnętrznych podmiotów dla publicznych służb zatrudnienia.

Niemniej by móc skutecznie weryfikować jakość i efekty działań podejmowanych przez realizatorów kontraktów, instytucja finansująca bezpośrednio, bądź z poziomu MPIPS, powinna zapewnić w ramach monitoringu kontraktu bezpośredni, osobisty i terenowy kontakt z personelem kontraktobiorcy, samymi klientami – uczestnikami kontraktu oraz pracodawcami, którzy docelowo będą zatrudniać osoby bezrobotne. Bez tego bowiem nie będzie możliwa ani rzetelna ocena wyników procedur kontraktowania, ani stosowanie

odpowiednich i satysfakcjonujących kryteriów wyłaniania agencji. Jest to istotne tym bardziej, iż płatności rozłożone są na transze, więc możliwe jest docelowo uwarunkowanie wypłaty kolejnych transz konkretnymi wynikami osiąganymi w danym okresie.

## **2. ZAŁOŻENIA SYSTEMU CERTYFIKACJI – SIEĆ KOOPERACJI**

Brytyjski model kontraktowania usług rynku pracy stanowił inspirację dla rozwiązań stanowiących podstawę organizacji procedur kontraktowania na gruncie znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia w Polsce. Stąd analogie do doświadczeń systemu certyfikacji z Wielkiej Brytanii są szczególnie praktyczne ze względu na fakt przyjęcia w Polsce zbliżonych rozwiązań. W ramach modelu brytyjskiego współpraca pomiędzy liderem - kontraktobiorcą a jego partnerami, którzy realizują wybrane działania aktywizacyjne, jest kluczowa przy uzyskaniu certyfikatu. Lider jest odpowiedzialny za poprawne działanie całego konsorcjum i dobór podwykonawców w zależności od zadań jakie stają przed konsorcjum/partnerami. Podwykonawcy biorący udział w konsorcjum są dobierani przez lidera w odniesieniu do ich wiedzy, doświadczenia i znajomości lokalnych realiów rynku pracy. Lider tworząc całą strukturę konsorcjum musi brać po uwagę takie zagadnienia jak opracowanie przejrzystej struktury organizacyjnej z jasno określonymi schematami przepływu decyzji i informacji, zapewnienie skutecznego i bezpiecznego systemu przepływu informacji, opracowanie i uzgodnienie z podwykonawcami systemu przepływu finansów, określenie systemu monitorowania wykonania zadań w obrębie konsorcjum oraz przejrzystego systemu komunikacji z instytucją finansującą. Całość składa się na swoisty „Łańcuch dostaw”, w którym lider stanowi miejsce „dostawy”, a podwykonawcy „dostarczają” usługi w ramach przekazanych przez lidera zadań.

Budowa partnerstwa – łańcucha wykonawców, czy podwykonawców (ang. supply chain), wydaje się być rozwiązaniem zwiększającym efektywność prowadzonych działań. Biorąc pod uwagę fakt, że planowane kontrakty ogłaszane przez wojewódzkie urzędy pracy będą obejmowały dużą liczbę osób bezrobotnych z różnych grup (np. osoby młode, osoby uzależnione, osoby niepełnosprawne), można stwierdzić, że dostarczenie usług odpowiadających na potrzeby osób z tak zróżnicowanych grup oraz w takiej skali, może być wyzwaniem nawet dla największych graczy funkcjonujących na rynku. W konsekwencji, co częściowo już potwierdziły doświadczenia pilotaży MPiPS, będą oni zmuszeni wchodzić w konsorcja, bądź dobierać podwykonawców specjalizujących się w aktywizacji danej grupy osób, celem osiągnięcia założonych efektów zatrudnieniowych. Dodatkową trudnością przy dużych kontraktach wojewódzkich będzie zróżnicowanie terenu, na którym przyjdzie realizować kontrakt, a współpraca z mniejszymi podmiotami będzie minimalizować tworzenie przez głównego realizatora własnych struktur do obsługi zlecenia.

