

Raport systemowy

Podsumowanie przeglądu procedur
w 30 urzędach oraz rekomendacje
systemowe dla całej administracji
w zakresie zatrudniania osób
ze szczególnymi potrzebami



Usługa wsparcia w przeglądzie procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami i przeszkolenia pracowników urzędów administracji publicznej w ramach projektu „Procedury bez barier”

ZS-39/2019

Spis treści

1. Wstęp	4
2. Streszczenie zarządcze	5
3. Analiza otoczenia wpływającego na badany obszar	9
3.1 Tło informacyjne projektu	9
3.2 Urzędy objęte przeglądem procedur	11
3.3 Ramy zewnętrzne realizowanego badania.....	13
3.3.1 Kluczowe akty prawne, które warunkują kształt procedur związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami.....	13
3.3.2 Trendy, wyzwania i dobre praktyki związane z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami	15
4. Podsumowanie i wnioski ze zrealizowanych przeglądów	17
4.1 Cel, zakres i przebieg przeglądu procedur	17
4.2 Kluczowe uwarunkowania organizacyjne	20
4.3 Wybrane dane statystyczne dotyczące urzędów.....	22
4.4 Kluczowe wnioski z przeglądu.....	23
4.4.1 Podsumowanie wniosków z przeglądów	23
4.4.2 Poziomy dojrzałości urzędów	45
4.4.3 Mocne i słabe strony w podejściu urzędów do zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami	51
5. Rekomendacje dotyczące opracowywania, sposobu wdrażania, stosowania i rozwoju procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach administracji publicznej	54
5.1 Rekomendacje w zakresie doskonalenia procedur w urzędach administracji publicznej	54
5.1.1 Ramowy model procedur związanych z zatrudnieniem	55
5.1.2 Rekomendacje w zakresie usprawniania procedur i procesów	60

5.2	Rekomendacje do szkoleń z zakresu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami	83
6.	Dobre praktyki w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami	88
6.1	Dobre praktyki w urzędach uczestniczących w projekcie	88
6.2	Inne dobre praktyki.....	97
7.	Bibliografia	104
7.1	Akty prawne	104
7.2	Inne dokumenty – zalecenia, publikacje, badania	105
7.3	Strony internetowe, w tym zawierające materiały dotyczące dostępności	106
	Załącznik nr 1	107
	Załącznik nr 2.....	109
	Załącznik nr 3.....	117

1. Wstęp

Raport systemowy powstał w ramach projektu „Procedury bez barier”. Jest on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 2.16 „Usprawnienie procesu stanowienia prawa” Programu Operacyjnego Europejskiego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

W raporcie podsumowujemy przegląd i analizę procedur funkcjonujących w 30 urzędach objętych przeglądem. Zawarliśmy także rekomendacje dotyczące doskonalenia procedur związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami dla całej administracji publicznej. Raport powstał w oparciu o wyniki przeglądu procedur w 30 urzędach administracji publicznej, a także inne źródła informacji, takie jak m.in. przegląd najlepszych krajowych i zagranicznych praktyk oraz wniosków z konsultacji z gronem ekspertów zaangażowanych w projekt. Raport skonsultowaliśmy z innymi urzędami.

Raport obejmuje:

- analizę otoczenia wpływającego na badany obszar,
- zbiorcze podsumowanie przeglądów w 30 urzędach, w tym ogólne uwarunkowania, mające wpływ na tworzenie i realizację procedur oraz główne obszary wymagające poprawy/optymalizacji,
- rekomendacje dotyczące opracowywania, wdrażania, stosowania i rozwoju procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach administracji publicznej, w tym ramy uniwersalnego modelu procedur zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami,
- dobre praktyki zastosowane w badanych urzędach, możliwe do wdrożenia również w innych urzędach.

2. Streszczenie zarządcze

Ten raport powstał w ramach projektu „Procedury bez barier”, który wpisuje się w program rządowy Dostępność Plus i jest realizowany w ramach obszaru „Koordynacja” programu Dostępność Plus. Projekt ma w szczególności usprawnić procedury rekrutacyjne i zatrudnieniowe w urzędach oraz podwyższyć kompetencje pracowników administracji publicznej, w tym kadry kierowniczej, związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami.

Wnioski w tym raporcie opracowaliśmy w oparciu o wyniki przeglądu procedur w 30 urzędach administracji publicznej oraz inne źródła informacji. Wybór urzędów został przeprowadzony w sposób celowy, z uwzględnieniem zróżnicowanych kategorii urzędów administracji publicznej. Wśród urzędów znalazły się urzędy centralne, ministerstwo, urzędy wojewódzkie, urzędy administracji zespolonej i niezespolonej w województwie. Dzięki temu wnioski i rekomendacje, które sformułowaliśmy w odniesieniu do 30 urzędów mogą mieć szersze zastosowanie – do pozostałych urzędów administracji publicznej.

Oprócz podsumowania wyników przeglądów, dokument zawiera systemowe rekomendacje dotyczące opracowywania, wdrażania, stosowania i rozwoju procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach administracji publicznej. Opisaliśmy także ramy uniwersalnego modelu procedur zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Wnioski skonsultowaliśmy z ekspertami dziedzinowymi oraz z innymi urzędami.

Na podstawie opracowanego Modelu dojrzałości przeanalizowaliśmy siedem obszarów dostępności procesu zatrudniania w urzędach, wg których uporządkowaliśmy wnioski:

1. Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia.
2. Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp.
3. Dostępność architektoniczna.
4. Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa.
5. Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.
6. Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.
7. Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności.

Każdy z obszarów został przyporządkowany do jednego z trzech poziomów dojrzałości. Poziom pierwszy oznacza wypełnianie jedynie podstawowych czynności

w zakresie zapewniania dostępności. Na poziomie drugim urząd rozszerza minimalne wymagane działania o dodatkowe elementy, jednakże mają one charakter jeszcze nieuporządkowany bądź nie są w pełni wdrożone. Poziom trzeci charakteryzuje się nie tylko realizacją czynności podstawowych i dodatkowych, ale także dobrych praktyk mogących stanowić wzór do naśladowania. Dążenie do uzyskania poziomu trzeciego w ramach wszystkich zdefiniowanych kryteriów powinno być celem wszystkich urzędów w zakresie zapewniania dostępności w zatrudnianiu osób ze szczególnymi potrzebami.

Podczas przeglądu zdiagnozowaliśmy bariery proceduralne, instytucjonalne, organizacyjne i kompetencyjne, które mogą utrudniać lub uniemożliwiać osobom ze szczególnymi potrzebami udział w procesach rekrutacyjnych oraz świadczenie pracy w urzędzie. Zidentyfikowaliśmy także wyzwania związane z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami zarówno po stronie kandydatów, jak i rekrutujących. W przypadku kandydatów dotyczą one przede wszystkim niedoceniania swoich umiejętności, obawy przed odbiorem niepełnosprawności czy wiedzy i świadomości nt. dostępności po stronie pracowników urzędów. W przypadku osób rekrutujących to najczęściej niechęć do zatrudniania kandydatów ze szczególnymi potrzebami ze względu na wysiłek, który trzeba włożyć w proces rekrutacji i zatrudnienia takiej osoby czy brak wiedzy dotyczącej sposobu przygotowania naboru.

W raporcie określiliśmy mocne strony i wyzwania dotyczące procesu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.

Wszystkie urzędy deklarują otwartość na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami. Wynika to z wielu czynników m.in. z systematycznie zwiększającej się dostępności architektonicznej czy cyfrowej. Cyfrowa dostępność stron internetowych/aplikacji mobilnych urzędów wpływa na możliwość korzystania z usług przez osoby z niepełnosprawnościami. Widać to we wskaźniku „odsetek osób niepełnosprawnych korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną”. Wskaźnik ten na koniec roku 2019 wyniósł 21,3%, podczas gdy w roku 2018 wynosił 16%.

Proces rekrutacji także stał się bardziej otwarty na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami, a efekt tych działań widać we wskaźniku zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami ogółem w administracji. Mimo, że wciąż jest on za niski, na koniec roku 2019 wynosił 4,8%, podczas gdy w roku 2018 4,4%. Wzrost wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami obserwujemy również w korpusie służby cywilnej: wskaźnik na koniec roku 2020 wyniósł 4,7% i był wyższy o 0,8 punktu procentowego w porównaniu do 2017 roku.

Każdy z urzędów powołał koordynatora do spraw dostępności. W niektórych urzędach powołano także zespoły wspierające koordynatora w realizacji zadań.

W urzędach należy docenić pozytywne nastawienie urzędników do problematyki dostępności, praktyki dzielenia się wiedzą, czy znajomość przepisów dotyczących

dostępności. W zwiększanie dostępności urzędu bardzo często zaangażowane jest bezpośrednio kierownictwo urzędu, co sprzyja sprawnemu wdrażaniu zmian w tym obszarze.

Wśród wyzwań urzędy wskazywały na znikomą liczbę kandydatów ze szczególnymi potrzebami w procesach naboru. Jednak urzędy w większości nie podejmują aktywnych działań na rzecz zwiększenia liczby takich kandydatów, np. poprzez nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Problemem pozostaje zapewnienie pełnej dostępności architektonicznej czy cyfrowej, przede wszystkim z uwagi na niewystarczające środki finansowe, które urzędy mogą przeznaczyć na ten cel.

W ostatniej części opracowania wskazaliśmy ramowy model procedur związanych z zatrudnieniem oraz dobre praktyki dotyczące procesu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.

Model został oparty na etapach i obszarach zatrudnienia, które analizowaliśmy w ramach przeglądu. W stosunku do poszczególnych kroków wskazaliśmy modelowe, rekomendowane podejście, które powinny stosować urzędy administracji publicznej przy doskonaleniu procedur, z uwzględnieniem własnych potrzeb, możliwości absorpcyjnych i organizacyjnych oraz specyficznych dla urzędu aktów prawa, które warunkują jego działalność. Model uzupełniony został o ramowe ścieżki dojścia do pełnej dostępności. Zaprezentowany model jest uniwersalny dla wszystkich urzędów administracji.

Kluczową dla wdrożenia modelu jest otwartość kadry zarządzającej na takie działania. Kadra powinna być wspomagana doradczo przez koordynatora ds. dostępności realizując nie tylko zadania wynikające z prawa, ale także dawać przykład otwartości i pozytywnego nastawienia do zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.

Dostępny urząd powinien wykorzystać posiadane zasoby, aby wdrożyć model. Szczególną uwagę należy poświęcić przygotowaniu kadr oraz kadry kierowniczej, która rekrutuje, wdraża do pracy oraz bezpośrednio nadzoruje pracę osób o szczególnych potrzebach. Model powinien być również oparty o rolę doradczą przypisaną koordynatorowi ds. dostępności lub zespołowi ds. dostępności. Każdy etap zatrudniania i wdrażania do pracy powinien być poddany wnikliwej analizie pod kątem dostępności, a wprowadzane zmiany konsultowane z koordynatorem ds. dostępności. Jednocześnie należy tworzyć dostępną przestrzeń urzędu poprzez eliminowanie wszystkich barier w obszarach dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej. Dostępność w tych obszarach jest podstawą modelu. Aby zapewnić skuteczne włączenie nowego pracownika ze szczególnymi potrzebami do zespołu należy dołożyć starań, aby inni pracownicy wszystkich szczebli zostali przygotowani do pracy w zespole różnorodnym (w tym w szczególności unikali stereotypów).

Nadanie wysokiego priorytetu zatrudnieniu nie tylko osób z niepełnosprawnościami, ale wszystkich osób ze szczególnymi potrzebami, pozwoli na wdrożenie proponowanego modelu, a tym samym przyczyni się do zwiększenia zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach.

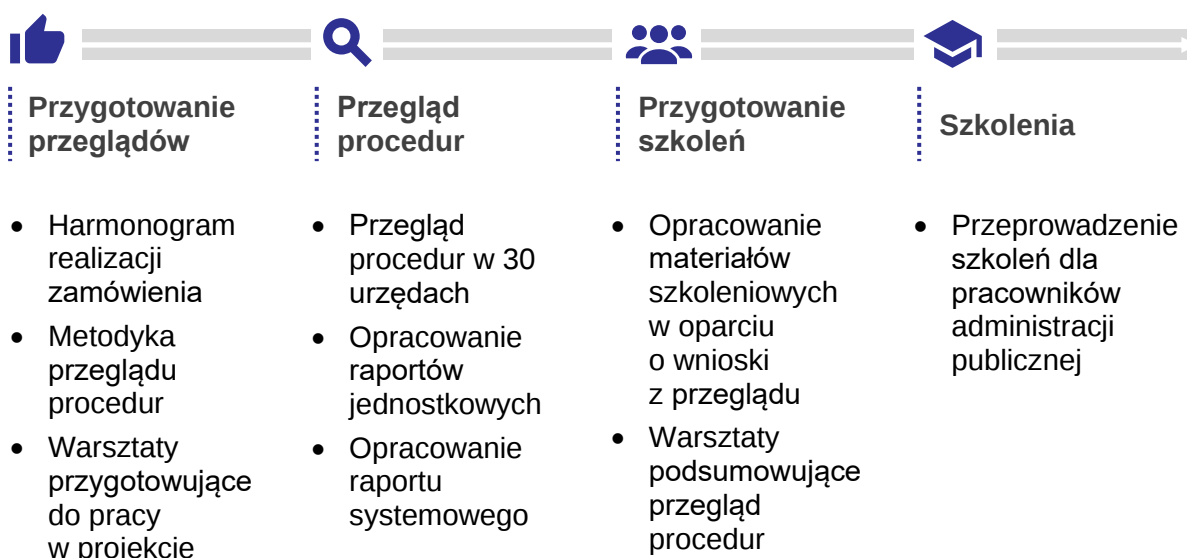
3. Analiza otoczenia wpływającego na badany obszar

3.1 Tło informacyjne projektu

W raporcie podsumowujemy przegląd procedur pod kątem zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach. Przegląd przeprowadziliśmy od sierpnia 2021 r. do stycznia 2022 r.

Głównym celem analizy w ramach przeglądu było, oprócz wskazania rekomendacji dla konkretnego urzędu, sformułowanie uniwersalnych wniosków, które będą dotyczyć wszystkich lub większości urzędów.

Rysunek 1. Ramowy przebieg projektu



Ponieważ raport zawiera przede wszystkim wnioski wspólne dla większości urzędów objętych przeglądem, jego treści mogą zostać wykorzystane przez wszystkie urzędy administracji publicznej. Systemowe rekomendacje, które prezentujemy w przedostatnim rozdziale, odnoszą się do modelowego podejścia w zakresie procedur zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach. Prezentujemy tam działania i zagadnienia, które każdy urząd może uwzględnić podczas wdrażania zmian pod kątem zwiększania dostępności zatrudnienia.

Projekt „Procedury bez barier” wpisuje się w program rządowy [Dostępność Plus](#). Program ten jest pierwszym kompleksowym ujęciem problematyki dostępności i definiuje szereg wyzwań związanych z zapewnieniem dostępności przestrzeni publicznej, produktów i usług. Jednym z takich wyzwań jest niedostateczny udział

osób z niepełnosprawnościami lub szerzej – ze szczególnymi potrzebami – wśród pracowników administracji publicznej. Jak wskazano w programie:

„W 2017 roku udział osób niepełnosprawnych wśród ogółu zatrudnionych członków korpusu służby cywilnej wyniósł zaledwie 3,9%, w tym w ministerstwach 2,5%, urzędach centralnych 2,2%. Tylko w ministerstwach i urzędach wojewódzkich zanotowano zmianę pozytywną w dynamice wzrostu tego wskaźnika. W pozostałych typach urzędów korpusu służby cywilnej – poziom zatrudnienia spadł lub pozostał bez zmian. Duża rola w zmianie postaw i kształtowaniu rozwiązań wspierających zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami należy do administracji publicznej. Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w żadnym z ministerstw nie osiągnął dotychczas ustawowego progu 6%”¹. Wg Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) na koniec 2019 roku wskaźnik osób z niepełnosprawnościami pracujących w administracji ogółem wyniósł 4,8%². Wg danych ze sprawozdania szefa służby cywilnej na koniec 2020 wskaźnik wynosił 4,7%³, zanotowano zatem wyraźny jego wzrost w stosunku do 2017 roku.

Projekt „Procedury bez barier” jest realizowany w ramach obszaru „Koordynacja” programu Dostępność Plus. Projekt ma w szczególności usprawnić procedury rekrutacyjne i zatrudnieniowe w urzędach oraz podwyższyć kompetencje pracowników administracji publicznej, w tym kadry kierowniczej, związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami.

Zgodnie z ustawą z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami⁴, zwaną dalej w raporcie „ustawą o zapewnianiu dostępności”, osobą ze szczególnymi potrzebami jest osoba, która ze względu na swoje cechy zewnętrzne lub wewnętrzne, albo ze względu na okoliczności, w których się znajduje, musi podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki w celu przezwyciężenia bariery, aby uczestniczyć w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami.

Są to m.in. osoby:

- poruszające się za pomocą wózków, o kulach, o ograniczonej możliwości poruszania się,
- z niepełnosprawnością wzroku,
- z niepełnosprawnością słuchu,

¹ Program rządowy Dostępność Plus 2018-2025 przyjęty uchwałą Nr 102 Rady Ministrów z dnia 17 lipca 2018 r. w sprawie ustanowienia Rządowego Programu Dostępność Plus, s. 47.

² GUS, Aplikacja Strateg, stan na dzień: 09.01.2022 r., nazwa wskaźnika: udział osób niepełnosprawnych wśród pracowników administracji publicznej

³ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2020, s. 9

⁴ [Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami \(Dz. U. z 2020 r. poz. 1062\)](#)

- głuchoniewidome – z jednoczesnym uszkodzeniem wzroku i słuchu,
- z niepełnosprawnością intelektualną/deficytami poznawczymi,
- z chorobami psychicznymi,
- z niepełnosprawnością intelektualną/deficytami poznawczymi,
- z całościowymi zaburzeniami rozwojowymi (lub z zaburzeniami ze spektrum autyzmu),
- z innymi zaburzeniami psychicznymi,
- mające trudności w komunikowaniu się z otoczeniem (także z rozumieniem języka pisanego albo mówionego),
- z nieznajomością lub słabą znajomością języka polskiego,
- o nietypowym wzroście (np. osoby niskorosłe, wysokie),
- starsze, u których szczególne potrzeby pojawiły się wraz z wiekiem,
- kobiety w ciąży,
- z małymi dziećmi, w tym z wózkami dziecięcymi,
- inne, z czasowymi szczególnymi potrzebami, np. z wynikającymi z choroby.

3.2 Urzędy objęte przeglądem procedur

Przegląd przeprowadziliśmy w wybranych 30 urzędach administracji publicznej. Do udziału zostały wskazane: urzędy centralne, ministerstwo, urzędy wojewódzkie, urzędy administracji zespolonej i niezespolonej w województwie. Lista urzędów uczestniczących w projekcie stanowi Załącznik nr 1 do raportu.

Wybór urzędów został przeprowadzony w sposób celowy, z uwzględnieniem zróżnicowanych kategorii urzędów administracji publicznej. Poniżej przedstawiliśmy kryteria, które służyły do wyboru urzędów.

Kryteria wyboru urzędów:

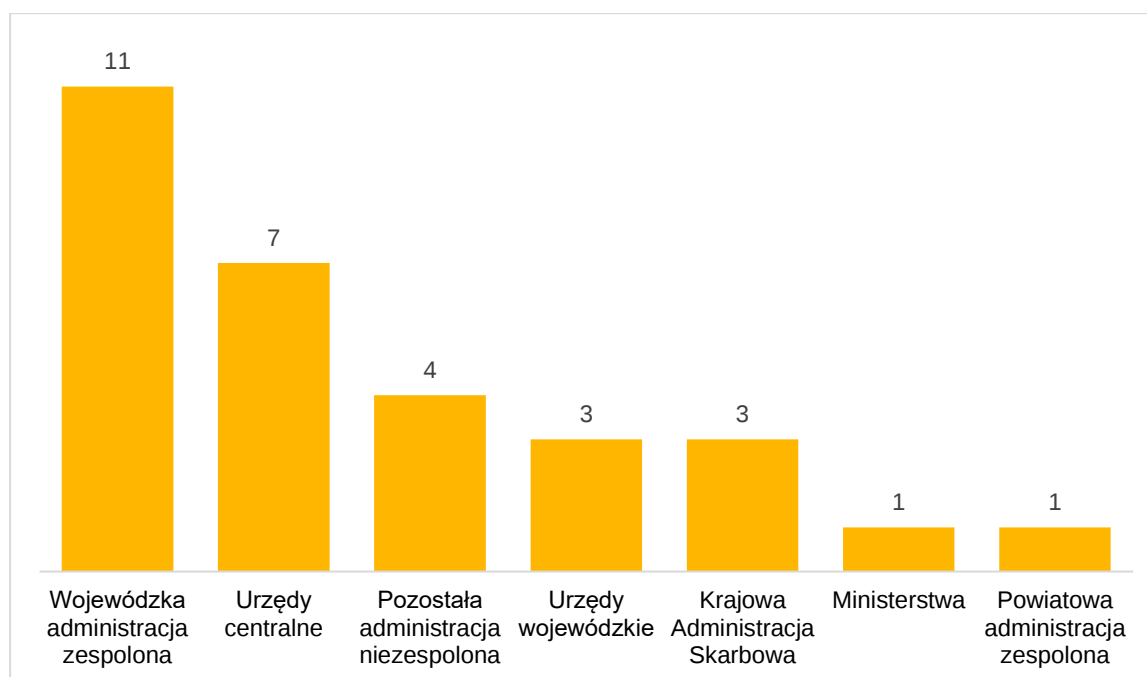
1. nieuczestniczenie w projekcie „Administracja centralna na rzecz Konwencji o prawach osób z niepełnosprawnościami. Monitoring wdrażania”,
2. realizacja zróżnicowanych zadań merytorycznych pomiędzy urzędami zaangażowanymi w projekt,
3. typy urzędów – uwzględnienie urzędów na różnych szczeblach struktury administracji publicznej w Polsce,
4. posiadanie kompetencji wynikających ze struktury organizacyjno-zarządczej w zakresie zatrudniania pracowników (odpowiadanie za zatrudnianie) we własnym urzędzie i/lub urzędach podległych,

5. pełnienie roli nadzorczej wobec innych urzędów,
6. wielkość urzędu – zatrudnienie – co do zasady ok. 50 pracowników,
7. odsetek i poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami,
8. rozproszenie geograficzne urzędów,
9. stosunek liczby naborów do liczby zatrudnionych w korpusie służby cywilnej w urzędzie ogółem.

Urzędy działające na poziomie województwa lub powiatu zostały włączone do projektu, aby zapewnić reprezentację różnych typów i wielkości urzędów oraz uwzględnić specyfikę całego korpusu służby cywilnej. Angażując te urzędy w przegląd chcieliśmy, aby rekomendacje były uniwersalne i miały zastosowanie w różnych urzędach. W dalszej części dokumentu pod pojęciem urzędów „małych” będziemy rozumieli takie, w których jest zatrudnione do 50 osób, natomiast jako urzędy „duże” – pozostałe.

Na wykresie 1 przedstawiliśmy liczbę urzędów, w których prowadziliśmy przegląd, według ich kategorii.

Wykres 1. Urzędy objęte przeglądem procedur



3.3 Ramy zewnętrzne realizowanego badania

3.3.1 Kluczowe akty prawne, które warunkują kształt procedur związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami

Zgodnie z ratyfikowaną przez Polskę w 2012 roku „Konwencją ONZ o prawach osób niepełnosprawnych”⁵, Polska jest zobowiązana chronić i popierać realizację prawa osób z niepełnosprawnościami do pracy, również tych osób, które staną się niepełnosprawne w okresie zatrudnienia. Należy podejmować działania, które będą zmierzały do:

- zakazu dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, w odniesieniu do spraw dotyczących wszystkich form zatrudnienia, w tym warunków rekrutacji, przyjmowania do pracy i zatrudnienia, kontynuacji zatrudnienia, awansu zawodowego, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy;
- ochrony praw osób niepełnosprawnych, na zasadzie równości z innymi osobami, do sprawiedliwych i korzystnych warunków pracy, w tym do równych szans i jednakowego wynagrodzenia za pracę jednakowej jakości, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, włączając w to ochronę przed molestowaniem i zadośćuczynienie za doznane krzywdy;
- zapewnienia, by osoby niepełnosprawne korzystały z praw pracowniczych i prawa do organizowania się w związki zawodowe, na zasadzie równości z innymi osobami;
- zatrudniania osób niepełnosprawnych w sektorze publicznym;
- zapewnienia wprowadzania racjonalnych usprawnień dla osób niepełnosprawnych w miejscu pracy⁶.
- Konwencja ONZ ma fundamentalny wpływ na kształtowanie podejścia do pracy osób z niepełnosprawnościami, a także osób ze szczególnymi potrzebami⁷. Dokument wskazuje, że osoby ze szczególnymi potrzebami mają prawo do pracy na swobodnie wybranych stanowiskach na otwartym, integracyjnym rynku

⁵ Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2012 r. poz. 1169, ze sprostowaniem z dnia 15 czerwca 2018 r.).

⁶ Art. 27 ust. 1 lit. a – c, g oraz i Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzonej w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r.

⁷ Konwencja znacznie szerzej definiuje niepełnosprawność niż to ma miejsce w przepisach państwowych, gdzie za osoby z niepełnosprawnościami uznaje się te, które posiadają stosowny dokument potwierdzający niepełnosprawność. Konwencja wskazuje, że niepełnosprawność wynika z interakcji między osobami z dysfunkcjami a barierami wynikającymi z postaw ludzkich i środowiskowymi, które utrudniają tym osobom pełny i skuteczny udział w życiu społeczeństwa, na zasadzie równości z innymi osobami.

pracy. Konwencja wskazuje także na bardzo istotną rolę sektora publicznego jako pracodawcy dla osób ze szczególnymi potrzebami. Zgodnie z Konwencją powszechna dostępność jest prawem osób, które jej wymagają, a instytucje publiczne powinny ją zapewnić.

W zakresie wprowadzania racjonalnych usprawnień kluczowe są przede wszystkim takie rozwiązania, które będą możliwe do zastosowania bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznych zmian. Istotą dostępności jest bowiem jej realizacja zgodnie z zasadami uniwersalnego projektowania – czyli projektowanie dostępności od początku danej usługi czy działania. Zapewnienie racjonalnych usprawnień jest tylko alternatywą dla uniwersalnego projektowania tam, gdzie mamy do czynienia z istniejącym elementem (usługą, budynkiem), który można poprawić, aby był on dostępny dla osób ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy. Polska jako strona Konwencji zobowiązała się wprowadzać w życie zawarte w niej standardy postępowania, aby osoby z niepełnosprawnościami mogły korzystać ze swoich praw.

Kluczowe akty prawne wpływające na obowiązek podjęcia przez urzędy administracji publicznej w Polsce działań związanych ze zwiększaniem dostępności to:

- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się⁸, zwana dalej „ustawą o języku migowym”;
- Ustawa ta wprowadza m.in. obowiązek dla jednostek publicznych w zakresie możliwości komunikowania się za pomocą alternatywnych kanałów komunikacji. Przepisy ustawy w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami wskazują m.in. na możliwość komunikowania się za pomocą sms, co zwiększa efektywność komunikacji na etapie procesu rekrutacji.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych⁹, zwana dalej „ustawą o dostępności cyfrowej”;
- Ustawa wskazuje m.in. zestaw elementów, które muszą być dostępne na stronach internetowych podmiotów publicznych. Przepisy ustawy w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami mają m.in. zastosowanie do publikacji ogłoszeń o pracę.
- Ustawa o zapewnianiu dostępności;
- Ustawa zawiera przepisy dla instytucji publicznych w zakresie dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjno-komunikacyjnej. Reguluje także kwestie powołania oraz zakresu zadań koordynatora do spraw dostępności oraz wskazuje na działania oraz dokumenty, które powinny zostać opracowane i wdrożone w każdej instytucji. Szczególnie istotnym aspektem w zakresie

⁸ Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się (Dz. U. z 2017 r. poz. 1824, z późn. zm.).

⁹ Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz. U. poz. 848).

zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami jest to, że ustawa nie stanowi o dostępności instytucji publicznych tylko dla jej klientów. Należy zatem stosować jej przepisy także w odniesieniu do pracowników urzędów. Zgodnie z przepisami ustawy urząd ma być instytucją dostępną dla każdego, kto tego potrzebuje, także dla jej pracowników. Stąd przepisy ustawy należy stosować począwszy od momentu rekrutacji pracowników, po ich zatrudnienie oraz utrzymanie w miejscu pracy.

Pozwoli to zwiększać udział takich osób w ogóle zatrudnionych, a także zapewnić osobom ze szczególnymi potrzebami faktyczne prawo do pracy w środowisku otwartym na różnorodność i włączającym.

Inne akty prawne i dokumenty, które regulują zagadnienia dostępności i zatrudniania w administracji publicznej zostały zawarte w bibliografii do raportu.

3.3.2 Trendy, wyzwania i dobre praktyki związane z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami

Możliwość podjęcia i wykonywania wybranej pracy przez osoby ze szczególnymi potrzebami na zasadach równości z innymi osobami jest jednym z elementów budowania włączającego i opartego na poszanowaniu różnorodności społeczeństwa. Realizacja tego prawa wymaga zaangażowania wszystkich sektorów (publicznego, prywatnego, pozarządowego).

Zatrudnienie i umożliwienie pracy osobom ze szczególnymi potrzebami poza zmianą na poziomie społecznych postaw (odejście od segregacyjnego i wykluczającego podejścia do osób z niepełnosprawnościami, czy też szerzej – ze szczególnymi potrzebami) wymaga od pracodawców również podjęcia konkretnych działań. Ważna jest przede wszystkim analiza dotychczas stosowanych procedur, a także wypracowanie nowych rozwiązań zwiększających dostępność i umożliwiających odpowiadanie na różnorodne, często bardzo zindywidualizowane potrzeby pracowników. Konieczność przeprowadzenia takiego procesu dotyczy nie tylko sektora prywatnego, ale także administracji publicznej.

Zapewnianie dostępności miejsca pracy jest działaniem prowadzonym w organizacjach na całym świecie. Najczęściej strategia włączenia osób ze szczególnymi potrzebami w rynek pracy jest ujmowana pod parasolem polityk określanych mianem „Diversity & Inclusion” (z ang. różnorodność i włączenie).

Oznacza to w praktyce, że miejsce pracy powinno być środowiskiem „włączającym” na równych zasadach dla każdej osoby, niezależnie od jej cech czy otoczenia społecznego. Jedynym zaś elementem, który będzie decydować o ścieżce kariery, czy możliwościach rozwoju zawodowego mają być kompetencje osoby.

Z tego powodu coraz częściej w świecie biznesu pojęcie „miejsca pracy dostępnego dla osób ze szczególnymi potrzebami” jest zastępowane innymi, bardziej ogólnymi wyrażeniami, które odnoszą się do wszystkich zatrudnionych osób. W różnych organizacjach można się spotkać m.in. z następującymi określeniami:

- „kultura przynależności”,
- „kultura różnorodności i włączenia”,
- „różnosprawność”,
- „odpowiedzialny biznes”,
- „przyjazne miejsce pracy”,
- „zróżnicowane środowisko pracy”.

Pracodawcy coraz częściej dostrzegają korzyści dla całej organizacji z zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Są to np.:

- uwzględnienie w działalności organizacji różnorodnych punktów widzenia i pomysłów, które służą wypracowywaniu innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań,
- rozwój kompetencji miękkich i wrażliwości już zatrudnionych pracowników, a tym samym – tworzenie przyjaznego i partnerskiego środowiska pracy,
- wzrost zaangażowania pracowników w pracę, skutkujący większą efektywnością oraz skłonnością do pozostania w zatrudnieniu w organizacji,
- budowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród klientów oraz potencjalnych przyszłych pracowników,
- niwelowanie nieuzasadnionych uprzedzeń i większe otwarcie pracowników na problemy i wyzwania w otoczeniu organizacji.

Jednocześnie rolą pracodawcy powinno być – oprócz komunikowania chęci zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami – także dbanie o rozwój kultury organizacyjnej przyjaznej różnorodności. Oznacza to w szczególności, aby zarówno już pracujący w organizacji, jak i nowo zatrudnieni, pozbywali się stereotypów, uprzedzeń, obaw związanych z pracą w różnorodnym otoczeniu i dostrzegali korzyści z takiej współpracy.

Niwelowanie wyzwań związanych z zatrudnieniem osób ze szczególnymi potrzebami jest zadaniem pracodawcy. Powinien on troszczyć się o to, żeby organizacja była otwarta i dostępna zarówno na poziomie procedur związanych z zatrudnianiem, warunków technicznych, jak również poprzez odpowiedni rozwój kompetencji pracowników i kultury organizacyjnej.

4. Podsumowanie i wnioski ze zrealizowanych przeglądów

4.1 Cel, zakres i przebieg przeglądu procedur

W tym rozdziale podsumowaliśmy przegląd procedur, który przeprowadziliśmy w 30 urzędach objętych projektem. Celem przeglądu była diagnoza dojrzałości urzędu w zakresie zapewnienia warunków dostępności zatrudnienia dla osób ze szczególnymi potrzebami.

W ramach przeglądu m.in.:

- sprawdziliśmy, jakie procedury stosują urzędy przy zatrudnianiu osób ze szczególnymi potrzebami,
- zbadaliśmy ich prawidłowość oraz stopień dostosowania do potrzeb i obowiązujących wymagań,
- zaproponowaliśmy działania, które urzędy powinny podjąć, aby usprawnić proces zatrudniania pod kątem kandydatów ze szczególnymi potrzebami.

Podczas przeglądu zdiagnozowaliśmy bariery proceduralne, instytucjonalne, organizacyjne i kompetencyjne, które mogą utrudniać lub uniemożliwiać osobom ze szczególnymi potrzebami udział w procesach rekrutacyjnych oraz świadczenie pracy w urzędzie.

Diagnoza dojrzałości była prowadzona w oparciu o siedem głównych obszarów.

Rysunek 2. Obszary poddane analizie w ramach przeglądu procedur



Każdy z obszarów został przyporządkowany do jednego z trzech poziomów dojrzałości:

Poziomu pierwszego

Na tym poziomie działania urzędu ograniczone są do wypełniania podstawowych czynności w zakresie zapewniania dostępności.

Poziomu drugiego

Na tym poziomie urząd rozszerza podstawowe działania o dodatkowe elementy, jednak mają one charakter jeszcze nieuporządkowany bądź nie są w pełni wdrożone.

Poziomu trzeciego

Na tym poziomie urząd nie tylko realizuje podstawowe i dodatkowe wymagania, ale także są możliwe do zidentyfikowania działania o charakterze dobrych praktyk, które mogą być przykładem do naśladowania przez inne instytucje.

Szczegółowy opis kryteriów poziomów dojrzałości dla poszczególnych obszarów przedstawiliśmy w Załączniku nr 2 do raportu.

Końcowy poziom dojrzałości jest wypadkową wyników uzyskanych w ramach szczegółowych kryteriów dla danego obszaru. Opracowaliśmy ją w oparciu o samoocenę urzędu oraz badania, które prowadziliśmy w trakcie przeglądu.

Badania przeprowadzone w ramach przeglądu były zgodne z Metodologią przeglądu i obejmowały zakres, który opisaliśmy poniżej.

1. Analiza danych zastanych (desk research)

W ramach tej części badania przeanalizowaliśmy dokumenty i informacje przekazane przez urzędy, w tym w szczególności:

- dokumenty regulujące procesy zarządzania i organizację pracy urzędów,
- rozwiązania wewnętrzne urzędów dotyczące procesów zarządzania ludźmi,
- dokumenty dotyczące unikania działań niepożądanych,
- dokumenty związane z rekrutacją i wdrażaniem pracowników,
- raporty o stanie zapewnienia dostępności i deklaracje dostępności.

2. Wywiady pogłębione IDI i wywiady grupowe FGI

Celem wywiadów była weryfikacja i uzupełnienie informacji zebranych w ramach badania kwestionariuszowego. Celem wywiadów było też pozyskanie opinii pracowników na temat procesów zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędzie. W trakcie wywiadów otrzymaliśmy dodatkowe informacje, które pozwoliły na całościowe określenie poziomów dojrzałości dla wszystkich obszarów w poszczególnych urzędach.

Badania przeprowadziliśmy w trakcie wizyt w ramach prowadzonych w urzędach przeglądów. Przeprowadziliśmy łącznie 107 wywiadów indywidualnych i 170 wywiadów grupowych wśród pracowników 30 urzędów. Do udziału w wywiadach zaprosiliśmy m.in. osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe i płacowe, sprawy bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony przeciwpożarowej, czy spraw organizacji, nadzoru i szkoleń oraz koordynatorów do spraw dostępności.

3. Badanie kwestionariuszowe – ankieta CAWI

Wszystkim urzędom przekazaliśmy ankietę, na podstawie której urzędy przeprowadziły samoocenę pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Wszystkie 30 urzędów uczestniczących w projekcie wypełniło ankietę. Ankieta stanowi Załącznik nr 3 do raportu.

Składała się ona z następujących sekcji:

- informacje o zatrudnieniu w urzędzie, w tym o zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami,
- informacje o dokumentach wewnętrznych, które regulują funkcjonowanie urzędu, określają zakres stanowisk pracy w urzędzie, a także są związane z wdrożonymi systemami zarządzania,
- informacje o procedurach/procesach, które dotyczą poszczególnych elementów procesu zatrudnienia w urzędzie,
- pytania dotyczące przebiegu procesu zatrudnienia w urzędzie.

4. Identyfikacja i analiza dobrych praktyk związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami

W trakcie przeglądu identyfikowaliśmy w urzędach dobre praktyki, które stosują w codziennej pracy. Za dobrą praktykę uznawaliśmy takie rozwiązania, które znacząco wpływają na zwiększanie dostępności zatrudnienia w urzędzie. Dobre praktyki identyfikowaliśmy w każdym z kryteriów określonych w modelu dojrzałości.

Podczas przeglądu zwracaliśmy szczególną uwagę na możliwości standaryzacji wniosków pomiędzy urzędami. Oznacza to, że część stosowanych rozwiązań czy występujących problemów, mimo, że jest osadzona w realiach działalności konkretnego urzędu, w praktyce dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich urzędów. Dzięki temu wnioski i rekomendacje, które sformułowaliśmy w odniesieniu do 30 urzędów mogą mieć szersze zastosowanie – do pozostałych urzędów administracji publicznej.

W wyniku przeglądu dla każdego urzędu opracowaliśmy Raport jednostkowy, który zawierał wnioski i rekomendacje odnoszące się do sytuacji w urzędzie. Wnioski i informacje, które zebraliśmy z innych źródeł, pozwoliły nam na opracowanie tego raportu.

4.2 Kluczowe uwarunkowania organizacyjne

Podstawowym dokumentem, który reguluje zatrudnienie w urzędach administracji rządowej, jest ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej¹⁰, zwana dalej „ustawą o służbie cywilnej” oraz akty wykonawcze do niej. Opisuje ona m.in. tryb i zasady nawiązania, zmiany i ustania stosunku pracy w służbie cywilnej. Zgodnie z ustawą za realizację polityki kadrowej w urzędzie odpowiada dyrektor generalny urzędu (w tych urzędach, w których istnieje to stanowisko, zgodnie z art. 25) lub kierownik urzędu – w pozostałych urzędach. Ponadto uwarunkowania związane

¹⁰ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. z 2021 r. poz. 1233, z późn. zm.)

z podjęciem pracy w konkretnym urzędzie określają także akty prawa specyficzne dla danego typu urzędu. W oparciu o te przepisy (z których wynika m.in. zakres działalności poszczególnych urzędów) ustalane są np. pożądane kompetencje kandydatów. Na poziomie operacyjnym zatrudnianie w danym urzędzie regulują również dokumenty wewnętrzne urzędu (np. zarządzenia dyrektora generalnego/kierownika urzędu, wytyczne, regulaminy itp.). Wszystkie te dokumenty analizowaliśmy w trakcie przeglądu, a istotne wnioski, które z nich wynikają, przedstawiliśmy w kolejnych częściach tego raportu.

W urzędach, które były objęte przeglądem, są zatrudnione osoby ze szczególnymi potrzebami. Dane statystyczne w tym zakresie zaprezentowaliśmy w kolejnym podrozdziale. Warto zaznaczyć, że w zależności od tego, jakie zadania urząd wykonuje, osoby ze szczególnymi potrzebami mogą mieć ograniczone możliwości zatrudnienia na wszystkich stanowiskach. Zależy to m.in. od tego, czy praca na stanowisku wymaga np. szczególnej sprawności fizycznej, pracy w trudnych warunkach, w warunkach laboratoryjnych (niebezpiecznych), wymagającej długiego stania, pracy na wysokościach czy pracy w terenie. Osoby z orzeczoną niepełnosprawnością z reguły nie mogą pracować na stanowiskach, które wiązałyby się z tymi uwarunkowaniami. Większość urzędów objętych przeglądem (18) wskazało wprost, że nie jest możliwe zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami na części stanowisk. Dodatkowo 5 urzędów wskazało, że zasadniczo jest możliwe zatrudnianie takich osób na wszystkich stanowiskach, ale mogą występować pojedyncze, specyficzne ograniczenia dla nielicznych stanowisk. 7 urzędów nie zaznaczyło w trakcie przeglądu ograniczeń w tym zakresie, co oznacza, że jest możliwe zatrudnianie osób z różnymi szczególnymi potrzebami na wszystkich stanowiskach, pod warunkiem dostosowania ich do szczególnych potrzeb (przystosowanie miejsca pracy).