Tworzenie skutecznie działających partnerstw jest skutecznym rozwiązaniem tego problemu. Należy zauważyć, że proponowany model zakłada, że jeden podmiot (Kontraktobiorca) ubiegać się będzie o zamówienie na świadczenie usług aktywizacyjnych ogłoszonych przez WUP. Po rozstrzygnięciu zamówienia podmiot ten podpisze umowę z WUP, natomiast działania w terenie będzie prowadził wspólnie z wybranymi przez siebie innymi podmiotami.

W modelu tym Kontraktobiorca odpowiada za realizację całego zadania przed instytucją finansującą oraz zarządza partnerstwem i podwykonawcami.

Podwykonawcy biorący udział w partnerstwie są dobierani przez lidera na zasadzie ich wiedzy, doświadczenia i znajomości lokalnych realiów rynku pracy oraz metod pracy z wybranymi grupami bezrobotnych.

### 3. ZAŁOŻENIA SYSTEMU CERTYFIKACJI – PROCEDURY AUDYTOWANIA

Konieczne jest stworzenia jednolitego standardu certyfikacji obowiązującego w całym kraju. Pod tym pojęciem należy rozumieć wypracowanie pakietu mierzalnych cech jakie będą badane w czasie prowadzonych audytów. Dla osiągnięcia takiego założenia konieczne jest powołanie, bądź wyłonienie, przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej organizacji, która byłaby zdolna przeprowadzać takie audyty oraz przyznającej certyfikaty umożliwiające udział w przetargach, których celem jest wyłonienie firm świadczących usługi aktywizacji zawodowej. Ważne jest, aby audyty były prowadzone z uwzględnieniem zasady partycypacji. Oznacza to aktywny udział organizacji podlegającej audytowi w całym procesie. Takie podejście powinno być realizowane poprzez etapowość audytu polegającą na tym, że w pierwszym etapie organizacja podlegająca audytowi wypełnia kwestionariusz dostarczony przez organizację audytującą i samodzielnie dokonuje oceny, a następnie samoocena jest weryfikowana przez audytorów z organizacji audytującej. Wyniki audytu powinny być omówione z zarządem organizacji i z nim uzgodnione. Na tej podstawie w organizacji powinno dochodzić do poprawy stanu istniejącego w kierunku i metodami określonymi przez audytorów. Wyniki audytu powinny być jawne i publikowane np. na stronie audytora.

#### 1) Procedura przyznania certyfikatu

- Procedura certyfikacji rozpoczyna się od wypełnienia ankiety, w której udzielane są odpowiedzi na pytania dotyczące obszarów podlegających audytowi,
- Na podstawie przygotowanej przez instytucję ubiegającą się o certyfikat ankiety, opracowywany jest plan przeprowadzenia audytu na miejscu,
- Audyt na miejscu, prowadzony przez zespół 3 audytorów, który ma na celu zbadanie procedur i modelu funkcjonowania instytucji. Audytorzy czerpią informacje z rozmaitych źródeł: analiza dokumentacji, wywiady z personelem, wywiady z odbiorcami usług, spotkania grupowe. *Informacje* zbierane są również wśród partnerów instytucji, z którymi również spotykają się audytorzy
- Opracowanie raportu z audytu wraz z planem działań, które powinny zostać podjęte w celu usprawnienia funkcjonowania instytucji.
- W zależności od wyniku audytu instytucja może:

- otrzymać certyfikat;

- nie otrzymać certyfikatu z uwagi na niespełnienie kryteriów. Certyfikat może zostać przyznany w przypadku wprowadzenia w życie zaproponowanych zmian w funkcjonowaniu organizacji. Po wdrożeniu zmian zawartych w raporcie, instytucja ubiegająca się o certyfikat informuje podmiot certyfikujący o tym fakcie. Następuje wówczas ponowne badanie audytowe, którego szczegółowość uzależniona jest od czasu, który upłynął od poprzedniego badania.