Osoby ze szczególnymi potrzebami pracują w urzędach na różnych stanowiskach. Najczęściej są to stanowiska administracyjne jak np. specjaliści w dziale kadr czy osoby w punktach obsługi klientów/punktach recepcyjnych. Niektóre urzędy deklarują także, że osoby ze szczególnymi potrzebami są zatrudnione np. w laboratorium czy na stanowiskach kierowniczych. Osoby ze szczególnymi potrzebami najczęściej pracują w urzędzie przez wiele lat, nierzadko aż do emerytury.

Jednym z głównych wyzwań, które zgłaszały urzędy, jest małe doświadczenie związane z uczestnictwem osób ze szczególnymi potrzebami w naborach. Wynika to z tego, że udział takich osób w naborach jest znikomy. W zdecydowanej większości osoby ze szczególnymi potrzebami, które pracują w urzędach, nabyły te potrzeby już w trakcie zatrudnienia w urzędzie.

Tylko nieliczne urzędy wskazały, że posiadają doświadczenia związane z rekrutacją osób ze szczególnymi potrzebami. Pojedyncze urzędy deklarowały także, że otrzymują regularnie zgłoszenia od osób ze szczególnymi potrzebami w ramach

prowadzonych naborów, a sytuacja taka wynika ze współpracy z zewnętrznymi podmiotami i szerokim zasięgiem rekrutacji.

Większość urzędów nie realizowała wcześniej projektów związanych z dostępnością, nieliczne urzędy przeprowadziły audyty dostępności (najczęściej były to audyty wewnętrzne).

4.3 Wybrane dane statystyczne dotyczące urzędów

W ramach przeglądu procedur zebraliśmy dane dotyczące zatrudnienia w urzędach.

Wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami określa ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych¹¹, zwana dalej „ustawą o rehabilitacji zawodowej”. Ustawa w art. 21 stanowi, że dla państwowych i samorządowych jednostek organizacyjnych będących jednostkami budżetowymi, zakładami budżetowymi albo gospodarstwami pomocniczymi, instytucji kultury oraz jednostek organizacyjnych zajmujących się statutowo ochroną dóbr kultury uznanych za pomnik historii wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, wynosi 2%, 3% w 2005 r., 4% w 2006 r., 5% w 2007 r. i 6%¹² w 2008 r. oraz w latach następnych.

Oznacza to, że już w roku 2008 każda z jednostek powinna osiągnąć 6%, a ustawodawca wyznaczył stopniowy okres dochodzenia do wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnością. Mimo tego nadal wiele urzędów nie osiągnęło tego wskaźnika.

W każdym z badanych urzędów zatrudnione były osoby z niepełnosprawnościami. Wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami ogółem wahał się od wartości 1,1% do 12,09%. W 16 urzędach wskaźnik przekroczył próg wymagany ustawą o rehabilitacji zawodowej, czyli 6%. Średnia wskaźnika dla wszystkich 30 urzędów wyniosła 5,99%.

Biorąc pod uwagę typ urzędu, wszystkie urzędy wojewódzkie, które uczestniczyły w przeglądzie, przekraczają 6% wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Na wielkość tego wskaźnika może mieć wpływ struktura zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami – w większości są to pracownicy pracujący w urzędzie wiele lat, które niepełnosprawność nabyły w trakcie zatrudnienia.

¹¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2021 r. poz. 573, z późn. zm.)

¹² Dane nie mogą być porównywane bezpośrednio, ponieważ wskaźnik z ustawy dotyczy wszystkich osób zatrudnionych w urzędzie, a wskaźniki z urzędów objętych przeglądem odnoszą się do części osób zatrudnionych, czyli tylko członków korpusu służby cywilnej.

Analizując dane dotyczące zatrudnienia w urzędach uczestniczących w przeglądzie warto zwrócić uwagę na rotację pracowników z niepełnosprawnościami. W prawie połowie urzędów (14 instytucji) w 2020 r. nie zanotowano zmiany rok do roku w liczbie pracowników z niepełnosprawnościami. W kolejnych 10 urzędach zmiany te oscylowały w granicach 0,1 p.p. i odnosiły się do zmiany rozumianej jako wzrost liczby osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych w urzędzie, czyli wpływały pozytywnie na wzrost wskaźnika zatrudnienia. Jednak w przypadku kilku urzędów (6 instytucji) rotacja sięgnęła nawet 21 pracowników w jednej z izb administracji skarbowej w skali roku (rok 2020). Tak duża rotacja może wynikać z wysokiego zatrudnienia ogółem w instytucji (4013 pracowników w roku 2020), należy jednak zauważyć, że jej wysokość wpłynęła na wyraźny spadek wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w tej instytucji o 0,52 p.p.

4.4 Kluczowe wnioski z przeglądu

4.4.1 Podsumowanie wniosków z przeglądów

W tej części raportu podsumowaliśmy wnioski z przeglądów w 30 urzędach. Zgodnie z przyjętą metodyką przeglądu procedur podczas przeglądów analizowaliśmy procesy i procedury związane z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami oraz identyfikowaliśmy bariery instytucjonalne w zatrudnianiu osób ze szczególnymi potrzebami.

W trakcie warsztatu z ekspertami, który zorganizowaliśmy na początkowym etapie projektu, zdiagnozowaliśmy następujące kluczowe wyzwania zarówno po stronie kandydatów do pracy, jak i osób rekrutujących. Dotyczą one zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w sektorze publicznym i prywatnym. Wśród wyzwań po stronie kandydatów wymienić można:

- przeświadczenie, że jego zatrudnienie jest dla potencjalnego pracodawcy istotne w celu osiągnięcia „wskaźnika do wykazania” i nie jest związane z faktycznym zapotrzebowaniem na pracownika posiadającego konkretne kompetencje,
- obawę, że nie nadaje się na stanowisko, o które się stara związana z brakiem pozytywnych doświadczeń w ubieganiu się o pracę i zatrudnieniu,
- obawę o negatywny i stereotypowy odbiór niepełnosprawności, zarówno przez pracodawcę, jak i współpracowników,
- obawę o bariery związane z komunikacją z pracodawcą i współpracownikami,
- obawę czy kwestie związane z zapewnieniem dostępności na pewno zostały uwzględnione przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu,

- obawę o świadomość po stronie organizacji, że zapewnienie dostępności nie jest odpowiedzialnością kandydata i działania mające na celu zniwelowanie barier są obowiązkiem pracodawcy,
- obawę o świadomość tego, że niewidoczność niepełnosprawności nie oznacza braku szczególnych potrzeb związanych np. z dostępnością przestrzeni, produktów i usług publicznych,
- potrzebę, aby osoba rekrutująca miała wiedzę o niepełnosprawności kandydata,
- potrzebę traktowania na równi z innymi kandydatami – z poszanowaniem godności i podmiotowości, z uwzględnieniem potrzeb wynikających z niepełnosprawności, a nie przez jej pryzmat.

W przypadku osób rekrutujących zwróciliśmy uwagę na następujące wyzwania związane z rekrutacją i zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami:

- niechęć do zatrudniania kandydatów ze szczególnymi potrzebami ze względu na wysiłek, który trzeba włożyć w proces rekrutacji i zatrudnienia takiej osoby,
- szczególne potrzeby mogą budzić niechęć ze względu na obawy o konieczność „szczególnego traktowania” osób z takimi potrzebami,
- część kandydatów ukrywa swoją niepełnosprawność, co ma swoje konsekwencje i utrudnia/uniemożliwia odpowiednie przygotowanie naboru czy dostosowanie stanowiska pracy,
- niewystarczająca wiedza dotycząca funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami w pracy – wiedza o rodzajach niepełnosprawności, rodzajach potrzeb w procesie rekrutacji, lecz również w późniejszej pracy.

Powyższe wnioski rozwinęliśmy w trakcie przeglądów w urzędach. Podsumowujemy je w dalszej części tego rozdziału.

Podsumowanie przeglądów podzieliliśmy według kryteriów określonych w Metodocy przeglądu procedur. Dotyczą one różnych aspektów procesu zatrudniania. Przy czym proces zatrudniania rozumiemy szeroko jako zestaw działań mających na celu rekrutację kandydata, wdrożenie go do pracy oraz utrzymanie przez niego zatrudnienia.

Wnioski uporządkowaliśmy według poniższych kryteriów:

1. Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia.
2. Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp.
3. Dostępność architektoniczna.
4. Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa.
5. Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

6. Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.
7. Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności.

4.4.1.1 Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia.

W zakresie tego kryterium analizowane urzędy kierują się obowiązującymi przepisami prawa, głównie ustawą o służbie cywilnej, a także wewnętrznymi regulacjami. Wśród wewnętrznych dokumentów, które regulują proces zatrudniania są: regulaminy pracy i organizacyjne, zarządzenia w sprawie prowadzenia naboru, procedury zarządzania ludźmi. Nie bez znaczenia pozostają także wypracowane schematy działania, które w większości urzędów nie zostały spisane.

Wiele stosowanych rozwiązań wynika z ustawy o służbie cywilnej. Są to m.in:

- umieszczanie w ogłoszeniu o naborze elementów, które wskazuje ustawa np. wymagania związane ze stanowiskiem pracy zgodnie z opisem stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe,
- pierwszeństwo w zatrudnieniu osoby z niepełnosprawnością, jeżeli wskaźnik zatrudnienia tych osób w urzędzie jest mniejszy niż 6%, a osoba ta zostanie wyłoniona w toku naboru.

Wszystkie urzędy deklarują otwartość procesu rekrutacji na osoby ze szczególnymi potrzebami. Otwartość ta wynika przede wszystkim z nastawienia przedstawicieli urzędów i ich doświadczeń, a nie ze spisanych procedur. Deklarowana otwartość jest różnie realizowana w zależności od typu urzędu oraz od jego miejsca w strukturze administracji.

Wśród zidentyfikowanych obszarów deklarowanej otwartości w procesie rekrutacji można wyróżnić możliwości:

- aplikowania zarówno w formie papierowej jak i elektronicznej,
- prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej i testów z wykorzystaniem kanałów komunikacji zdalnej,
- prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej w pomieszczeniu dostosowanym do szczególnych potrzeb kandydata np. w pokoju z możliwością dowolnego ustawienia biurek i krzeseł.

Urzędy centralne charakteryzują się większą otwartością procesu rekrutacji w stosunku do urzędów administracji zespolonej i niezespolonej. W szczególności znajduje to odzwierciedlenie w możliwości aplikowania różnymi kanałami, w tym elektronicznie. Urzędy administracji zespolonej i niezespolonej w większości nie dopuszczają możliwości aplikowania elektronicznie.

Również w zakresie prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej większą otwartość wykazują urzędy centralne umożliwiając prowadzenie rozmowy online, a także możliwość wypełniania testów w formie online.

Największym wyzwaniem wskazywanym przez urzędy jest znikoma liczba kandydatów ze szczególnymi potrzebami, w tym zwłaszcza z niepełnosprawnościami. W większości urzędów pracujące osoby z niepełnosprawnościami to dłużej pracownicy, którzy często nabyli niepełnosprawność już podczas trwania zatrudnienia w instytucji. Odpowiedzią na niską liczbę kandydatów może być podjęcie przez urząd działań zwiększających zasięg rekrutacji w środowisku osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. Może się to odbywać poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz aktywizacji zawodowej takich osób. Takie rozwiązanie stosują już niektóre z urzędów uczestniczące w projekcie. Biuro Rzecznika Praw Pacjenta współpracuje z organizacjami pozarządowymi, przekazując informacje o prowadzonych naborach i wspólnie z organizacjami poszukuje kandydatów w środowisku osób z niepełnosprawnościami.

Szerzej o rekomendacjach w zakresie doskonalenia procedur i procesów w obszarze otwartości procesu rekrutacji i zatrudnienia piszemy w rozdziale 5 tego raportu.

4.4.1.2 Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, zasady bhp.

Wymogi dotyczące dostosowania stanowisk pracy wynikają z przepisów powszechnie obowiązujących (np. ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy¹³, zwanej dalej w raporcie „kodeks pracy”), natomiast sposób ich realizacji może być dobrą praktyką.

W zakresie tego kryterium analizowaliśmy następujące podobszary:

- wdrażanie nowych pracowników,
- przystosowanie stanowiska pracy,
- obszar ewakuacji.

Opisujemy je poniżej.

Wdrażanie nowych pracowników

W tym obszarze urzędy kierują się głównie wewnętrznymi regulacjami. Wśród wewnętrznych dokumentów regulujących proces wdrażania nowych pracowników są: regulaminy pracy i organizacyjne, zarządzenia w sprawie prowadzenia naboru, procedury zarządzania ludźmi. Duże znaczenie dla tego procesu mają wypracowane

¹³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320, z późn. zm.)

schematy działania, które nie mają formy pisanej. Wśród wypracowanych schematów działania są m.in. metody i ścieżki wprowadzania pracowników do zespołu. Wśród niestandardowych rozwiązań – dobrych praktyk, które mają formę pisaną, są np. pakiety informacyjne dla nowych pracowników zawierające niezbędne informacje o strukturze organizacyjnej, zadaniach czy zasadach pracy.

W procesie wdrażania nowego pracownika ze szczególnymi potrzebami ważną rolę odgrywa kadra zarządzająca w urzędach. Kadra ta bowiem odpowiada za wprowadzenie pracownika do zespołu oraz zapoznanie go ze szczegółowymi obowiązkami na danym stanowisku pracy. Osoby z kadry zarządzającej wprowadzające nowego pracownika są informowane o jego niepełnosprawności przez dział kadr z uwagi na przysługujące tej osobie prawa np. skrócony czas pracy. Osoby wprowadzające pracownika najczęściej odpowiadają także za uzyskanie informacji o potrzebach nowego pracownika w zakresie dostosowania stanowiska pracy.

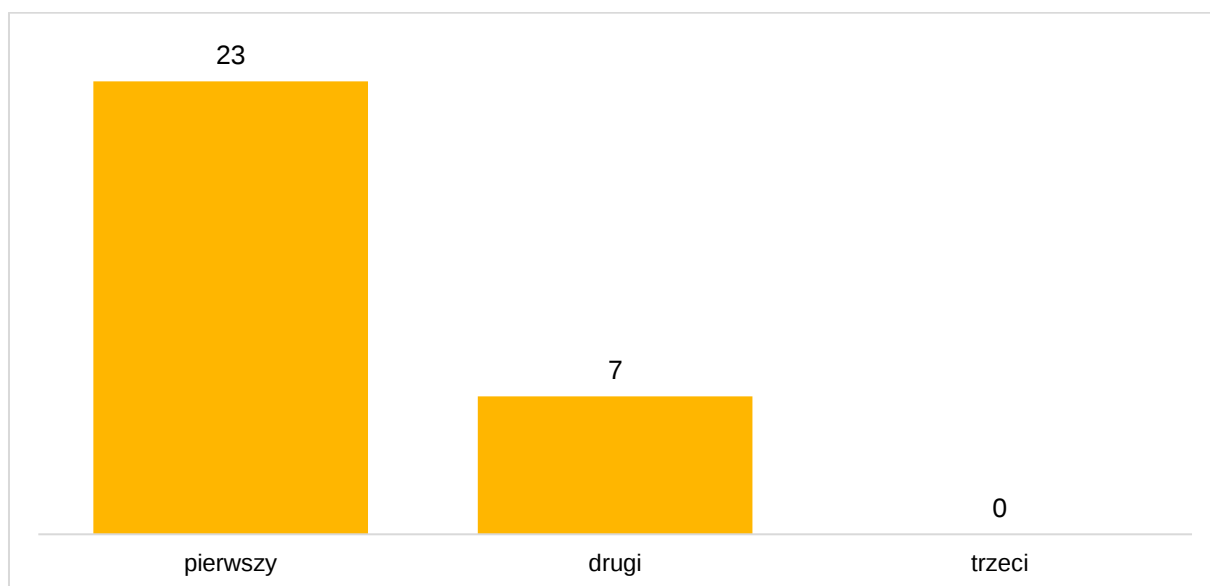
Wśród rozwiązań funkcjonujących w urzędach w procesie wdrażania nowych pracowników zidentyfikowaliśmy:

- informatory dla nowych pracowników, które mają ułatwić pracownikowi wdrożenie się do pracy. Nowy pracownik z niepełnosprawnością otrzymuje także dokument z informacjami o przysługujących mu prawach;
- informatory dla przełożonych dotyczące praw i obowiązków w stosunku do pracowników z niepełnosprawnościami;
- wyznaczanie „opiekuna” czy „mentora” dla osób nowozatrudnionych, które przez określony czas wspierają nowego pracownika w procesie wdrażania się do pracy;
- wprowadzanie do pracy przez bezpośredniego przełożonego, co ułatwia zapoznanie się z zakresem obowiązków.

W ramach wdrażania nowych pracowników w Głównym Inspektoracie Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych została zastosowana „Lista kontrolna procesu wprowadzania pracownika do organizacji”, która ma ułatwić przełożonemu i pracownikowi wdrożenie do pracy nowego pracownika.

W wyniku przeglądu stwierdziliśmy różnice pomiędzy różnymi typami urzędów, co obrazuje poniższy wykres.

Wykres 2. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia



W kryterium otwartości procesu rekrutacji i zatrudnienia w ogóle nie osiągnięto poziomu trzeciego. W przypadku czternastu urzędów na poziomie pierwszym (61%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego oraz trzech urzędów na poziomie drugim (43%) – do poziomu trzeciego.

Warto też wskazać, że funkcjonujące rozwiązania dotyczące wdrażania nowych pracowników są najczęściej procedurami niespisanymi i funkcjonującymi na zasadzie dobrej praktyki.

Wyzwaniem w tym obszarze jest rozwój kompetencji kadry zarządzającej, która wdraża nowych pracowników do pracy i zespołu. Dotychczas tylko nieliczni przedstawiciele tego grona mieli możliwość uczestnictwa w szkoleniach z obszaru komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami czy zarządzania różnorodnymi zespołami. Jednocześnie równie trudno jest nabyć te umiejętności w praktyce, gdyż, jak zgłaszają urzędy, uniemożliwia to znikoma liczba nowych pracowników o szczególnych potrzebach.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia procesów i procedur w obszarze wdrażania nowych pracowników wskazaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

Przystosowanie stanowiska pracy

Przystosowanie stanowisk pracy regulowane jest wewnętrznymi dokumentami urzędów, takimi jak: regulaminy pracy i organizacyjne, zarządzenia w sprawie prowadzenia naboru, procedury zarządzania ludźmi. Urzędy stosują także przepisy ogólne dotyczące bhp, takie jak rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny

pracy¹⁴, zwane dalej w raporcie „rozporządzeniem w sprawie przepisów bhp”. Przepisy te mają odzwierciedlenie np. w wyodrębnieniu komórki organizacyjnej lub stanowiska ds. bhp w każdym z urzędów. W trakcie przystosowania stanowisk pracy w urzędach duże znaczenie mają wypracowane schematy działania, które nie są spisane. Wśród wypracowanych schematów działania są m.in. cykliczne przeglądy stanowisk pracy pod kątem spełniania norm bhp oraz wypracowane schematy działania w zakresie sposobu i trybu zgłoszenia potrzeby przystosowania stanowiska pracy oraz sposobu załatwienia sprawy.

Urzędy realizują cykliczne przeglądy stanowisk pracy pod kątem bhp.

Jednocześnie część urzędów wskazuje, że podczas tej analizy sprawdzane jest stosowanie zasad, które wynikają m.in. z przepisów kodeksu pracy (np. dotyczące kobiet w ciąży) oraz ustawy o rehabilitacji zawodowej (dotyczące osób z niepełnosprawnościami).

W większości urzędów wypracowany schemat przystosowania stanowiska pracy jest procesem składającym się z następujących elementów:

1. Sposób zgłaszania – kto zgłasza? do kogo zgłasza?
2. Opiniowanie – kto opiniuje? w jakim zakresie merytorycznym? jakie są wymagane dokumenty do podjęcia decyzji (np. orzeczenie lekarza medycyny pracy)?
3. Decyzja – kto decyduje?
4. Zakup – kto dokonuje zakupu? jakie jest źródło finansowania zakupu?

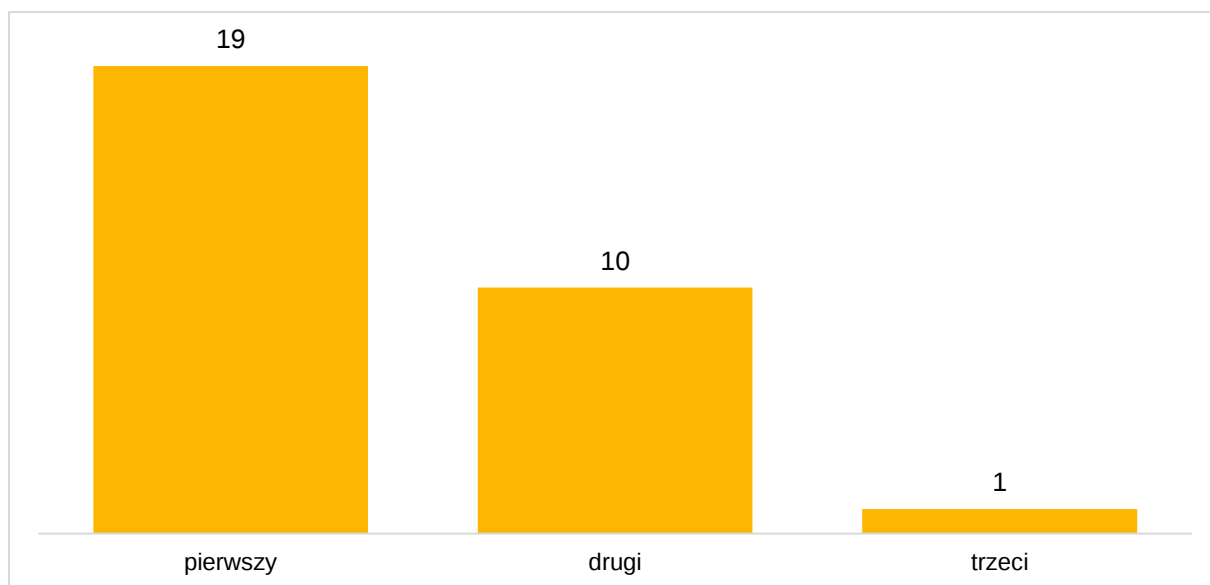
Według deklaracji urzędów większość zakupów związanych z dostosowaniem stanowisk pracy dotyczy foteli lub biurek. Rzadziej zdarzają się zakupy specyficzne, jak monitor czy przystosowania w zakresie urządzeń peryferyjnych do obsługi komputera. **Jednocześnie urzędy deklarują, że w tym obszarze nie występują trudności finansowe.**

Dobłą praktyką w tym obszarze jest działalność Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska w Zielonej Górze. Urząd prowadzi cykliczny przegląd stanowisk pracy zakończony identyfikacją potrzeb pracowników i zakupem niezbędnego sprzętu. Pracownicy mają możliwość zgłoszenia potrzeb w zakresie dostosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb. Potrzeby można zgłaszać w czasie okresowo prowadzonych przeglądów bhp, a także do bezpośredniego przełożonego. W procesie dostosowania stanowiska pracy uwzględniane są indywidualne potrzeby pracownika, w tym także te, które powstały już w trakcie zatrudnienia.

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650, z późn. zm.

Poniższy wykres pokazuje poziomy, które osiągnęły urzędy podczas przeglądu. W przypadku czterech urzędów na poziomie pierwszym (21%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego oraz ośmiu urzędów na poziomie drugim (80%) – do poziomu trzeciego.

Wykres 3. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp



Należy pamiętać, że procedury dotyczące przystosowania stanowisk pracy są w większości procedurami niespisanymi i funkcjonującymi na zasadzie dobrej praktyki.

W obszarze przystosowania stanowiska pracy, głównym wyzwaniem pozostaje wiedza w zakresie sprzętu i możliwości wspomagania pracownika o szczególnych potrzebach w wykonywaniu pracy. Urzędy w większości nie posiadają rozpoznania w tym zakresie, nie mają także przygotowanych katalogów przykładowych sprzętów, z których mogliby korzystać pracownicy. Brak takich informacji utrudnia także pracę osobom, które decydują o dokonaniu dostosowania i realizują zakupy.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze przystosowania stanowisk pracy wskazaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

Ewakuacja

W zakresie ewakuacji analizowane urzędy kierują się wewnętrznymi regulacjami, takimi jak: zarządzenia dotyczące bezpieczeństwa p. poż., zarządzenia w sprawie ewakuacji. Urzędy stosują także przepisy ogólne takie jak:

- rozporządzenie w sprawie przepisów bhp. Przepisy te mają odzwierciedlenie np. w zakresie dróg ewakuacyjnych,

- ustawa o ochronie przeciwpożarowej wraz z aktami wykonawczymi¹⁵. Przepisy te mają zastosowanie do zasad ochrony przeciwpożarowej budynku, w tym np. systemów alarmowych.

Dodatkowo urzędy mają wypracowane schematy działania, które nie mają formy pisanej.

Rozwiązania funkcjonujące w urzędach dotyczące ewakuacji to m.in.:

- identyfikowanie miejsc przebywania osób ze szczególnymi potrzebami, które mogą potrzebować wsparcia przy ewakuacji,
- wyznaczenie koordynatorów ewakuacji, którzy wiedzą, gdzie przebywają osoby ze szczególnymi potrzebami i odpowiadają za ich ewakuację,
- systematyczne ćwiczenia ewakuacji, realizowane minimum raz do roku.

Większość urzędów posiada procedury opisane w sposób ogólny, nie ma w nich odniesień do ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami. Tylko niektóre urzędy w swoich procedurach wskazują na pierwszeństwo w ewakuacji dla osób mających problemy z poruszaniem się.

W urzędach brakuje także systemów powiadamiania o zagrożeniu dostępnych dla każdego. Większość urzędów posiada jedynie sygnał dźwiękowy, ewentualnie świetlny, który umieszczony jest wyłącznie na korytarzach. Nieliczne urzędy są wyposażone w sprzęt niezbędny do ewakuacji osób o szczególnych potrzebach np. krzesła ewakuacyjne.

W obszarze ewakuacji głównym wyzwaniem jest brak procedur dotyczących ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami, brak sprzętu umożliwiającego bezpieczną ewakuację czy systemów powiadamiania o zagrożeniu dostępnych dla każdego. Braki te wpływają na stosowanie alternatywnych metod w obszarze ewakuacji.

W trakcie przeglądu nie wyodrębniliśmy wyraźnych różnic pomiędzy działaniami podejmowanymi przez urzędy w zakresie ewakuacji. O ile procedury dotyczące ewakuacji mają formę pisaną, to te, które dotyczą ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami w dużej mierze są procedurami niespisanymi i funkcjonującymi na zasadzie dobrej praktyki.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami i stosowania zasad bhp zawarliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

¹⁵ Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz. U. z 2021 r. poz. 869, z późn. zm.). Akty wykonawcze do ustawy o ochronie przeciwpożarowej znajdują się na [stronie Komendy Głównej Straży Pożarnej](#).

4.4.1.3 Dostępność architektoniczna

Dostępność architektoniczna jest złożonym kryterium. Na możliwość zapewnienia dostępności architektonicznej wpływa wiele czynników takich jak: forma własności budynku, ewentualny nadzór konserwatora zabytków, a także stereotypowe postrzeganie dostępności architektonicznej wyłącznie przez pryzmat osób poruszających się na wózku.

W zakresie tego kryterium urzędy, które analizowaliśmy kierują się obowiązującymi przepisami prawa, głównie ustawą Prawo budowlane¹⁶ oraz ustawą o zapewnianiu dostępności. Najważniejszym dokumentem, który wyznacza kierunki działań w celu zapewnienia poprawy dostępności architektonicznej jest plany działania na rzecz poprawy zapewnienia dostępności. Plany działań nie zostały przygotowane przez wszystkie urzędy.

Urzędy wypracowały także schematy działania, które nie mają formy pisemnej, niemniej mają wpływ na poprawę dostępności architektonicznej i należy je zakwalifikować jako dostęp alternatywny lub racjonalne usprawnienie. Dotyczy to np. sytuacji, w której zaadaptowano windę towarową na potrzeby osób z trudnościami w poruszaniu się. Jak deklarują urzędy, w wielu przypadkach ich działania są intuicyjne i niepoparte praktyką z uwagi na brak doświadczeń w zapewnianiu dostępności. Dotyczy to chociażby zapewnienia dostępności w przypadku zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością ruchową w budynku, który nie posiada windy. W takiej sytuacji jednym ze sposobów zapewnienia dostępności jest reorganizacja polegająca na przygotowaniu miejsca pracy dla pracownika w dostępnej części budynku np. na parterze, mimo, że nie jest to równoznaczne z zapewnieniem dostępności na równych prawach z innymi i musi być traktowane jako rozwiązanie przejściowe.

Każdy z urzędów objętych przeglądem przeprowadził audyt architektoniczny budynku. W części urzędów realizowany był on siłami wewnętrznymi (zazwyczaj przez koordynatora ds. dostępności) i nosił znamiona przeglądu, w części był on realizowany przez podmiot zewnętrzny i był pełnym audytem dostępności. Pomimo to podczas wizyt w urzędach stwierdziliśmy liczne bariery architektoniczne. **Często urzędy nie miały świadomości ich występowania, głównie z uwagi na postrzeganie dostępności architektonicznej tylko przez pryzmat osoby poruszającej się na wózku.** Dotyczy to np. braku oznaczeń poziomych dla osób niewidomych i niedowidzących.

¹⁶ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. z 2021 r. poz. 2351, z późn. zm.)

Problemami zgłaszanymi przez urzędy w obszarze dostępności architektonicznej jest brak:

- możliwości wykonania lub utrudnione wykonanie dostosowań wynikające z nadzoru konserwatora zabytków,
- możliwości wykonania lub utrudnione wykonanie dostosowań wynikające z własności budynku (dotyczy urzędów, które podnajmują siedzibę),
- środków finansowych niezbędnych do likwidacji zidentyfikowanych barier,
- wiedzy w zakresie samodzielnego przeprowadzenia audytu architektonicznego,
- środków finansowych na zlecenie wykonania audytu podmiotowi zewnętrznemu.

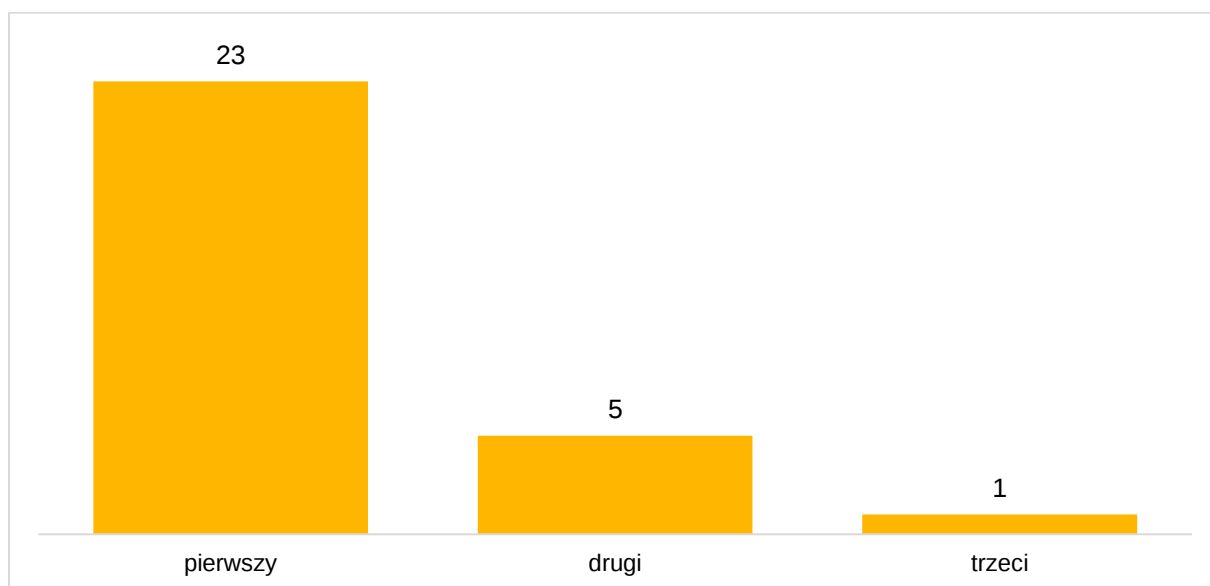
Największym wyzwaniem w obszarze dostępności architektonicznej jest pełne dostosowanie budynków urzędów. Aby jednak przygotować się do zwiększania dostępności wskazane jest wykonanie pełnych audytów dostępności architektonicznej, które będą uwzględniać także potrzeby innych grup niż osoby doświadczające problemów z poruszaniem się. Audyty zewnętrzne zostały wykonane w części urzędów, w części wykonano tylko przeglądy pod kątem przygotowania deklaracji dostępności, które wskazują jedynie nieliczne braki w dostępności. Niezaprzeczalnym wyzwaniem zapewnienia dostępności architektonicznej są także niewystarczające środki finansowe, które urzędy mogą przeznaczyć na ten cel. W przypadku urzędów, których siedziba znajduje się w obiekcie zabytkowym, dodatkowym wyzwaniem jest konieczność konsultacji i uzyskania zgody konserwatora zabytków, co znacznie wydłuża czas wprowadzania udogodnień. W niektórych przypadkach, jak zgłaszają przedstawiciele urzędów, wręcz uniemożliwia wykonanie dostosowań.

W zakresie dostępności architektonicznej nie zidentyfikowaliśmy dobrych praktyk dotyczących dostosowania budynków do potrzeb pracowników ze szczególnymi potrzebami. Jednak warto wskazać na dobrą praktykę Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach, której stosowanie będzie mieć niewątpliwie wpływ na poprawę dostępności infrastruktury urzędu. W Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim koordynator do spraw dostępności opiniuje zamówienia/przetargi dotyczące remontów obiektu urzędu, dzięki czemu ma możliwość zwrócenia uwagi na zapewnienie dostępności architektonicznej dla osób ze szczególnymi potrzebami.

W trakcie przeglądu stwierdziliśmy, że dojrzałość urzędów w tym obszarze znajduje się na niskim poziomie. Większość urzędów osiągnęła poziom pierwszy, tylko jeden urząd osiągnął trzeci poziom dojrzałości.

W przypadku jedenastu urzędów na poziomie pierwszym (48%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego oraz jednego urzędu na poziomie drugim (20%) – do poziomu trzeciego.

Wykres 4. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Dostępność architektoniczna¹⁷



Ważnym aspektem jest także to, że dostępność architektoniczna budynków zależy od innych niż struktura urzędu w administracji publicznej czynników, wśród których są np.: nadzór konserwatora zabytków czy własność obiektu.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze dostępności architektonicznej zawarto w rozdziale 5 tego raportu.

4.4.1.4 Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa.

W zakresie tego kryterium urzędy kierują się obowiązującymi przepisami prawa, głównie ustawą o dostępności cyfrowej oraz ustawą o zapewnianiu dostępności, a także ustawą o języku migowym. Wśród wewnętrznych regulacji można znaleźć: system obiegu dokumentów, wytyczne dotyczące tworzenia dostępnych treści, wytyczne dotyczące stosowania prostego języka. Funkcjonują także niespisane metody postępowania jak np. konsultowanie treści umieszczanych na stronie www z koordynatorem ds. dostępności. Jednocześnie urzędy korzystają z materiałów opracowanych przez inne instytucje czy organizacje pozarządowe jak „Upowszechnianie prostego języka. Zalecenie Szefa Służby Cywilnej” z 17 grudnia 2020 r.¹⁸

Każdy z urzędów objętych przeglądem przeprowadził audyt cyfrowy. Część urzędów zleciła wykonanie audytu podmiotom zewnętrznym, część zrealizowała audyty

¹⁷ Jeden z urzędów nie został uwzględniony, ponieważ przeprowadzał się do innego budynku.

¹⁸ Upowszechnianie prostego języka. Zalecenie Szefa Służby Cywilnej.

wewnętrznie. **Większość urzędów audytowała serwisy zewnętrzne¹⁹ pomijając wewnętrznie rozwiązania informatyczne.** Część urzędów nie podejmowała jak dotąd działań mających na celu poprawę dostępności systemów wewnętrznych, w tym systemów obiegu dokumentów. Należy podkreślić, że ustawa o dostępności cyfrowej dotyczy wszystkich treści wyświetlanych w przeglądarkach internetowych, także intranetu²⁰ W aspekcie dostępności serwisów wewnętrznych urzędy wskazują, że nie było do tej pory konieczności zapewnienia dostępności – pracownicy nie zgłaszali takich potrzeb.

Zidentyfikowaliśmy dobrą praktykę w tym obszarze – Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z/s w Siedlcach w wewnętrznym systemie zarządzania dokumentami wdrożył moduły OCR, pozwalające na odczyt dokumentów w postaci dostępnej cyfrowo wprowadzanych do systemu np. w formie skanów²¹.

W aspekcie dostępności zewnętrznych serwisów www urzędów należy zauważyć, że część urzędów posiada stronę w serwisie gov.pl.

W wyniku przeglądu stwierdziliśmy, że w urzędach, które korzystają z domeny gov.pl, co do zasady strony internetowe są bardziej dostępne cyfrowo. Wynika to z tego, że w warstwie funkcjonalności sam serwis spełnia wymogi dostępności, a urząd jest zobowiązany „tylko” do zapewnienia dostępności umieszczanych tam treści.

Korzystanie z domeny gov.pl powoduje, że urząd nie ma bezpośredniego wpływu na niektóre elementy dostępności strony. Urzędy mają jednak wpływ np. na dostępność zamieszczanych dokumentów i treści. W tym aspekcie od danego urzędu zależy czy umieszczony dokument jest dostępny cyfrowo lub czy umieszczone zdjęcie i grafika mają opis alternatywny.

Urzędy, które nie korzystają z serwisu gov.pl planują modernizację swoich stron www. Wskazują jednak na kosztochłonność tego działania.

Badanie poziomów dojrzałości w tym kryterium wskazuje, że w ponad połowie przypadków poziom dojrzałości urzędów kształtuje się na poziomie pierwszym. W tym kryterium żaden urząd nie osiągnął poziomu trzeciego, co wskazuje na

¹⁹ Serwisy zewnętrzne to m.in. strony www oraz inne serwisy, które urząd udostępnia na zewnątrz. Serwisy wewnętrzne, to m.in. intranet czy elektroniczne systemy obiegu dokumentów oraz inne funkcjonujące w urzędach, do których dostęp mają tylko pracownicy urzędu.

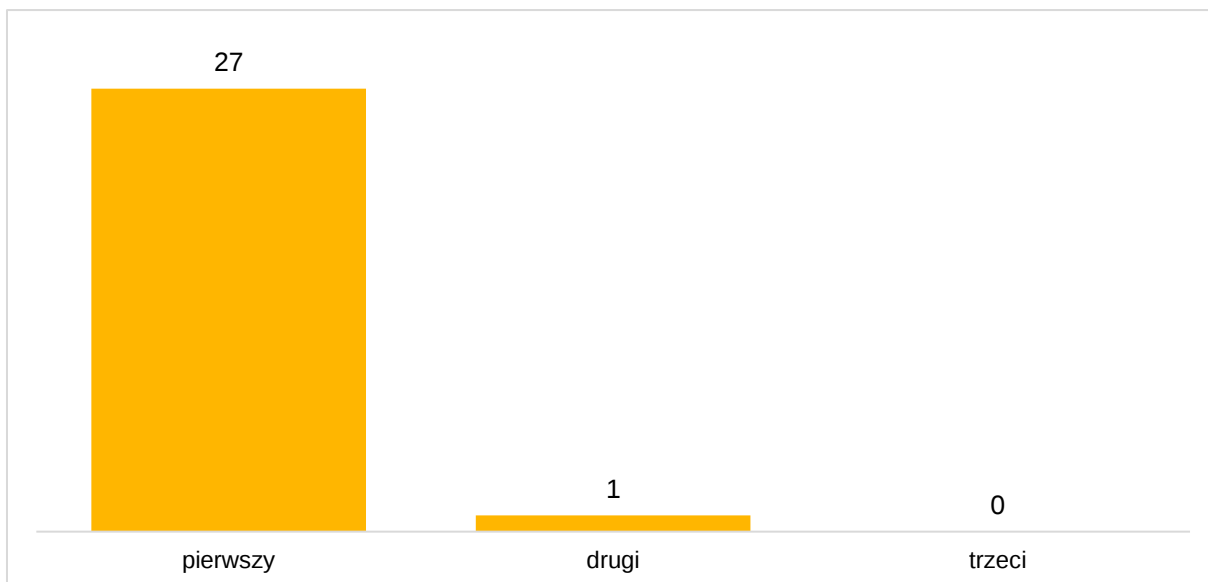
²⁰ Więcej informacji na stronie serwisu gov.pl: [Dostępność cyfrowa](#), w zakładce: [Najczęściej zadawane pytania](#).

²¹ Należy pamiętać jednak, że często po przekształceniu skanu programem OCR dokumenty należy sprawdzić i ewentualnie dostosować pod kątem dostępności cyfrowej. Tekst bardziej złożony tj. zawierający tytuły, śródtytuły oraz inne elementy, po przekształceniu za pomocą OCR, może być niedostępny cyfrowo.

wyraźne luki w dostępności w tym kryterium. W dwóch urzędach nie przypisano poziomów z uwagi na to, że ich serwisy www podlegają instytucji wyższej instancji.

W przypadku dziesięciu urzędów na poziomie pierwszym (37%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego.