- Po upływie dwóch lat od przyznania certyfikatu przeprowadzany jest kolejny audyt, na podstawie którego podejmowana jest decyzja o przedłużeniu obowiązywania certyfikatu na kolejne 2 lata.

## **2) Sposób oceny**

Audytorzy oceniają poszczególne obszary funkcjonowania instytucji. Instytucja w poszczególnych obszarach może otrzymać następujące oceny:

- Doskonały
- Dobry
- Zadowalający
- Niezadowalający

Uzyskanie przez instytucję oceny niezadowalający w przynajmniej jednym obszarze uniemożliwia otrzymanie certyfikatu.

## **3) Koszty realizacji audytu**

Audyt powinien być odpłatny. Płatność powinna zostać wniesiona jeszcze przed rozpoczęciem przez audytorów działań. Przykładowy koszt audytu w ramach "Standardu Merlin" w Wielkiej Brytanii wynosi 8 583 £ plus VAT.

## **4) Etapy realizacji audytu**

Audyt należy przeprowadzić w następujących krokach:

1. Podjęcie decyzji o przystąpieniu do audytu i powiadomienie o tym członków konsorcjum.
2. Wypełnienie ankiety przygotowanej przez audytora (samoocena).
3. Dokonanie przeglądu bieżących praktyk działania obowiązujących w konsorcjum

w odniesieniu do standardów (opis standardów poniżej) we współpracy z wiodącym asesorem ze strony audytora.

4. Lider konsorcjum powiadamia podwykonawców o dokonywaniu audytu w jego organizacji oraz informuje ich, że mogą się z nimi kontaktować audytorzy w celu zbadania sposobu funkcjonowania konsorcjum.
5. Lider konsorcjum wraz z wiodącym asesorem opracowują i uzgadniają plan audytu (zgodny ze standardami audytora) oraz jego harmonogram i zakres.
6. Audytor zbiera dokumenty od członków konsorcjum potwierdzające sposób działania
7. Po dokonaniu audytu przez firmę dostarczany jest dokument zawierający ocenę.
8. Lider konsorcjum, jako organizacja ubiegająca się o certyfikat przygotowuje plan poprawy w stosunku do dostarczonej pisemnej oceny oraz ustnych wyjaśnień audytorów.
9. Wdrożeni planu poprawy.
10. Otrzymanie certyfikatu ważnego przez 2 lata.

#### **4. ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE OBSZARÓW PODLEGAJĄCYCH OCENIE**

##### **1) Budowa łańcucha dostaw. Kryteria takie jak:**

- Zapewnienie osiągnięcia założonych celów poprzez budowę struktury dostosowanej do zadań, co oznacza dobór podwykonawców tak, aby ich kompetencje umożliwiały osiągnięcie założonych celów np. mając w grupie docelowej osoby długotrwale bezrobotne, niepełnosprawne ruchowo, niewidome, wychodzące z uzależnień i po pobytach w więzieniach należy dobrać tak podwykonawców, aby wszystkie te grupy znalazły w organizacjach podwykonawców wsparcie specjalistów w tych dziedzinach.
- W jaki sposób wykorzystać wiedzę i doświadczenie podwykonawców – nakładając na podwykonawców zadania zgodne z ich kompetencjami i potrzebne do wykonania postawionego zadania (np. podwykonawca – organizacja specjalizująca się w działaniach na rzecz osób niewidomych wykonuje zadania dotyczące tej grupy w ramach konsorcjum).
- Umożliwianie dobierania ekspertów z zewnątrz w celu wykonania specyficznego zadania np. opracowania informatycznego systemu bazodanowego dla konsorcjum.

##### **2) Budowa porozumienia i umów w obrębie konsorcjum oraz systemy komunikacji:**

- Umowy zawierane w obrębie konsorcjum powinny być jasno sformułowane co do wzajemnych obowiązków i praw przed podjęciem decyzji o wejściu do konsorcjum.
- Opracowanie jasnego systemu przepływu decyzji i informacji pomiędzy członkami konsorcjum w postaci schematu przepływu informacji oraz jego przestrzeganie w całym procesie trwania konsorcjum.
- Opracowanie metod informowania o działaniu konsorcjum i jego efektywności w stosunku do osób objętych działaniem np. poprzez budowę strony internetowej, zawierającej bieżące informacje o pracach i ich efektach oraz systemu informowania instytucji finansującej w postaci uzgodnionego i przestrzeganego systemu raportów cyklicznych (np. 3 miesięcznych) merytorycznych zawierających takie informacje jak:
  - ilość osób aktywnie uczestniczących w procesie z podziałem na grupy;
  - ilość osób, które osiągnęły kamienie milowe;

- ilość osób, które znalazły zatrudnienie;
- ilość osób, które są planowane do objęcia działaniami konsorcjum w najbliższym (3 miesięcznym) czasie.
- Plan przepływu informacji musi być jasny, skuteczny, rzetelny i uwzględniający aktualność przesyłanych informacji.

### **3) Rozwój i doskonalenie łańcucha dostaw:**

- W jaki sposób tworzone są lepsze procedury działania łańcucha dostaw i czy w ich tworzeniu są brani pod uwagę podwykonawcy jako współtwórcy?
- Czy ewentualna zmiana procedur wpływa na konieczność zapewnienia podwykonawcom dodatkowych środków?
- Czy promowany jest rozwój zawodowy kadr uczestników konsorcjum?

### **4) Kontraktowanie i finansowanie:**

- Czy system obiegu dokumentów w konsorcjum jest jasny i precyzyjny oraz czy członkowie konsorcjum mają do niego wgląd?
- Czy umowy dotyczące finansowania w obrębie konsorcjum są jasne i zapewniają podwykonawcom możliwość działania bez ponoszenia ryzyka finansowego?
- Czy w umowach z podwykonawcami są określone jasne zobowiązania obu stron?
- Czy zapewnione są zabezpieczenia podstawowych funkcji rynkowych uczestników konsorcjum?
- Czy zostały wynegocjowane wcześniej jasne zasady finansowania podwykonawców?
- W jaki sposób zostały wzięte pod uwagę oczekiwania i potrzeby podwykonawców w dziedzinie przepływów finansów w konsorcjum?
- Czy została opracowana optymalna strategia przepływów finansowych uwzględniająca potrzeby wszystkich członków konsorcjum?

### **5) Integralność w obrębie konsorcjum, a w nim:**

- Czy konsorcjum jest zarządzane z uwzględnieniem uczestnictwa podwykonawców?
- Czy są określone jasne strategie w zarządzaniu procesami?
- Czy interakcje pomiędzy Liderem a podwykonawcami są jasne, pozytywne i wspierające?

- Czy są zapewnione procedury postępowania w sytuacjach zmian otoczenia prawnego?

#### **6) Zapewnienie jakości:**

- Czy są opracowane procedury zapewnienia jakości i satysfakcji klienta?
- Czy są prowadzone działania mające zapewnić właściwą jakość produktu?
- Czy jest zapewniony dostęp do informacji, wsparcia i wytycznych?
- Czy została opracowana procedura bezpieczeństwa danych i zasobów?
- Czy przestrzegane są zasady BHP u wszystkich członków konsorcjum?
- Czy są zachowane zasady ochrony środowiska naturalnego i czy są monitorowane?
- Czy przed podjęciem działania konsorcjum zostały zbadane dobre praktyki i czy je zastosowano?

#### **7) Przegląd łańcucha dostaw:**

- Czy uwagi z audytu zostały wzięte pod uwagę?
- Czy lider z podwykonawcami omówili wyniki audytu?
- Czy został opracowany wspólny plan działania wdrażający uwagi wynikające z audytu?
- Czy zostały podjęte działania mające na celu utrzymanie jakości działania konsorcjum?
- Czy podjęto decyzję co do przeprowadzeniu audytu i certyfikacji w następnym okresie za 2 lata?