Wykres 5. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa²²



Wyzwaniem dla zapewnienia dostępności cyfrowej urzędów jest dostosowanie stron internetowych do wymogów ustawy o dostępności cyfrowej, a także dbałość o to, aby każda z nowych treści pojawiających się na stronie była dostępna zarówno w warstwie tekstowej – prosty język, jak i w warstwie wizualnej np. opisy alternatywne. Wyzwaniem jest także dostępność treści archiwalnych czy też umieszczonych na stronie przed wejściem w życie przepisów regulujących dostępność cyfrową. Treści te w wielu przypadkach pozostają aktualne, tzn. muszą być umieszczone na stronie internetowej urzędu, a są niedostępne, dlatego też należy zwrócić uwagę na zwiększanie dostępności także tych zasobów. Kompetencje pracowników w obszarze tworzenia dostępnych treści także stanowią swoiste wyzwanie z uwagi na to, że tylko nieliczni pracownicy urzędów zostali w tym aspekcie przeszkoleni. Urzędy wychodzą naprzeciw temu wyzwaniu poprzez organizowanie wewnętrznego dzielenia się wiedzą – osoba, która nabyła umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach przekazuje je kolejnym pracownikom urzędu.

Wyzwaniem w większości urzędów jest także tworzenie tekstów w języku prostym. Dotychczas stosowany język urzędniczy (zarówno w formalnej, jak i nieformalnej komunikacji urzędu) nie uwzględnia często standardów prostego

²² Dwa urzędy nie zostały uwzględnione, ponieważ nie administrują stroną internetową, z której korzystają.

języka. **Język prosty powinien być natomiast stosowany we wszystkich komunikatach i pismach.** Jak wskazuje szef służby cywilnej w swoim zaleceniu dotyczącym upowszechniania prostego języka: „Znajomość i konsekwentne stosowanie zasad prostego języka przez pracowników urzędów w kanałach komunikacji pisemnej wpływa na wyższą jakość i dostępność usług publicznych”. Zdanie to ma również zastosowanie w przypadku zwiększania otwartości urzędów na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w dostępności informacyjno-komunikacyjnej oraz cyfrowej wskazaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

4.4.1.5 Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

Rozwój kompetencji pracowników komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi jest elementem wewnętrznej polityki każdego z urzędów. Regulacje dotyczące tego kryterium można znaleźć w dokumentach takich jak: plany szkoleń pracowniczych, indywidualne programy rozwoju zawodowego, zarządzenia dotyczące podnoszenia kompetencji czy programy dotyczące zarządzania ludźmi. Wiele urzędów wskazuje także na wypracowane schematy działania w tym obszarze, które nie mają formy pisanej. Dotyczy to np. sposobu gromadzenia potrzeb szkoleniowych czy ewaluacji zrealizowanych szkoleń. W odniesieniu do członków korpusu służby cywilnej co roku przygotowywany jest „Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej”. Plan ten określa tematy szkoleń centralnych, jakie będą realizowane w danym roku oraz wskazuje tematy kierunkowe dla realizacji szkoleń w poszczególnych urzędach. W Planie na rok 2021²³ szef służby cywilnej zalecał udział w szkoleniach z prostego języka.

Rozwiązania, które funkcjonują w urzędach w zakresie szkoleń kadry komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi w małym zakresie dotyczą szkoleń związanych z procesem naboru i wdrażania pracowników ze szczególnymi potrzebami. Większość szkoleń, które wskazały urzędy, dotyczyła ogólnych kwestii dotyczących zarządzania ludźmi czy dostępności. **Jednocześnie wiele urzędów wskazało, że szkolenia z zakresu dostępności w komórkach kadrowych w ogóle nie były realizowane.** Podnoszenie kompetencji w odniesieniu do procesu rekrutacji osób ze szczególnymi potrzebami nie było wskazane do realizacji w roku prowadzenia przeglądów oraz w latach kolejnych. Temat ten nie pojawia się także w zapotrzebowaniu zgłaszanym przez pracowników.

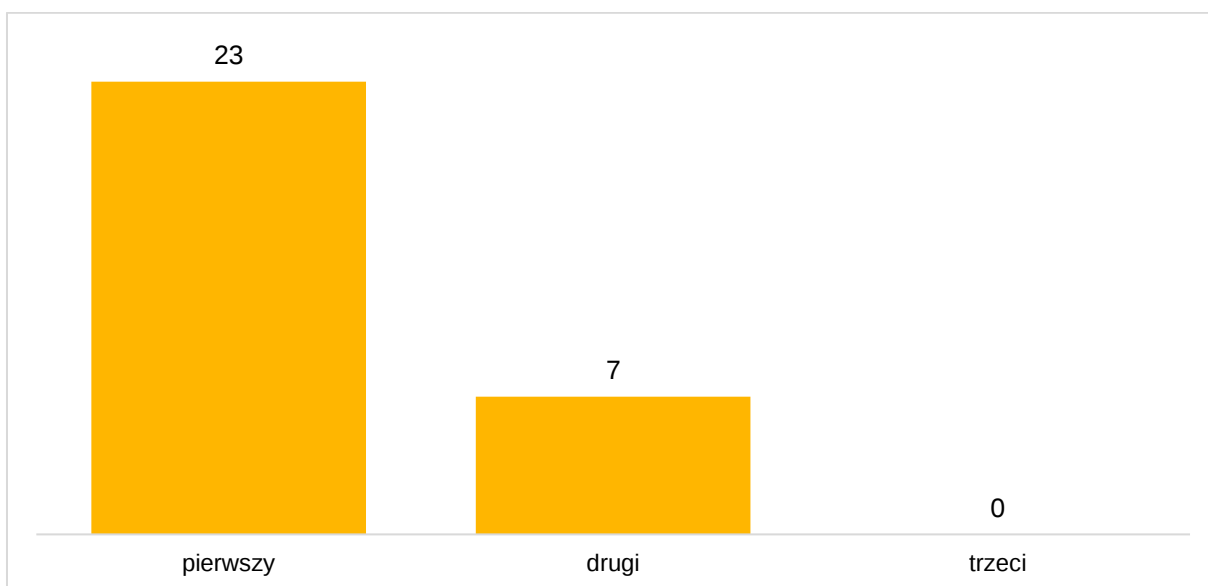
Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami w zdecydowanej większości znajdują się na poziomie pierwszym i jest to drugie w kolejności kryterium, w którym

²³ [Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2021 r.](#)

poziom dojrzałości został ustalony na najniższym poziomie, co obrazuje poniższy wykres.

W przypadku pięciu urzędów na poziomie pierwszym (22%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego.

Wykres 6. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami



Największym wyzwaniem zgłaszanym przez urzędy w procesie analizy tego kryterium jest zbyt mała pula środków, które urząd może przeznaczyć na szkolenia dla pracowników. Dotyczy to głównie urzędów małych lub tych, które nie decydują samodzielnie o tego typu wydatkach z uwagi na to, że podlegają w tym zakresie innemu urzędowi.

Pracownicy komórek kadrowych deklarują otwartość na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami w procesie rekrutacji czy zatrudniania. Wyraźnie także wskazują na braki w swojej wiedzy i kompetencji w tym obszarze. **Stąd pomimo deklarowanej otwartości pracowników urzędów w procesie zatrudnienia wyzwaniem pozostaje kwestia posiadanych przez nich odpowiednich kompetencji.** Kompetencje tych pracowników, którzy odpowiadają za proces rekrutacji, są ważnym elementem działań na rzecz zwiększania liczby pracowników ze szczególnymi potrzebami w urzędach. Pracownicy komórek kadrowych mają duży wpływ na elementy procesu rekrutacji, w trakcie którego kandydat podejmuje decyzję o podjęciu pracy w urzędzie. Chodzi o etapy od zapoznania się z ogłoszeniem o naborze, poprzez przejście przez proces naboru do podpisania umowy o pracę. Dostępność elementów procesu zatrudniania jest kluczowa dla zwiększania liczby kandydatów ze szczególnymi potrzebami. Kandydat właśnie na etapie rekrutacji ocenia otwartość i dostępność urzędu podejmując decyzję o tym, czy to miejsce pracy będzie dla niego odpowiednie. Nieumiejętność prowadzenia procesu rekrutacji

z uwzględnieniem zasad dostępności i otwartości, może spowodować rezygnację kandydata. Nie można także zapominać o tym, że osoby ze szczególnymi potrzebami dzielą się swoimi doświadczeniami z procesu pozyskiwania pracy i samego zatrudnienia w ramach środowisk i grup takich osób, których często są częścią i aktywnymi uczestnikami. Opinia o otwartości urzędu już na etapie rekrutacji, może się przyczynić do zainteresowania pracą w urzędzie kolejnych kandydatów. Jak wynika z badań, w tym z badania terenowego jakościowego realizowanego w projekcie „Włączenie wyłączonej”²⁴, osoby z niepełnosprawnościami szukając pracy, w pierwszej kolejności zwracają się do rodziny, przyjaciół, znajomych, najbliższego otoczenia, od nich pozyskują wiedzę o rynku pracy. Badane osoby z niepełnosprawnościami wskazywały także na obawy przed nieprzestrzeganiem przez pracodawców przepisów związanych z warunkami zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami – w tym przede wszystkim dotyczących skróconego czasu pracy, co wstrzymuje je przed podejmowaniem zatrudnienia. Stąd wydaje się niezwykle istotne, aby urzędy podkreślały w procesie rekrutacji, że nie tylko znają obowiązujące przepisy, ale także je stosują.

Podczas przeglądu zidentyfikowaliśmy dobrą praktykę w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników komórek kadrowych w zakresie współpracy z pracownikami ze szczególnymi potrzebami. Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z/s w Siedlcach zrealizował szkolenia rozwijające kompetencje pracowników komórki kadrowej pt. „Pracownik z niepełnosprawnością w moim zespole”.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze kompetencji pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami opisaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

4.4.1.6 Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

Rozwój kompetencji pracowników urzędów, innych niż pracownicy komórek kadrowych, jest również elementem wewnętrznej polityki każdego z urzędów. Regulacje dotyczące tego kryterium można znaleźć w tych samych dokumentach, co w przypadku osób odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi. Są to zatem: plany szkoleń pracowniczych, indywidualne programy rozwoju zawodowego, zarządzenia dotyczące podnoszenia kompetencji czy programy dotyczące zarządzania ludźmi. Urzędy mają także wypracowane własne schematy działania, które nie są spisane. Są wśród nich: przekazywanie informacji o szkoleniach organizowanych przez firmy

²⁴ Projekt „Włączenie wyłączonej aktywne instrumenty wsparcia osób niepełnosprawnych na rynku pracy” realizowany jest przez Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Polski Związek Głuchych Polską Organizację Pracodawców Osób Niepełnosprawnych oraz Stowarzyszenie Czas, Przestrzeń, Tożsamość. [Link do strony „Włączenie wyłączonej”](#)

i instytucje zewnętrzne do pracowników. Członkowie korpusu służby cywilnej mogą także korzystać ze szkoleń centralnych organizowanych przez szefa służby cywilnej, jak również szkoleń realizowanych w ramach projektów dofinansowanych ze środków UE. Jednocześnie szef służby cywilnej wskazuje co roku rekomendacje dotyczące szkoleń, jakie powinny być realizowane przez urzędy.

System gromadzenia potrzeb szkoleniowych oraz realizacja szkoleń są podobne w większości badanych urzędów. Zasadniczą różnicą pomiędzy urzędami jest ilość posiadanych środków, które można przeznaczyć na szkolenia pracowników. Urzędy z małą liczbą pracowników (do 50) zgłaszają ten problem zdecydowanie częściej niż urzędy z dużą liczbą pracowników. W małych urzędach wyzwaniem jest także udział pracowników w szkoleniach. **Wynika to z tego, że zespoły liczą mało pracowników i często nie ma możliwości wyłączenia poszczególnych osób na kilka dni roboczych z bieżących zadań, z uwagi na brak zastępowalności.**

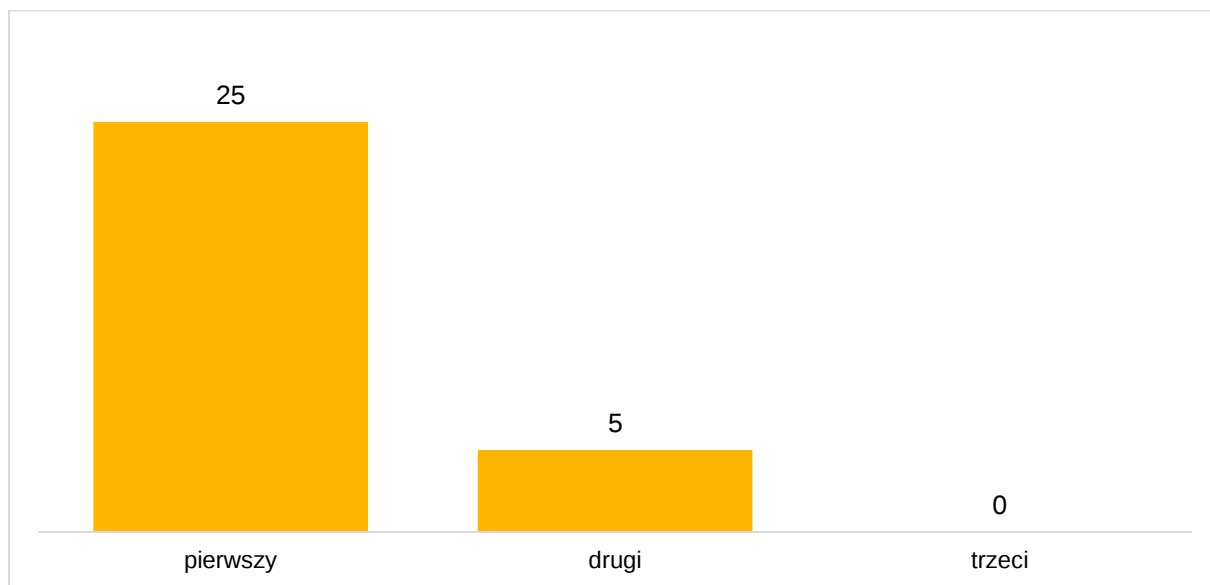
Większość szkoleń, które dotyczyły osób ze szczególnymi potrzebami, realizowanych w urzędach, odnosiła się do dostępności, a nie zatrudniania. W szkoleniach tych uczestniczyli koordynatorzy do spraw dostępności oraz pojedyncze wskazane osoby np. redaktorzy stron www (w ramach szkoleń poświęconych tej tematyce). Szkolenia, które dotyczyły kwestii zarządzania zespołem różnorodnym, czy zatrudniania dotyczyły głównie szerokiego aspektu i nie były poświęcone tylko problematyce osób ze szczególnymi potrzebami.

Szkolenia dotyczące pracowników o szczególnych potrzebach czy z niepełnosprawnościami zdarzają się w urzędach sporadycznie. Nie są także przedmiotem zgłoszeń pracowników w ramach potrzeb szkoleniowych ani stałym elementem planowanym do realizacji przez komórki odpowiedzialne za szkolenie w danym urzędzie. Widać jednak, że sukcesywnie liczba tego typu szkoleń zwiększa się, a w ramach przeglądu zidentyfikowano takie szkolenia w planach niektórych urzędów na kolejne lata. Plany szkoleniowe poszerzone o ten aspekt to wynik zarówno wprowadzenia przepisów ustawy o dostępności i potrzeby poszerzenia wiedzy w tym zakresie, jak i wynik audytów prowadzonych w urzędach i zidentyfikowania braków wiedzy pracowników w tym aspekcie.

Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami zostały określone głównie na poziomie pierwszym (25 urzędów) i jest to najwięcej przypisanych najniższych poziomów ze wszystkich kryteriów. W tym kryterium nie osiągnięto w ogóle trzeciego poziomu dojrzałości.

W przypadku dwóch urzędów na poziomie pierwszym (8%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego oraz jednego urzędu na poziomie drugim (20%) – do poziomu trzeciego.

Wykres 7. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami



W tym zakresie dobrą praktyką jest ta, realizowana w Powiatowym Inspektoracie Weterynarii w Łomży. Po udziale w szkoleniu pracownicy, którzy w nim uczestniczyli mają obowiązek przekazać dalej pozyskaną wiedzę, w formie szkolenia wewnętrznego lub nieformalnego spotkania. Dotyczy to także wiedzy z zakresu dostępności.

Największym wyzwaniem w zakresie kompetencji pracowników urzędów pozostaje stereotypowe podejście do osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. Charakteryzuje się to postrzeganiem tej grupy osób przez pryzmat klientów, a nie pracowników urzędów. Stereotyp ten widoczny jest w wielu procesach realizowanych w urzędach, a dotyczących dostępności, jak chociażby w dostosowywaniu zewnętrznych stron internetowych – czyli tych dla klienta, z pominięciem wewnętrznych, czyli tych dla pracowników. Widoczne jest to także w planowanych do realizacji szkoleniach lub tych, które się już odbyły. Często dotyczą one współpracy z klientem ze szczególnymi potrzebami, a nie współpracy w zespole różnorodnym czy zarządzania takim zespołem.

Pomimo coraz większej liczby podejmowanych działań, aby zwiększyć kompetencje pracowników z zakresu dostępności oraz zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami, wciąż wyzwaniem pozostaje rodzaj, liczba i częstotliwość szkoleń. Biorąc pod uwagę konieczność pilnego wdrożenia przepisów ustawy o zapewnianiu dostępności, tempo oraz liczba realizowanych działań jest dalece niewystarczająca, co bezpośrednio przekłada się na fakt, że zbyt mała liczba pracowników administracji miała okazję zapoznać się z tematyką dostępności oraz charakterystyką osób o szczególnych potrzebach. **Istotne jest także przygotowanie wszystkich**

pracowników urzędów do współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami w charakterze współpracownika, a nie tylko jako klienta urzędu. Dzięki takim działaniom zwiększy się otwartość pracowników na współpracę w zespołach różnorodnych, a obecni i nowi pracownicy ze szczególnymi potrzebami (w tym z niepełnosprawnościami) będą mogli pracować w przyjaznym i włączającym środowisku pracy. Stąd rodzaj planowanych szkoleń powinien odpowiadać tej potrzebie i powinny one dotyczyć współpracy czy zarządzania zespołem z pracownikami ze szczególnymi potrzebami.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze kompetencji pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami wskazaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

4.4.1.7 Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami

Koordynator do spraw dostępności to funkcja, którą wprowadzono przepisami ustawy o zapewnianiu dostępności. Zgodnie z art. 14 ustawy każdy organ władzy publicznej ma obowiązek wyznaczyć co najmniej jedną osobę pełniącą funkcję koordynatora do spraw dostępności. Funkcji takiej dotychczas w urzędach nie było, stąd cały czas obserwujemy stopniowy wzrost znaczenia i wpływu pracy koordynatorów na zwiększanie się dostępności urzędów.

W części urzędów powołano również zespół ds. dostępności, który wspiera koordynatora. Przykładem może być Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, gdzie powołano sześćosobowy zespół koordynujący dostępność, złożony z przedstawicieli różnych komórek i posiadających różne kompetencje.

Dla koordynatora i zespołów, w większości urzędów, określono szczegółowe zadania lub wskazano wprost te, które wynikają z ustawy o zapewnianiu dostępności. Występują sytuacje, w których koordynator do spraw dostępności sam jest osobą z niepełnosprawnością. Jak wskazują urzędy, w których ta sytuacja ma miejsce, powołanie na stanowisko koordynatora do spraw dostępności osoby z niepełnosprawnością, było działaniem celowym, mającym na celu wykorzystanie życiowego doświadczenia tej osoby na rzecz realizacji działań dotyczących dostępności w urzędzie.

Koordynatorzy do spraw dostępności przygotowali deklaracje dostępności, a w niektórych urzędach przygotowano także plan działań na rzecz zapewniania dostępności.

Koordynatorzy do spraw dostępności w większości uczestniczyli w szkoleniach z zakresu dostępności realizowanych przez KPRM. Poszerzają swoją wiedzę, korzystając również np. ze spotkań organizowanych przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.

W części urzędów koordynatorzy do spraw dostępności dzielą się swoją wiedzą z pozostałymi pracownikami. Przekazują im ją podczas spotkań, szkoleń wewnętrznych czy przygotowując materiały informacyjne.

Przykładem wartym wyróżnienia jest sposób pracy koordynatorów do spraw dostępności Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego, którzy w ramach swoich obowiązków odbywają regularne spotkania z koordynatorami do spraw dostępności podległych jednostek organizacyjnych przekazując w ten sposób zdobytą uprzednio wiedzę.