## **5. KRYTERIA OCENY W PODZIALE NA POSZCZEGÓLNE KATEGORIE**

### **1) Architektura partnerstwa**

Audytorzy będą oceniać sposób tworzenia partnerstwa. Kryteria jakie przyświecały doborowi poszczególnych podmiotów. Audytorzy będą oceniać dotychczasową współpracę pomiędzy instytucją ubiegającą się o certyfikat a jej partnerami. Może to być współpraca przy realizacji działań finansowanych ze środków publicznych czy działań realizowanych dla zleceńodawców z sektora prywatnego. Ocenie poddawana jest współpraca w obszarze działań związanych z aktywizacją zawodową. Tworzeniu partnerstwa powinien towarzyszyć cel nadrzędny jakim jest realizacja określonej usługi, w związku z tym partnerzy muszą wносить potencjał, który przybliżyć będzie osiągnięcie celu. Opierając się na poznanych wzorcach należy w ramach audytu zbadać niżej wymienione elementy konsorcjum/partnerstwa.

Kryteria, na które będą zwracać uwagę audytorzy:

- Skład partnerstwa, jakiego rodzaju podmioty się w nim znajdują, czy są to instytucje publiczne, prywatne czy organizacje pozarządowe. Czy stworzona struktura partnerstwa wpłynęła na osiągnięcie rezultatów. Czy w skład partnerstwa wchodziły podmioty specjalizujące się w określonych obszarach np. praca z osobami uzależnionymi, bezdomnymi, niepełnosprawnymi?
- W jakim stopniu o stworzeniu partnerstwa decydowało dążenie do zaoferowania klientowi zindywidualizowanych usług?
- Jakimi kryteriami kierował się podmiot angażując inne podmioty do partnerstwa?
- Czy zadania zlecane podmiotom w ramach partnerstwa odpowiadały ich specjalizacji?
- Kompetencje personelu partnerstwa zaangażowanego w realizację działań, czy liczba specjalistów była adekwatna do skali zadań, czy kompetencje personelu umożliwiały zapewnienie zindywidualizowanego wsparcia na wysokim poziomie.
- Czy partnerstwo miało jasno zdefiniowaną strategię i plan dostarczenia usług?
- Czy do realizacji działań angażowane były jeszcze inne podmioty spoza partnerstwa?

### **2) Funkcjonowanie partnerstwa oraz zasady komunikacji**

W tym miejscu audytorzy oceniać będą dotychczasową współpracę w ramach partnerstwa. Partnerstwo powinno posiadać procedury, które umożliwiają otwartą komunikację. Wszystkie

podmioty znają cel, do którego dążą. Wdrożone są procedury, które umożliwiają wzajemne uzupełnianie się podmiotów oraz przepływ wiedzy i doświadczeń, które skutkują oferowaniem usługi na coraz wyższym poziomie. Istotny jest proces podejmowania decyzji, który obejmuje elementy konsultacji pomiędzy partnerami. Partnerstwo zarządzane jest tak, aby elastycznie reagować na zmieniającą się sytuację i jeżeli jest to konieczne wprowadzać zmiany w funkcjonowaniu.

### **3) Kryteria, na które będą zwracać uwagę audytorzy:**

- Jak wyglądał sposób rozliczeń pomiędzy członkami partnerstwa, czy należności były regulowane na czas? Czy warunki zapłaty za dostarczoną usługę były jasno określone?
- Czy sposób rozliczanie pomiędzy partnerami nie generuje nieuzasadnionego ryzyka finansowego?
- Sposób komunikacji pomiędzy członkami partnerstwa: czy komunikacja była efektywna, czy członkowie partnerstwa jednakowo rozumieli swoje zadania i obowiązki, jakie były formy komunikacji, czy przedstawiciele partnerstwa mieli możliwość bezpośrednich spotkań, w jaki sposób rozwiązywane były konflikty, czy były opracowane mechanizmy wymiany najlepszych praktyk i przepływu wiedzy?
- Czy pracownicy partnerstwa mają szerszy kontekst na temat działalności partnerstwa, czy zostali powiadomieni o obowiązujących procedurach?
- W jaki sposób podejmowane są decyzje w ramach partnerstwa, czy członkowie partnerstwa są informowani o podjętych decyzjach, które mogą ich dotyczyć, czy kluczowe decyzje są konsultowane?
- Jak wyglądał podział obowiązków w ramach partnerstwa, czy procedury były jasne, czy jasno były określone rezultaty, które mieli osiągnąć poszczególni partnerzy, czy relacje pomiędzy partnerami były regulowane przez umowy, czy były one sformułowane w sposób czytelny?
- Warunki pracy panujące wśród członków partnerstwa.
- Czy partnerstwo jest otwarte na zmiany, czy informacje zwrotna napływająca od partnerów, klientów czy innych podmiotów zewnętrznych miała wpływ na sposób funkcjonowania?
- Czy partnerstwo planuje działania z wyprzedzeniem, czy określona jest strategia działania, w jaki sposób następuje modyfikacja planów?
- W jaki sposób podejmowane są działania służące pokonywaniu problemów?

- Czy przedstawiciele partnerstwa współpracują ze sobą w celu osiągnięcia rezultatów?
- Czy w partnerstwie zostały stworzone warunki do otwartej, szczerzej komunikacji, pozbawionej nacisków i ograniczeń?

#### **4) Współpraca z przedsiębiorcami**

Audytorzy oceniają dotychczasową współpracę z przedsiębiorcami. Oceniana jest jakość i kompleksowość oferowanych pracodawcy usług. Brana jest również pod uwagę informacja zwrotna od pracodawców określająca satysfakcję z otrzymanej usługi. Audytorzy oceniają formy komunikacji z pracodawcami pod kątem efektywności dotarcia do tego środowiska.

- Poziom kompleksowości usług oferowanych pracodawcy (w przypadku aktywizacji osób niepełnosprawnych, czy pracodawca otrzymuje wsparcie doradcze w dostosowaniu miejsca pracy do potrzeb osoby niepełnosprawnej, czy oferowana jest mu pomoc w rekrutacji, doradztwo w pozyskaniu środków na dofinansowanie utworzenia/dostosowania miejsca pracy, wsparcie w obsłudze systemu dofinansowań wynagrodzeń osób niepełnosprawnych).
- Poziom zadowolenia pracodawców z otrzymanych usług.
- Czy narzędzia i formy komunikacji z pracodawcami umożliwiają nawiązywania relacji, które mogą być wykorzystane do aktywizacji zawodowej ?

#### **5) Monitoring jakości udzielanych usług**

Audytorzy oceniają sposób monitorowania jakości udzielanych usług, stosowane narzędzia używane do monitoringu, zakres prowadzonego monitoringu, czy objęte są nim wszystkie kluczowe procesy. Badane jest również w jaki sposób wyniki prowadzonego monitoringu wpływają na modyfikację realizowanych działań.

- W jaki sposób monitorowana jest jakość oferowanych usług w ramach partnerstwa?
- Czy są podejmowane działania, których celem jest podnoszenie jakości oferowanych usług?
- Czy są przewidziane procedury na wypadek sytuacji kryzysowych?
- Czy opracowano mechanizmy wymiany informacji na temat metod pracy w celu wypracowania najefektywniejszych rozwiązań?
- Czy partnerstwo korzysta ze zdobytych doświadczeń w trakcie realizacji usługi, modyfikując sposób działania?

- Czy personel podnosi swoje kwalifikacje?
- Czy został opracowany system ochrony danych?

## **6) Efektywność partnerstwa**

Audytorzy badają skuteczność partnerstwa w osiąganiu celów i rezultatów, do których zostało powołane oraz poziom satysfakcji z oferowanych usług.

- Jakie rezultaty zostały osiągnięte przez funkcjonowanie partnerstwa?
- Czy partnerstwo zrealizowało rezultaty, do osiągnięcia których zostało powołane?
- Czy usługi oferowane klientowi spełniały jego oczekiwania?
- Jak klienci oceniali usługi oferowane przez partnerstwo?
- Jak instytucje zlecające usługi oceniały pracę partnerstwa?