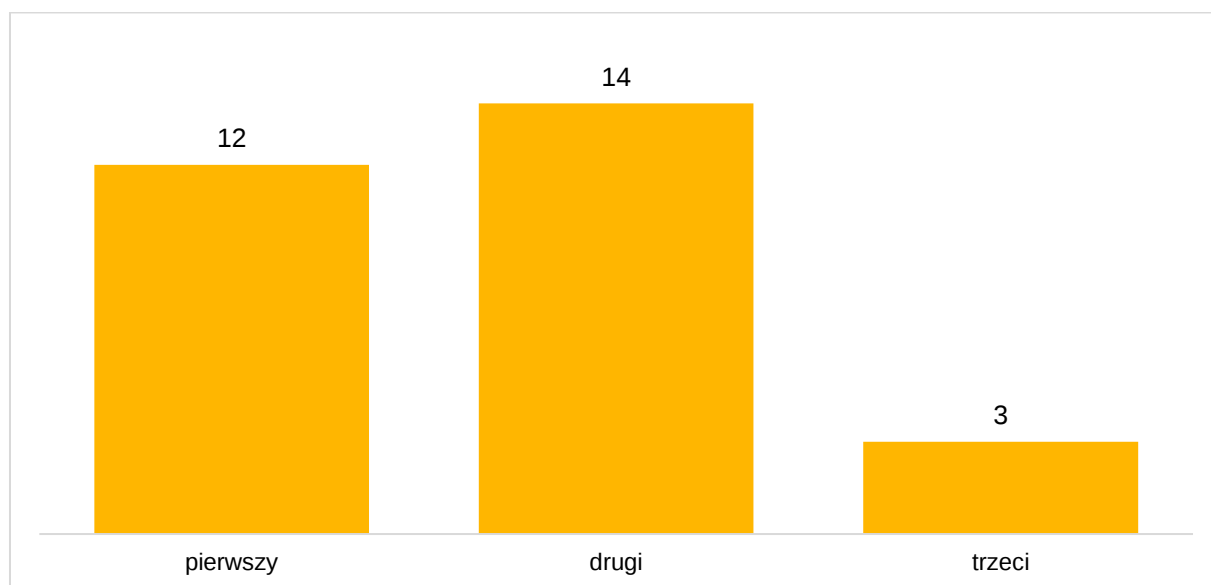
Koordynatorzy do spraw dostępności są stopniowo włączani w działania urzędów związane z szeroko rozumianą dostępnością.

Dobrym przykładem takiego działania jest praktyka, która funkcjonuje w Komendzie Miejskiej Policji we Wrocławiu. Praktyka ta polega na ścisłej współpracy koordynatora do spraw dostępności z przedstawicielem służb bhp oraz innymi osobami odpowiadającymi za proces rekrutacji i zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Dzięki temu wspólnie są wypracowywane rozwiązania i schematy działań dotyczące procesu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.

Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami to kryterium, w którym urzędom przypisani najwyższy poziom. Najmniej urzędów uzyskało poziom pierwszy, ponad połowa urzędów jest na poziomie drugim, a trzy urzędy osiągnęły poziom trzeci.

W przypadku ośmiu urzędów na poziomie pierwszym (67%) niewiele brakuje do osiągnięcia poziomu drugiego oraz czterech urzędów na poziomie drugim (29%) – do poziomu trzeciego.

Wykres 8. Poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy w kryterium: Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami²⁵



Pomimo wielu dobrych praktyk w zakresie działań koordynatorów do spraw dostępności wyzwaniem pozostaje konieczność systematycznego poszerzania przez nich swojej wiedzy z zakresu dostępności. Mniejsze urzędy zgłaszają także problem polegający na tym, że koordynatorem jest osoba, która ma zbyt mało czasu na zadania z tego zakresu, z uwagi na konieczność realizacji podstawowych obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy. Rola koordynatorów do spraw dostępności była także przedmiotem badania w ramach ewaluacji Programu Dostępność Plus²⁶. Wyniki tej ewaluacji wskazują na szereg wyzwań związanych z rolą koordynatora, wśród nich wskazano również brak:

- odpowiedniego wyposażenia koordynatorów ds. dostępności w narzędzia i instrumenty potrzebne do wykonywania powierzonych im w ramach tej funkcji zadań,
- zapewnienia odpowiedniej przestrzeni do wymiany doświadczeń, dobrych praktyk czy sposobów rozwiązywania problemów z dostępnością w poszczególnych obszarach działań danej instytucji.

Szczegółowe rekomendacje w zakresie doskonalenia w obszarze roli koordynatora do spraw dostępności wskazaliśmy w rozdziale 5 tego raportu.

²⁵ Jeden urząd nie został uwzględniony, ponieważ był w trakcie zmiany koordynatora do spraw dostępności.

²⁶ Raport z badania ewaluacyjnego dotyczącego oceny realizacji Rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025; Fundacja Idea Rozwoju i Fundacja Aktywizacja na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej; Warszawa wrzesień 2021 r.

4.4.2 Poziomy dojrzałości urzędów

Poziomy dojrzałości stanowią element „Metodyki przeglądu procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami”, w którym dla każdego z kryteriów określono 3 poziomy dojrzałości. Metodyka to dokument, który powstał na potrzeby realizacji niniejszego projektu. Służy on jako plan i baza dla merytorycznych działań w projekcie w zakresie przeprowadzenia przeglądu. Metodyka zawiera w szczególności merytoryczne podstawy realizacji działań diagnostycznych związanych z przygotowaniem do przeglądu i samym przeglądem procedur związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami, funkcjonujących w wybranych urzędach administracji publicznej. Dokument ten obejmuje również zasady ujednolicenia procedur, które uczestnicy projektu stosują w obszarze zatrudniania.

Punktem wyjścia do przeglądu i badania procedur był określony w Metodyce model dojrzałości urzędu w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. W trakcie przeglądu każdy urząd objęty projektem przeanalizowaliśmy na 3-stopniowej skali (poziom pierwszy, drugi i trzeci), w obrębie zdefiniowanych obszarów – kryteriów. Analiza ta miała charakter orientacyjny i pozwoliła zbadać sytuację w urzędach.

Zgodnie z ogólną zasadą w metodyce przyjęliśmy, że urząd, który realizuje dane kryterium na **poziomie pierwszym**, w zakresie tego kryterium ogranicza działalność do wypełniania podstawowych zadań w zakresie zapewniania dostępności. Z kolei na **poziomie drugim** urząd rozszerza minimalne wymagane działania o dodatkowe elementy, jednakże mają one charakter jeszcze nieuporządkowany bądź nie są w pełni wdrożone. Ustalenie danego kryterium na poziomie drugim może oznaczać, że w niedalekiej przyszłości urząd rozwinię realizowane działania do **poziomu trzeciego**, który zawiera dobre praktyki wypracowane przez jednostkę. Mogą one być przykładem do naśladowania i powielenia przez pozostałe instytucje. **Dążenie do uzyskania poziomu trzeciego w ramach wszystkich zdefiniowanych kryteriów powinno być celem wszystkich urzędów w zakresie zapewniania dostępności w zatrudnianiu osób ze szczególnymi potrzebami.**

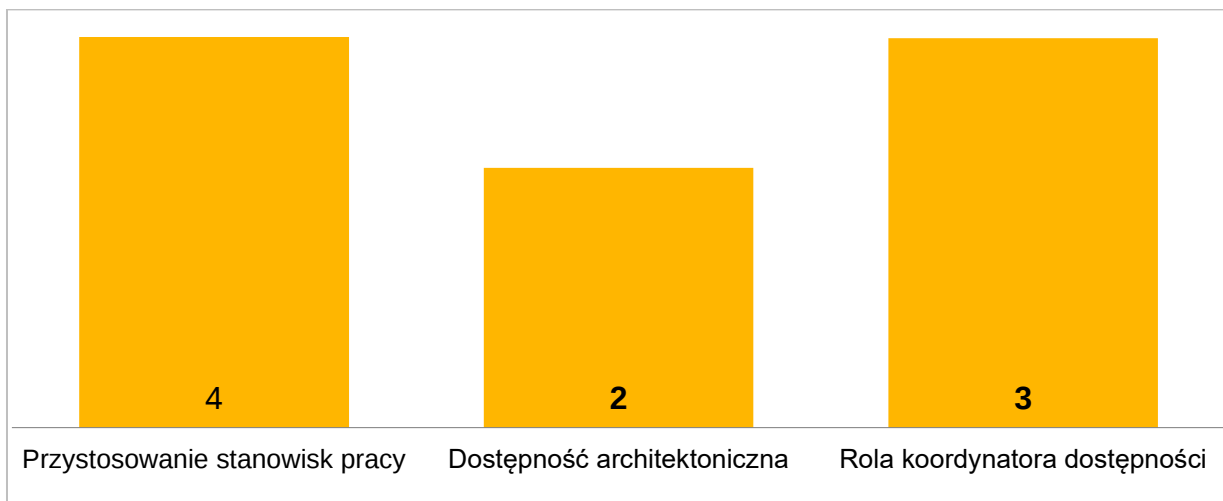
Poniżej przedstawiamy zbiorcze podsumowanie osiągniętych poziomów dojrzałości urzędów.

Trzeci, najwyższy poziom dojrzałości urzędy osiągnęły w kryteriach:

1. Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp,
2. Dostępność architektoniczna,
3. Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

W zakresie kryterium przystosowanie stanowisk pracy 4 urzędy, na 30 uczestniczących w projekcie, osiągnęły maksymalny trzeci poziom dojrzałości.

Wykres 9. Liczba osiągniętych przez urzędy poziomów trzecich w kryteriach, w których takie poziomy wystąpiły



Minimalny, pierwszy poziom dojrzałości został osiągnięty w każdym z kryteriów. Najwięcej urzędów znalazło się na poziomie pierwszym w kryterium „Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami” – 23 urzędy oraz w kryterium „Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami”, gdzie dojrzałość 19 urzędów jest na poziomie pierwszym. Najmniej urzędów osiągnęło najniższy poziom dojrzałości w kryterium „Rola koordynatora ds. dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami”.

Wykres 10. Liczba osiągniętych przez urzędy poziomów pierwszych w poszczególnych kryteriach



Analizując kryteria, w których urzędy osiągnęły najniższe i najwyższe poziomy dojrzałości, można zauważyć zależność w zakresie roli koordynatora ds. dostępności i jego kompetencji w porównaniu z kompetencjami pozostałych pracowników.

W okresie od wejścia w życie ustawy o dostępności, większość działań szkoleniowych dla pracowników urzędów skoncentrowało się na osobach koordynatorów ds. dostępności. Podczas gdy w tym samym okresie podejmowano nieliczne działania szkoleniowe kierowane do pozostałych pracowników, a dotyczące kwestii dostępności czy otwartości na zatrudnianie osób o szczególnych potrzebach.

W zakresie uzyskanych poziomów dojrzałości przez poszczególne typy urzędów warto zwrócić uwagę na wysokie poziomy dojrzałości osiągnięte przez urzędy wojewódzkie. Najwyższy poziom dojrzałości tego typu urzędów wystąpił w kryterium przystosowania stanowiska pracy oraz roli koordynatora do spraw dostępności. Wyniki 3 urzędów, które biorą udział w projekcie można uznać za zbliżone do siebie.

Analogiczną sytuację można zaobserwować w przypadku izb administracji skarbowej, które osiągnęły wysoki poziom dojrzałości w kryterium przystosowania stanowiska pracy oraz roli koordynatora do spraw dostępności. Także stosunkowo wysoko kształtuje się poziom otwartości procesu rekrutacji w tych instytucjach. Pomiędzy poszczególnymi izbami nie wystąpiły znaczące różnice w poziomach w zakresie poszczególnych kryteriów.

Kolejną grupą urzędów są urzędy centralne. Wystąpiły wśród nich znaczące różnice pomiędzy ustalonymi poziomami dojrzałości w poszczególnych kryteriach. Rozpiętość poziomów np. w kryterium przystosowanie stanowisk pracy wyniosła od 1 do 3. Jednocześnie kryterium to określone zostało na najwyższym poziomie w tym

typie urzędów spośród wszystkich kryteriów. Na dysproporcję występującą w określeniu poziomów pomiędzy urzędami mogą wpływać ich zadania oraz wielkość jednostki.

Szczególną uwagę zwraca wysoki poziom dojrzałości w kryterium „Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami” we wszystkich typach urzędów. 18 urzędów z 30 znajduje się w tym kryterium na drugim poziomie dojrzałości lub wyższym. Dość wysoko ustalono także poziom dojrzałości w kryterium „Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp”, gdzie ponad jedna trzecia urzędów uzyskała poziom drugi lub wyższy.

Określenie dojrzałości urzędów może być także przedmiotem analizy opartej o porównanie do zbliżonych zakresów działań podejmowanych w przeszłości. Działaniem takim jest z pewnością monitoring administracji centralnej pod kątem wdrażania postanowień Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, który miał miejsce w latach 2017-2019²⁷. Monitoring obejmował 51 urzędów (17 ministerstw oraz 34 pozostałe urzędy administracji rządowej) pod kątem spełniania wymagań określonych Konwencją ONZ o prawach osób niepełnosprawnych w stosunku do klientów i pracowników urzędów. Analizowane w projekcie monitoringowym obszary są zbieżne z obecnie realizowanym projektem, gdzie obok monitoringu zatrudniania w administracji monitorowano: dostępność architektoniczną, dostępność cyfrową czy informacyjno-komunikacyjną.

Wnioski z realizowanych przeglądów monitoringowych zawarto w raporcie „Raport zbiorczy z monitoringu działań jednostek administracji centralnej na rzecz wdrażania Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami”²⁸. W raporcie tym wskazano, że kluczowym problemem otwartości urzędów był „brak świadomości”, który powodował występowanie barier we wdrażaniu postanowień Konwencji, co miało miejsce aż w 66% urzędów. W zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami wskazano na polaryzację podejścia, mimo obowiązujących tych samych przepisów – jedne instytucje sztywno trzymały się przepisów, nie wykazując inicjatywy, inne na własną rękę podejmowały działania służące zwiększeniu zatrudnienia. Część urzędów wykazywała się inicjatywą w zakresie formułowania ogłoszeń o pracę wskazując np. szczegóły dostępności architektonicznej miejsca pracy. Inne urzędy zawierały tylko informacje o nieosiągnięciu wskaźnika 6%. Dodatkowo wskazano, że osoby

²⁷ Projekt „[Administracja centralna na rzecz Konwencji o prawach osób z niepełnosprawnościami. Monitoring wdrażania](#)” realizowany był w latach 2017-2019 przez Polski Związek Głuchych w partnerstwie z Fundacją Instytut Rozwoju Regionalnego oraz Polskim Stowarzyszeniem na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelleksualną.

²⁸ Gawska Agata, „Raport zbiorczy z monitoringu działań jednostek administracji centralnej na rzecz wdrażania Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami.”; Polski Związek Głuchych, Warszawa, marzec 2019.

z niepełnosprawnościami postrzegane były przez pracowników urzędów jako klienci, a nie współpracownicy.

Istotnym elementem monitoringu były także kompetencje pracowników urzędów w zakresie problematyki niepełnosprawności, zatrudniania czy współpracy z osobą z niepełnosprawnością, a także przygotowywania dedykowanych treści dla osób z niepełnosprawnościami. Kompetencje te oceniono nisko, głównie z uwagi na brak działań szkoleniowych w tym obszarze.

Wśród innych istotnych barier w administracji względem osób z niepełnosprawnościami wskazano:

- postrzeganie osób z niepełnosprawnościami przez pryzmat klienta, a nie pracownika, co przekłada się na niski wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, w większości instytucji – znacznie poniżej wymaganych 6%,
- brak odpowiednich kompetencji w zakresie niepełnosprawności wśród pracowników monitorowanych instytucji,
- brak współpracy, w tym konsultacji, ze środowiskiem organizacji pozarządowych,
- brak kompleksowego potraktowania kwestii niepełnosprawności.

Od czasu realizacji projektu monitoringowego w zasadniczy sposób zmieniły się uwarunkowania prawne związane z dostępnością, a fundamentalną zmianą jest wprowadzenie ustawy o zapewnianiu dostępności. Jednocześnie podjęto szereg działań odpowiadających zdiagnozowanym w monitoringu problemom począwszy od określenia zakresu zapisów dotyczących szczególnych potrzeb w ogłoszeniach o pracę, poprzez poprawę dostępności architektonicznej, cyfrowej czy komunikacyjnej. Nie bez znaczenia była także realizacja wielu działań szkoleniowych i doradczych podejmowanych przez KPRM oraz Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Tylko w ramach działań Programu Dostępność Plus zrealizowano²⁹ m.in.:

- szkolenia dla ponad 2,7 tysiąca pracowników administracji rządowej i samorządowej z dostępności cyfrowej,
- szkolenia ponad 2 tysięcy urzędników samorządowych w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnością.

W wyniku tych działań zwiększyły się kompetencje pracowników urzędów, co stopniowo niweluje główny zdiagnozowany w projekcie monitoringowym problem, jakim był brak świadomości przedstawicieli urzędów w zakresie dostępności.

²⁹ "3 lata Programu Dostępność Plus", Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, lipiec 2021; dostęp na dzień: 10.01.2022 r.

Obecna otwartość urzędów na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami z pewnością jest znacznie wyższa, niż miało to miejsce w projekcie monitoringowym. Wynika to z wielu czynników m.in. z systematycznie zwiększającej się dostępności architektonicznej czy cyfrowej. Cyfrowa dostępność stron internetowych/aplikacji mobilnych urzędów wpływa na możliwość korzystania z usług przez osoby z niepełnosprawnościami. Widać to we wskaźniku „odsetek osób niepełnosprawnych korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną”. Wskaźnik ten na koniec roku 2019 wyniósł 21,3%³⁰, podczas gdy w roku 2018 wynosił 16%. Nie bez znaczenia dla tak dynamicznego wzrostu jest pandemia COVID-19, niemniej wzrost ten obserwowany jest od momentu mierzenia wskaźnika, czyli od roku 2010, w którym wynosił on 11,6%.

Proces rekrutacji także stał się bardziej otwarty na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami, a efekt tych działań widać we wskaźniku zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami ogółem w administracji. Mimo, że wciąż jest on za niski, na koniec roku 2019 wynosił 4,8%, podczas, gdy w roku 2018 4,4%³¹. Jednocześnie można zauważyć wzrost wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w korpusie służby cywilnej, wskaźnik na koniec roku 2020 wyniósł 4,7%³² i był wyższy o 0,8 punktu procentowego niż wskaźnik na koniec 2017 roku.

Podsumowując, zasadnicze zmiany widoczne w porównaniu z działaniami monitoringowymi z lat 2017-2019 w obecnym podejściu urzędów do otwartości w procesie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami oraz w zakresie dostępności ogólnie, są widoczne w następujących obszarach:

- powołania koordynatorów do spraw dostępności na podstawie ustawy o dostępności, co było rekomendowane przez środowisko organizacji pozarządowych już w roku 2013 (powołanie Access Officerów dla dostępności w Funduszach UE³³), a także podkreślane w wyniku zrealizowanego monitoringu,
- wzrostu kompetencji kadry urzędów administracji publicznej wynikającym z liczby zrealizowanych szkoleń w tym obszarze, głównie dotyczy to koordynatorów ds. dostępności,
- wzrost wskaźnika zatrudniania osób z niepełnosprawnościami administracji publicznej – w roku 2018 wynosił on 4,4%, na koniec roku 2019 roku 4,8%³⁴,

³⁰ GUS, Aplikacja Strateg, dostęp na dzień: 09.01.2022 r.

³¹ GUS, Aplikacja Strateg, dostęp na dzień: 09.01.2022 r.

³² Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2020, s. 9

³³ Grupa On Inclusion 14-20, [Propozycje systemowych rozwiązań gwarantujących dostępność Funduszy polityki spójności 2014-2020 dla osób z niepełnosprawnościami](#); Warszawa 09.10.2013 r.; stan na dzień 13.01.2022 r.

³⁴ GUS, Aplikacja Strateg, dostęp na dzień: 09.01.2022 r.

- wzrost wskaźnika odsetka osób z niepełnosprawnościami korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną – w roku 2018 wynosił on 16%, na koniec 2019 roku 21,3%³⁵.

Mimo szeregu podjętych działań nadal pozostają obszary dostępności w zatrudnianiu osób ze szczególnymi potrzebami, które wymagają działań naprawczych. Ich celem powinna być pełna dostępność i otwartość administracji na zatrudnianie i utrzymanie w zatrudnieniu osób ze szczególnymi potrzebami zgodnie z założeniami Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych.

4.4.3 Mocne i słabe strony w podejściu urzędów do zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami

Mocne i słabe strony w podejściu urzędów do zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami, wydają się być w dużej mierze zdeterminowane nie tylko przepisami, lecz także indywidualnym podejściem pracowników odpowiadających za poszczególne elementy procesu zatrudniania. Otwartość i zaangażowanie pracowników w proces zwiększania dostępności urzędów powoduje bowiem, że temat dostępności staje się ważny, dzięki temu jest on wdrażany w codziennym funkcjonowaniu urzędu. Poniżej wskazaliśmy najistotniejsze z mocnych i słabych stron, które wpływają na wzrost (lub ewentualny jego brak) liczby pracowników ze szczególnymi potrzebami w urzędach.

Tabela 1. Mocne i słabe strony związane z podejściem do zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach

Mocne strony	Słabe strony
• Każdy z pracowników urzędów uczestniczących w projekcie deklarował otwartość procesu rekrutacji wyrażającą się m.in. w możliwości dostosowania procesu do zgłoszonych potrzeb. • W zwiększanie dostępności urzędu bardzo często zaangażowane jest bezpośrednio kierownictwo urzędu, co sprzyja sprawnemu wdrażaniu zmian w tym obszarze.	• Część urzędów nie zrealizowała audytów dostępności poszczególnych obszarów dostępności. Zrealizowano jedynie przeglądy służące przygotowaniu deklaracji dostępności. • Część urzędów nie przygotowała planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. • Urzędy nie posiadają wystarczających środków, które pozwoliłyby na szybką poprawę dostępności architektonicznej budynków czy cyfrowej stron www.

³⁵ GUS, Aplikacja Strateg, dostęp na dzień: 09.01.2022 r.

Mocne strony	Słabe strony
• Każdy z urzędów powołał koordynatora do spraw dostępności³⁶. W niektórych urzędach powołano także zespoły wspierające koordynatora w realizacji zadań. • Przepisy ustaw dotyczących dostępności są zazwyczaj w urzędach dobrze znane (przynajmniej przez koordynatorów ds. dostępności, często przez kierownictwo, a czasem nawet przez innych pracowników). • Koordynatorzy ds. dostępności w większości uczestniczyli w szkoleniach organizowanych przez KPRM, korzystają także ze spotkań organizowanych przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. • Część urzędów realizuje praktykę dzielenia się wiedzą. Pracownicy urzędów, którzy zostali przeszkoleni w danym temacie np. tworzenia dostępnych treści przekazują informacje pozostałym pracownikom, a także przygotowują dla nich materiały informacyjne dotyczące dostępności. • Ogólne pozytywne nastawienie pracowników wszystkich szczebli do tematu dostępności. Pracownicy w większości dostrzegają istotę działań zwiększających dostępność urzędu, a także są wrażliwi na szczególne potrzeby innych osób.	• W urzędach nie ma wystarczających środków na realizację działań szkoleniowych z zakresu dostępności dla wszystkich pracowników, którzy wymagają podniesienia kompetencji w tym zakresie. • Urzędy w większości nie podejmują współpracy z organizacjami pozarządowymi na rzecz zwiększenia liczby kandydatów ze szczególnymi potrzebami, w tym z niepełnosprawnością. • Urzędy wciąż często postrzegają osoby ze szczególnymi potrzebami jako klientów urzędu, a nie jego pracowników, wobec czego większość działań związanych z podnoszeniem dostępności urzędu jest podejmowana w obszarze obsługi klienta (np. poprzez przystosowanie architektoniczne sali obsługi). • W większości urzędów procesy zatrudniania uwzględniają osoby ze szczególnymi potrzebami jedynie na zasadzie „dobrej praktyki” i doświadczenia pracowników. Bardzo rzadko schematy postępowania w kontakcie z takimi kandydatami/ pracownikami są opisane np. w procedurach, wewnętrznych wytycznych, co może utrudniać retencję i transfer wiedzy w urzędzie. • Większość urzędów ma niewielkie praktyczne doświadczenia z np. przystosowaniem miejsc pracy do szczególnych potrzeb pracowników, jednak urzędy deklarują, że jeśli takie potrzeby zostaną zgłoszone, to urząd jest w stanie je zapewnić.

³⁶ W jednym z urzędów koordynator był w trakcie zmiany.

Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Tabela 2. Dobre praktyki – Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Urząd Statystyczny w Bydgoszczy	Zarządzeniem wewnętrznym w urzędzie powołano sześciuosobowy Zespół koordynujący dostępność, złożony z przedstawicieli różnych komórek, posiadających różnorodne kompetencje.
Komenda Miejska Policji we Wrocławiu	W urzędzie koordynator ds. dostępności ściśle współpracuje z przedstawicielem służb bhp oraz innymi osobami odpowiedzialnymi za proces rekrutacji i zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Dzięki temu są wspólnie wypracowywane rozwiązania i schematy działań dotyczące procesu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.

Ważną dobrą praktyką w kryterium rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami jest powoływanie różnego typu zespołów wspierających koordynatora. Wynika to z tego, że dostępność to zestaw wielu obszarów, co do których wymagane są różne kompetencje oraz niezbędny jest czas na realizację zadań wynikających z ustawy o zapewnianiu dostępności. Stąd powoływanie zespołów wydaje się być bardziej zasadne, zwłaszcza w przypadku dużych urzędów. Jednocześnie niezwykle istotne jest nadanie koordynatorowi do spraw dostępności oraz zespołowi roli doradcy czy ciała opiniującego we wszystkich procesach zachodzących w urzędzie, w tym szczególnie tych dotyczących dostępności architektonicznej, cyfrowej, komunikacyjno-informacyjnej, ale także dotyczących zatrudniania i pracy osób ze szczególnymi potrzebami.

5. Rekomendacje dotyczące opracowywania, sposobu wdrażania, stosowania i rozwoju procedur pod kątem zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach administracji publicznej

5.1 Rekomendacje w zakresie doskonalenia procedur w urzędach administracji publicznej

Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych wskazuje na obowiązek realizowania prawa do pracy osób z niepełnosprawnościami³⁷ poprzez podjęcie odpowiednich kroków, w tym na drodze ustawodawczej m.in. w celu: zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym.

Aby wspierać działania mające na celu zwiększenie zatrudnienia w sektorze publicznym, podjęto szereg działań legislacyjnych oraz programowych. Na uwagę zasługuje wyodrębnienie w Programie Dostępność Plus na lata 2018-2025 dedykowanego działania „Praca w administracji”, którego celem jest osiągnięcie poziomu 6% zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnościami we wszystkich urzędach.

Wciąż zbyt niski, w stosunku do założeń ustawy o rehabilitacji zawodowej, wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami (4,8% na koniec 2019 r.³⁸) w sektorze administracji wskazuje na konieczność podejmowania skutecznych inicjatyw na rzecz włączenia zawodowego osób o szczególnych potrzebach w ten segment rynku. Włączenie to powinno odbywać się w oparciu o art. 27 Praca i zatrudnienie Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych i mieć znamiona pracy na

³⁷ Wg Konwencji „Do osób niepełnosprawnych zalicza się te osoby, które mają długotrwale naruszoną sprawność fizyczną, umysłową, intelektualną lub w zakresie zmysłów, co może, w oddziaływaniu z różnymi barierami, utrudniać im pełny i skuteczny udział w życiu społecznym, na zasadzie równości z innymi osobami.” Oznacza to, że w świetle Konwencji osoby z niepełnosprawnościami to nie tylko osoby posiadające formalne potwierdzenie swojej niepełnosprawności np. w postaci orzeczenia o niepełnosprawności.

³⁸ GUS, Aplikacja Strateg, dostęp na dzień: 09.01.2022 r.

zasadzie równości z innymi osobami w otwartym, integracyjnym, a także dostępnym środowisku pracy.

Aby zwiększyć skuteczność działań, niezbędne jest podejmowanie inicjatywy przez każdą jednostkę administracji w celu zwiększenia wskaźnika zatrudnienia. Podstawą tych inicjatyw powinny być:

- uwarunkowania prawne,
- wypracowane dobre praktyki w obszarze zatrudniania,
- systematyczne doskonalenie procedur i procesów przez każdy z urzędów.

W rozdziale 3.3.1 przedstawiliśmy akty prawne z rozwiązaniami, które urzędy powinny stosować w obszarze zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. W tym rozdziale znajdują się natomiast uniwersalne rekomendacje dla wszystkich urzędów w zakresie tego, co powinny uwzględniać przy doskonaleniu procedur związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami.

Rekomendacje uporządkowaliśmy w ramach ramowego modelu procedur związanych z zatrudnieniem osób ze szczególnymi potrzebami.

5.1.1 Ramowy model procedur związanych z zatrudnieniem

Ramowy model procedur związanych z zatrudnieniem, który prezentujemy poniżej, został oparty na etapach i obszarach zatrudnienia wskazanych w ramach Modelu dojrzałości. W stosunku do poszczególnych kroków wskazaliśmy modelowe, rekomendowane podejście, które powinny stosować urzędy administracji publicznej przy doskonaleniu procedur, z uwzględnieniem własnych potrzeb, możliwości absorpcyjnych i organizacyjnych oraz specyficznych dla urzędu aktów prawa, które warunkują jego działalność. Model uzupełniony został o ramowe ścieżki dojścia do pełnej dostępności.

Prezentowany model jest uniwersalny dla wszystkich urzędów administracji.

Kluczową dla wdrożenia modelu jest otwartość kadry zarządzającej na takie działania. Kadra powinna być wspomagana doradczo przez koordynatora ds. dostępności realizując nie tylko zadania wynikające z prawa, ale także dawać przykład otwartości i pozytywnego nastawienia do zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Rolę kadry zarządzającej podkreśla również Międzynarodowa Organizacja Pracy, która w dokumencie „Zarządzanie niepełnosprawnością w miejscu pracy”³⁹ wskazuje, że „Pracodawcy powinni uznać zarządzanie zagadnieniami niepełnosprawności w miejscu pracy za zadanie

³⁹ [Zarządzanie niepełnosprawnością w miejscu pracy](#); Międzynarodowe Biuro Pracy; Genewa; dostęp na dzień 21.02.2022 r.

priorytetowe, które przyczyni się do sukcesu firmy oraz traktować je jako integralną część strategii rozwoju zasobów ludzkich w miejscu pracy”. Nadanie wysokiego priorytetu zatrudnieniu nie tylko osób z niepełnosprawnościami, ale wszystkich osób ze szczególnymi potrzebami, pozwoli na wdrożenie proponowanego modelu, a tym samym przyczyni się do zwiększenia zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami w urzędach.

Dostępny urząd powinien wykorzystać posiadane zasoby, aby wdrożyć model zatrudniania i włączania w zespół pracowniczy pracowników o szczególnych potrzebach. Szczególną uwagę w modelu należy poświęcić przygotowaniu kadr oraz kadry kierowniczej, która rekrutuje, wdraża do pracy oraz bezpośrednio nadzoruje pracę osób o szczególnych potrzebach. Model ten powinien być oparty o rolę doradcą przypisaną koordynatorowi ds. dostępności lub zespołowi ds. dostępności, którzy powinni tworzyć trzon dostępnego urzędu. Każdy etap zatrudniania i wdrażania do pracy powinien być poddany wnikliwej analizie pod kątem dostępności, a wprowadzane zmiany powinny być konsultowane każdorazowo z koordynatorem ds. dostępności. Jednocześnie należy tworzyć dostępną przestrzeń urzędu poprzez eliminowanie wszystkich barier obszarów dostępności:

- architektonicznej,
- cyfrowej,
- informacyjno-komunikacyjnej.

Dostępność w tych obszarach jest podstawą modelu. Aby zapewnić skuteczne włączenie nowego pracownika ze szczególnymi potrzebami do zespołu należy dołożyć starań, aby inni pracownicy wszystkich szczebli zostali przygotowani do pracy w zespole różnorodnym (w tym w szczególności unikali stereotypów).

Ramowy model procedur związany z zatrudnieniem osób ze szczególnymi potrzebami oparliśmy na analizie wyników 30 przeglądów w urzędach administracji publicznej.

Model urzędu dostępnego pod względem zatrudniania osób o szczególnych potrzebach przedstawiliśmy na poniższym schemacie.

Głównym obszarem, który wpływa na otwartość procesu rekrutacji i zatrudniania są kompetencje kadry urzędu, zarówno pracowników komórek kadrowych, jak i pozostałych pracowników – przyszłych i obecnych współpracowników osób ze szczególnymi potrzebami. Otwartość bowiem urzędu, uznana za priorytet przez kadrę zarządzającą i podparta podstawą w postaci dostępności winna przejawiać się w poszczególnych procedurach i procesach, które wpływają na kształtowanie różnorodnego, niedyskryminującego i przyjaznego środowiska pracy.

W modelu wskazano na rolę doradcą koordynatora ds. dostępności wspieranego przez zespół ds. dostępności (tam, gdzie został on powołany). Wskazanie na rolę

doradczą koordynatora ds. dostępności jest wynikiem zidentyfikowanych w trakcie przeglądów wysokich kompetencji osób zajmujących te stanowiska stale uzupełnianych działaniami szkoleniowymi oraz doradczymi. Znalazło to odzwierciedlenie w osiągnięciu najwyższego poziomu dojrzałości urzędów właśnie w kryterium dotyczącym roli koordynatora.

Ważnym elementem proponowanego modelu jest dostępność: architektoniczna, cyfrowa oraz informacyjno-komunikacyjna. Obszary te umieszczono u podstawy modelu dla podkreślenia ich istotności w procesie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami niemniej niedeterminujących całego procesu z uwagi na różnorodność potrzeb potencjalnych i obecnych pracowników.

Istotą samego modelu wspieranego i odbudowanego poszczególnymi, często poprzedzającymi zatrudnienia działaniami, jest samo zatrudnienie, które należy rozumieć jako proces następujących po sobie działań: rekrutacji, wdrożenia do zespołu oraz utrzymania zatrudnienia. Szczególnie istotne dla utrzymania zatrudnienia pracowników ze szczególnymi potrzebami są działania związane z kontynuacją ich pracy, należy bowiem pamiętać, że zatrudnienie nie kończy się z chwilą podpisania umowy o pracę.

Rysunek 3. Ramowy model procedur związanych z zatrudnieniem osób ze szczególnymi potrzebami



Pełna dostępność i otwartość urzędu na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami powinna być wynikiem podjętej w urzędzie strategicznej decyzji dotyczącej zwiększenia zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami oraz utrzymania osób, które nabywają szczególne potrzeby w trakcie zatrudnienia. Decyzja ta powinna mieć swoje źródło w otwartości urzędu na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami nie wynikające jedynie z przepisów prawa, ale z ogólnie przyjętej zasady równości na rynku pracy wszystkich jego interesariuszy. Zwiększanie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami to kilkuetapowy proces, który w urzędach winien być wspierany doradczo przez koordynatora ds. dostępności. Proces ten powinien zawierać następujące elementy składowe:

1. Przyjęcie wewnętrznych regulacji dotyczących otwartości na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami np. w postaci strategii zarządzania pracownikami.
2. Przygotowanie merytoryczne kadry zarządzającej do działań związanych z zatrudnianiem pracowników ze szczególnymi potrzebami.

3. Powołanie zespołu wspierającego koordynatora do spraw dostępności oraz określenie zadań niezbędnych do zapewnienia dostępności urzędu, w tym zadań z zakresu doradczego w obszarze zatrudniania.
4. Wskazanie w funkcjonujących procedurach wyraźniej roli koordynatora do spraw dostępności, w tym wskazanie konieczności konsultowania określonych działań/procedur/procesów z koordynatorem do spraw dostępności.
5. Pełny audyt urzędu:
 - a. architektoniczny,
 - b. cyfrowy, w tym audyt systemów wewnętrznych (audyt cyfrowy powinien być powtarzany co najmniej raz do roku),
 - c. audyt informacyjno-komunikacyjny.
6. Audyt procesu zatrudniania wraz z analizą przyczyn nieosiągnięcia wskaźnika 6%, o ile dotyczy.
7. Audyt procesów szkolenia kadry zasobów ludzkich oraz pozostałych pracowników pod kątem szkoleń specyficznych dla współpracy z osobami o szczególnych potrzebach.
8. Nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi w celu upowszechniania informacji o prowadzonych naborach oraz wsparcia w pozostałych elementach procesu zatrudniania.
9. Przygotowanie lub weryfikacja planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, na podstawie przeprowadzonych ww. audytów. Plan powinien zawierać szczegółowy harmonogram działań oraz bieżącą ewaluację wykonania.
10. Przygotowanie na podstawie powyższych audytów ścieżki szkolenia kadry urzędu w zakresie zatrudniania, dostępności oraz współpracy ze współpracownikami ze szczególnymi potrzebami.

Powyższe działania należy traktować jako proces, ścieżkę wyznaczającą drogę do pełnej otwartości i dostępności. Poszczególne kamienie milowe tego procesu powinny zostać odpowiednio zaplanowane w czasie, z określeniem niezbędnych podprocesów oraz zasobów koniecznych do ich realizacji, w tym zasobów finansowych. Jednocześnie należy uwzględnić stałą ewaluację i monitoring podejmowanych działań na rzecz realizacji procesu tak, aby móc odpowiednio reagować na pojawiające się bariery wdrożeniowe.

Realizacja zaproponowanego procesu wpłynie na możliwość wdrożenia powyższego modelu skutecznie i efektywnie.

5.1.2 Rekomendacje w zakresie usprawniania procedur i procesów

Rekomendowane kierunki usprawniania procedur i procesów mają na celu zwiększenie zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami w poszczególnych urzędach, a tym samym w całej administracji publicznej.

Podczas opracowywania rekomendacji wzięliśmy pod uwagę badania oraz analizy, z których wynika, że pracownicy ze szczególnymi potrzebami długo pozostają w jednym miejscu pracy i są stabilnymi pracownikami, o ile stworzy się im dogodne warunki pracy. Z badania zrealizowanego przez Fundację Aktywizacja⁴⁰ wynika, że aż 72% pracowników utrzymuje się w zatrudnieniu powyżej 6-ciu miesięcy od jego podjęcia. Jak pokazują badania⁴¹ pracownicy szczególną uwagę zwracają na warunki i atmosferę w pracy. Bezpieczeństwo i higiena pracy, a także relacje z przełożonymi i współpracownikami są także istotnym czynnikiem, który powoduje, że pracownicy pozostają na dłużej u danego pracodawcy. Potwierdza to wynik dotyczący powodów rezygnacji z zatrudnienia – aż 21% osób z grupy rezygnujących z pracy wskazuje, że przyczyną były złe warunki pracy. Stąd rekomendacje poszerzyliśmy o działania w obszarze utrzymania zatrudnienia, które rzadko są elementem procedur i procesów. Dostępne bowiem miejsce pracy i faktyczna otwartość na jej kształtowanie są istotnym czynnikiem dobrej i trwałej współpracy z pracownikiem ze szczególnymi potrzebami.

W odniesieniu do poszczególnych elementów procesu zatrudniania ramowa ścieżka dojścia do pełnej otwartości urzędu na zatrudnianie osób o szczególnych potrzebach powinna składać się z mniejszych elementów. Zwiększanie otwartości urzędu powinno być zaplanowanym wewnętrznym projektem, tylko tak stopniowo realizując plan będzie można osiągnąć pożądane efekty. Postępowanie zgodnie z przejętym planem znacznie ułatwi realizację tego wewnętrznego projektu.

Poniżej przedstawiliśmy szczegółowe rekomendacje dla każdego z etapów procesu zatrudniania. Uwzględniają one zestaw czynności, które urząd powinien podjąć, aby zapewnić pełną dostępność procesu zatrudnienia.

Poszczególne etapy podzielono na mniejsze elementy wskazując te, które dotyczą procesu rekrutacji kandydata, czyli etapu ubiegania się przez niego o pracę oraz te, które dotyczą stosunku pracy, czyli etapu, kiedy nie jest już kandydatem, a staje się pracownikiem. Etapy te bowiem zasadniczo różnią się od siebie głównie z uwagi na kryterium dostępności. Proces rekrutacji wymaga od urzędu gotowości zapewnienia pełnego dostępu, z uwagi na to, że kandydaci mogą mieć różne potrzeby, natomiast etap stosunku pracy jest tym, kiedy gotowość ta jest równie ważna, niemniej jej

⁴⁰ Daniłowska S., Gawska A., Kocejko M.; Badanie sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami objętych usługami aktywizacji zawodowej przez Fundację Aktywizacja; Warszawa 2018 r.

⁴¹ Tamże.

zapewnienie polega na odpowiedzi na konkretne, znane i zindywidualizowane potrzeby pracownika.

Rekrutacja:

1. Przygotowanie do rekrutacji nowego pracownika.
2. Ogłoszenie o naborze.
3. Rozpatrywanie aplikacji – badanie spełniania wymogów formalnych.
4. Zadanie selekcyjne, w tym rozmowa rekrutacyjna

Stosunek pracy:

1. Adaptacja w miejscu pracy.
2. Przystosowanie stanowiska pracy.
3. Utrzymanie zatrudnienia.

Każdy z etapów został wskazany w poniższej tabeli i podzielony wg następującego schematu:

1. Etap procesu – czyli nazwa elementu składowego procesu w jednym z dwóch etapów.
2. Elementy składowe procesu – czyli działania, które należy wykonać w etapie.
3. Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu – czyli procedury oraz procesy, a także czynności niezbędne do wykonania dla zapewnienia pełnej dostępności dla danego etapu.
4. Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania – czyli wskazanie tych działań, które mogą być szczególnie ważne dla dostępności danego etapu. Zawarte w tej kolumnie wskazówki i sugestie wynikają z doświadczeń zrealizowanych przeglądów, na te, wskazane kwestie urzędy zwracały najmniejszą uwagę.

Tabela 3. Rekomendacje dla poszczególnych procesów związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami – obszar rekrutacji

REKRUTACJA			
Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Przygotowanie do rekrutacji nowego pracownika	1. Przeprowadzenie analizy zapotrzebowania uwzględniającej: - wymagane kwalifikacje kandydata, - dostępność miejsca pracy (piętro, pokój, bliskość dostosowanej toalety), - warunki pracy (np. praca w terenie, praca pod presją czasu, praca z trudnym klientem)	Przygotowanie przez urząd: - opisów stanowisk pracy, - analizy ryzyk bhp na stanowisku pracy, - opracowania zawierającego opis zidentyfikowanych stanowisk pracy w pełni przystosowanych i niewystarczająco przystosowanych dla osób ze szczególnymi potrzebami z uwzględnieniem różnych typów potrzeb (takie informacje powinny zostać zawarte w audycie architektonicznym lub w raporcie przeglądu bhp tak, aby zidentyfikować miejsca na terenie obiektu niedostępne np. dla osób z niepełnosprawnością ruchową), - realizacja szkoleń dla pracowników z zakresu dostępności, - zrewidowanie dostępności miejsca pracy.	Podczas analizy zapotrzebowania warto przeanalizować dostępność stanowiska pracy. Pomocny może być także koordynator ds. dostępności, który może wskazać szczegółowo zakres dostępności urzędu.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Ogłoszenie o naborze	1. Przygotowanie ogłoszenia zawierającego następujące elementy: a. wymagania określone ustawą o służbie cywilnej oraz wzorem ogłoszenia przygotowanym przez KPRM, b. szczegółowe wskazania co do dostępności miejsca pracy przygotowane na podstawie analizy w procesie przygotowania do rekrutacji, c. wskazanie sposobu zgłaszania szczególnych potrzeb na etapie rekrutacji, d. wskazanie możliwości aplikowania online. 2. Publikowanie ogłoszenia: a. umieszczenie ogłoszenia w serwisie KPRM oraz na stronie www/BIP urzędu, a także w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu,	Przygotowanie przez urząd: • procedury postępowania w przypadku zgłoszenia przez kandydata szczególnych potrzeb na etapie rekrutacji (procedura postępowania w przypadku zgłoszenia przez kandydata szczególnych potrzeb na etapie rekrutacji powinna zawierać opis sposobu postępowania urzędu z uwzględnieniem ścieżki formalnej dla procedury oraz opis sposobów-katalog przykładów – zapewnienia dostępności rozmowy rekrutacyjnej, np. osoba głucha – zapewnienie tłumacza języka migowego; osoba niewidoma – zapewnienie asystenta w celu poruszania się po obiekcie), • realizacja szkoleń dla pracowników z zakresu dostępności. Nawiązanie współpracy oraz np. podpisanie ramowych porozumień z organizacjami pozarządowymi w celu upowszechniania ogłoszeń o naborze oraz wsparcia procesu pozyskiwania kandydatów ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami.	Przygotowanie ogłoszenia o pracę: W zakresie dostępności miejsca pracy należy zwrócić uwagę na opis dostępności nie tylko pod kątem osób ze schorzeniami narządu ruchu. Należy też np. wskazać, czy jest konieczność prowadzenia rozmów telefonicznych, co może być istotne dla osób z problemami narządu słuchu. Wskazać, czy pokój, w którym będzie pracował kandydat to pomieszczenie typu open space czy inne; ile osób pracuje w pomieszczeniu, co może być istotne dla osób z problemami w kontaktach międzyludzkich. Zapisy dotyczące dostępności w ogłoszeniu o pracę można podzielić na sekcje: a. dojazd – m.in. komunikacja zbiorowa, parkingi (alternatywnie można umieścić link do opisu dostępności urzędu), b. wejście do budynku- m.in. podjazd, winda (alternatywnie można umieścić link do opisu dostępności urzędu), c. dostępność budynku – m.in. korytarze, winda, oznaczenia poziome i pionowe, toalety dla osób z niepełnosprawnościami (alternatywnie można umieścić link do zakładki z opisem dostępności),

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
	b. przekazanie ogłoszenia do współpracujących organizacji pozarządowych, c. umieszczenie ogłoszenia w innych, ogólnodostępnych, serwisach internetowych (fakultatywnie).		d. dostępność miejsca pracy – m.in. lokalizacja pokoju, liczba osób w pokoju, urządzenia biurowe. W ogłoszeniu o naborze warto wyraźnie wskazać możliwość oraz sposób zgłaszania szczególnych potrzeb na etapie rekrutacji. Np. zapis „szczególne potrzeby proszę zgłaszać telefonicznie pod numerem lub mailowo na adres... lub poprzez komunikator... lub SMS na numer...”⁴² W tych urzędach, gdzie przekroczone wskaźnik zatrudnienia 6%, w ogłoszeniu o naborze również warto umieścić zachętę do aplikowania przez osoby z niepełnosprawnościami. Ogłoszenie o naborze powinno być sformułowane prostym językiem. W celu zwiększenia dostępności ogłoszenie o pracę mogłoby także być dostępne w PJM. Rekomendujemy również, aby udostępnić formularz rekrutacyjny, w którym kandydat mógłby wskazać szczególne potrzeby związane z naborem.

⁴² Możliwe sposoby komunikacji w odniesieniu do osób z problemami słuchu definiuje ustawa o języku migowym

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
			Publikowanie ogłoszenia: Ogłoszenie o naborze powinno spełniać zasady dostępności cyfrowej (m.in. nie może być umieszczane na stronie www jako niedostępny skan). Rekrutacja powinna mieć charakter aktywny, oznacza to upublicznianie ogłoszeń także na portalach społecznościowych, w lokalnych mediach czy na lokalnych portalach, w serwisach ogłoszeniowych. Aktywna rekrutacja to także ścisła współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz uczelniami – biurami karier czy biurem ds. osób z niepełnosprawnościami uczelni. Rekomendujemy nawiązanie kompleksowej współpracy z organizacjami pozarządowymi (ew. komercyjnymi agencjami zatrudnienia posiadającymi doświadczenie we wsparciu osób z niepełnosprawnościami) oraz akademickimi biurami karier. Ogłoszenie o pracę można przekazać do organizacji pozarządowych czy biur karier na uczelniach w formie pisanej lub jako link do strony, gdzie jest ono umieszczone.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Rozpatrywanie zgłoszeń kandydatów- etap formalny	1. Analiza aplikacji: a. sprawdzenie czy kandydat dołączył orzeczenie o niepełnosprawności oraz zapoznanie się z nim, b. weryfikacja zgłoszonych szczególnych potrzeb, c. zabezpieczenie wykonania zgłoszonych szczególnych potrzeb (m.in. ustalenie miejsca i sposobu prowadzenia etapów naboru).	Przygotowanie przez urząd: • procedury rekrutacji z uwzględnieniem postępowania w przypadku zgłoszenia przez kandydata szczególnych potrzeb, • analizy możliwości zapewnianie dostępności procesu rekrutacji m.in. sprawdzenie dostępnych w urzędzie urządzeń/usług takich jak pętla indukcyjna, umowa z tłumaczem PJM, a także weryfikacja dostępności pod względem miejsca prowadzenia naboru – dostępność architektoniczna, • podpisanie umowy ramowej z tłumaczem języka migowego, • realizacja szkoleń dla pracowników z zakresu dostępności.	Analiza aplikacji: W zakresie szczególnych potrzeb kandydatów należy zwrócić uwagę na aplikacje osób z niepełnosprawnościami, które dołączyły orzeczenie. Jeśli taka osoba nie zgłosiła szczególnych potrzeb dotyczących procesu rekrutacji, warto zwrócić się z pytaniem do kandydata o to, czy na pewno na etapie rozmowy rekrutacyjnej nie wymaga on szczególnych warunków. W przypadku kandydatów niewidomych i słabowidzących należy zwrócić szczególną uwagę na możliwość prowadzenia testów w odpowiedniej formie. Mogą one być wydrukowane większą czcionką lub dostępne online z możliwością ich odczytania przez komputer. Można także odczytać pytania osobie. W przypadku osób z aparatami słuchowymi należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby rozmowa odbywała się w małym pomieszczeniu, w którym nie ma pogłosu.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Zadania selekcyjne, w tym rozmowa rekrutacyjna	1. Przygotowanie: a. analiza składu komisji rekrutacyjnej pod kątem kandydatów ze szczególnymi potrzebami i ewentualne uzupełnienie jej składu o osobę, która posiada odpowiednie kompetencje i może wesprzeć komisję podczas rozmowy, b. zrealizowanie zgłoszonych szczególnych potrzeb kandydata, c. techniczne przygotowanie się do etapów w formie zdalnej- m.in. test łączy internetowego. 2. Prowadzenie rozmowy: a. stosowanie prostego języka, b. zebranie informacji na temat koniecznego przystosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb kandydata.	Podniesienie wiedzy wśród pracowników komórek kadrowych i osób wchodzących w skład komisji rekrutacyjnych nt. rozwiązań usprawniających funkcjonowanie osób ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy oraz współpracy z osobami o szczególnych potrzebach. Przygotowanie: • procedury postępowania w przypadku zgłoszenia przez kandydata szczególnych potrzeb na etapie rekrutacji, • podpisanie umowy ramowej z tłumaczem języka migowego, • analiza procedur rekrutacji i naboru oraz naniesienie (o ile jest taka potrzeba) zmian pozwalających na dowolne kształtowanie komisji rekrutacyjnej pod kątem potrzeb kandydatów, ewentualnie doproszenie bez prawa głosu osoby, która posiada odpowiednie kompetencje,	Przygotowanie: W zależności od kandydatów należy uwzględnić różny skład zespołu prowadzącego rekrutację. Ułatwieniem może być udział koordynatora ds. dostępności lub innej osoby o specyficznych – zidentyfikowanych kompetencjach podczas rozmowy rekrutacyjnej np. osoby mającej wiedzę z zakresu dostępności stanowiska pracy. Prowadzenie rozmowy: Etap zebrania informacji od kandydata na temat jego szczególnych potrzeb powinien odbywać się w mniejszym składzie osobowym, nie ma konieczności, aby w tym etapie uczestniczyła cała komisja rekrutacyjna. Na podstawie zebranych informacji dotyczących koniecznego przystosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb kandydata przygotowanie krótkiej notatki, która będzie podstawą dalszych działań dostosowawczych w przypadku wyboru kandydata do pracy.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		• analiza procedur rekrutacji i naboru oraz naniesienie (o ile jest taka potrzeba) umożliwiających realizację rozmowy rekrutacyjnej w formie zdalnej, w tym wypełniania koniecznych testów, • uzupełnienie planów szkoleń o szkolenia dla pracowników komórek kadrowych oraz osób wchodzących w skład komisji rekrutacyjnych nt. rozwiązań usprawniających funkcjonowanie osób ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy oraz współpracy z osobami o szczególnych potrzebach, • realizacja szkoleń dla pracowników z zakresu dostępności.	W przypadku prowadzenia rozmowy z osobą z uszkodzeniem narządu słuchu należy zwrócić uwagę na akustykę w pomieszczeniu, w którym prowadzona jest rozmowa oraz wyeliminowanie wszystkich „zakłócaaczy” np. w postaci radia czy odgłosów ulicy. Jak wynika z badań, osoby z niepełnosprawnościami wskazywały na obawy przed nieprzestrzeganiem przez pracodawców przepisów związanych z warunkami zatrudnienia, w tym przede wszystkim dotyczących skróconego czasu pracy. Stąd wydaje się niezwykle istotne, aby urzędy podkreślały w procesie rekrutacji, że nie tylko znają obowiązujące przepisy, ale także je stosują. W przypadku prowadzenia rozmowy z osobą w spektrum autyzmu należy zwrócić uwagę na przeprowadzenie rozmowy w oddzielnym pomieszczeniu, pozbawionym nadmiaru bodźców, z udziałem ograniczonej liczby osób. Ważne jest także przedstawienie kandydatowi wcześniej planu spotkania, w tym kwestii, które będą poruszane, rozpoczęcie spotkania punktualnie i przeprowadzenie zgodnie z planem.

Tabela 4. Rekomendacje dla poszczególnych procesów związanych z zatrudnianiem osób ze szczególnymi potrzebami – obszar trwania stosunku pracy

STOSUNEK PRACY			
Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Adaptacja w miejscu pracy	- Wprowadzenie do zespołu: - zapoznanie się z miejscem pracy (budynek, stanowisko pracy itp.), - zapoznanie z zasadami pracy, - zapoznanie z kulturą organizacyjną urzędu, - zapoznanie z zespołem. - Wprowadzenie do zadań wykonywanych na stanowisku pracy. - Pakiet powitalny dla nowego pracownika. - Powrót do pracy pracownika po uzyskaniu orzeczenia o niepełnosprawności lub po pogorszeniu się stanu zdrowia.	Podniesienie wiedzy wśród pracowników kadry zarządzającej, która odpowiada za wprowadzenie nowych pracowników do zespołu, w zakresie współpracy z osobami o szczególnych potrzebach oraz zarządzania zespołem różnorodnym. Przygotowanie przez urząd: - procedury mentoringu nowych pracowników w urzędzie, - uzupełnienie planów szkoleń o szkolenia dla kadry zarządzającej w zakresie współpracy z osobami o szczególnych potrzebach oraz zarządzania zespołem różnorodnym, - wytocznych dla przełożonych dotyczących wprowadzania w zespół osoby ze szczególnymi potrzebami, - informacji nt. współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami dla pozostałych pracowników urzędów,	Wprowadzenie do zespołu System mentoringu powinien być kierowany do nowych pracowników i polegać na wskazaniu osoby odpowiadającej za wdrożenie nowego pracownika oraz bycie jego mentorem w pierwszych tygodniach pracy. Dobrą praktyką jest dobór mentora pod względem jego osobowych kompetencji, takich jak przyjazne nastawienie do ludzi czy empatia, a także wskazanie jako mentora dla nowego pracownika z niepełnosprawnością pracującej już w urzędzie osoby z niepełnosprawnością. Wsparcie mentora ważne będzie dla osób niewidomych lub słabowidzących w procesie poznawania miejsca pracy, czyli orientacji w przestrzeni. Wprowadzanie pracownika do zespołu powinno być poprzedzone przygotowaniem współpracowników w zakresie savoir vivre we współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		• przygotowanie pakietu powitalnego dla nowych pracowników (lub uzupełnienie w urzędach, w których przygotowano) o elementy dotyczące pracowników ze szczególnymi potrzebami (np. wskazanie możliwości, z jakich mogą skorzystać w zakresie dostosowania stanowiska pracy), • realizacja szkoleń z zakresu dostępności, • procedury powrotu do pracy osób, które uzyskały niepełnosprawność w trakcie zatrudnienia⁴³ lub ich stan zdrowia w trakcie zatrudnienia uległ pogorszeniu,	Szczególnie istotne może być także przekazanie zespołowi informacji o skróconym czasie pracy. Kwestia bowiem skróconego czasu pracy może rodzić konflikty w zespole, warto zatem wcześniej zadbać, aby zespół był o tym poinformowany, a także o tym z czego taka sytuacja wynika. Ważne jest zapoznanie pracownika z kulturą organizacyjną, czyli niespisanymi zasadami obowiązującymi w pracy, np. sposób zwracania się do współpracowników (pani/pan lub na ty), możliwość korzystania ze wspólnych przestrzeni np. socjalnej. Szczególnie istotne będzie to dla osób w spektrum autyzmu. Osoby te mogą potrzebować np. informacji, wsparcia innego pracownika w zakresie organizacji pracy, organizacji przerw i posiłków. Zapoznanie pracownika z zespołem – warto uprzedzić współpracowników o zatrudnieniu osoby ze szczególnymi potrzebami i przekazać te informacje, o które poprosi lub na które pozwoli zatrudniona osoba.

⁴³ Kwestie te szczegółowo reguluje ustawa o rehabilitacji zawodowej.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		• procedur dotyczących pracy asystentów⁴⁴ osób z niepełnosprawnością (np. trenera pracy czy jobcraftera⁴⁵) zarówno tych zatrudnionych bezpośrednio przez urząd, jak i asystentów z zewnątrz.	Procedury dotyczące pracy asystentów osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych bezpośrednio przez urząd, jak i tych z zewnątrz powinny zawierać zakres zadań asystenta, a także uprawnień w miejscu pracy np. do wglądu do dokumentów, które są niezbędne do wykonywania obowiązków przez osobę wspieraną przez asystenta. Asystenci zewnętrznymi mogą być pozyskani przez urząd w ramach współpracy z organizacjami pozarządowymi (NGO, z ang. non governmental organisation), a także sama osoba z niepełnosprawnością może pozyskać wsparcie takiego asystenta w ramach realizowanych działań projektowych. W sytuacji, kiedy pracownik z niepełnosprawnością korzysta ze wsparcia asystenckiego zewnętrznego (np. trenera pracy czy jobcraftera) wskazane byłoby zawarcie umowy z tą osobą lub organizacją

⁴⁴ W obecnym stanie prawnym kwestii asystentury nie regulują żadne przepisy. Obecnie jest ona głównie realizowana przez organizacje pozarządowe w ramach projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej (UE) czy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Trwają prace legislacyjne nad regulacjami dotyczącymi trenera pracy oraz asystentury osobistej osób z niepełnosprawnością. Koszty związane z asystenturą realizowaną przez sam urząd mogą zostać pokryte ze środków PFRON na podstawie Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 grudnia 2014 r. w sprawie zwrotu dodatkowych kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników niepełnosprawnych.

⁴⁵ Trener pracy i jobcrafter to przykłady stanowisk pracy wspierających osoby z niepełnosprawnościami w miejscu pracy, czyli u pracodawcy. O trenerze pracy można przeczytać w artykule „[Trener pracy – nietypowy doradca zawodowy](#)” o jobcrafterze można przeczytać [na stronie Jobcrafting](#).

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
			pozarządową czy innym podmiotem, który taką osobę deleguje. Taka umowa powinna określać zadania oraz uprawnienia asystenta w miejscu pracy. W sytuacji zatrudnienia osoby posługującej się PJM warto skonsultować z pracownikiem sposób tłumaczenia np. na szkoleniach bhp z uwagi na to, że tłumaczenie zdalne może okazać się nieefektywne.
Przystosowanie stanowiska pracy	1. Analiza możliwości przystosowania stanowiska pracy w konsultacji z nowym pracownikiem lub pracownikiem, którego stan zdrowia uległ pogorszeniu: a. wizja lokalna stanowiska pracy, b. zgłoszenie, zgodnie z obowiązującymi procedurami, konieczności przystosowania stanowiska. 2. Przystosowanie stanowisk pracy:	W obszarze przystosowania stanowiska pracy analiza i przygotowanie przez urząd: • analiza procedury dotyczącej przystosowania stanowiska pracy, w tym przepisów bhp pod kątem możliwości przystosowań dostępnych dla różnych potrzeb, • przygotowanie/uzupełnienie już funkcjonujących procedur dotyczących zgłaszania potrzeb przystosowania stanowiska pracy o możliwość dostosowania pod osób ze szczególnymi potrzebami,	Analiza możliwości przystosowania stanowiska pracy: Pomocą w analizie mogą służyć narzędzia przygotowane przez CIOP-PIB, który opracował je w ramach „Modelu wsparcia osób niepełnosprawnych w środowisku pracy” ⁴⁶.

⁴⁶ Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy „[Model wsparcia osób niepełnosprawnych w środowisku pracy](#)”

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
	a. zakup niezbędnego wyposażenia, b. inne bezkosztowe dostosowania stanowiska pracy, c. ustalenie terminu weryfikacji czy przystosowanie stanowiska pracy jest wystarczające. 3. Ewakuacja: a. analiza rozwiązań związanych z ewakuacją osób ze szczególnymi potrzebami (metod i narzędzi wspomagających ewakuację osób ze szczególnymi potrzebami) pod kątem możliwości zastosowania ich w procedurze ewakuacji oraz dokonania niezbędnych zakupów,	- przygotowanie bazy rozwiązań/sprzętów specjalistycznych, z których pracownicy ze szczególnymi potrzebami mogą skorzystać. Baza sprzętu powinna być zbiorem przykładowego sprzętu podzielonym wg jego funkcjonalności. Baza mogłaby mieć następujący zakres danych: grupa szczególnych potrzeb/rodzaj niepełnosprawności, rodzaj sprzętu, funkcjonalność, przykładowy sprzęt wraz z ceną (o ile jest ona możliwa do precyzyjnego wskazania). Dla przykładu: a. grupa szczególnych potrzeb- problemy ze wzrokiem/osoby niewidome i niedowidzące; b. rodzaj sprzętu: oprogramowanie c. funkcjonalność: wspieranie pracy na komputerze – oprogramowanie czytające tekst.	Wsparciem dla tego procesu mogą być także publikacje przygotowane przez PFRON raz CIOP-PIB Ramowe wytyczne w zakresie projektowania obiektów, pomieszczeń oraz przystosowania stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach⁴⁷. Najważniejszą kwestią jest konsultowanie wszystkich działań w zakresie dostępności stanowiska pracy z osobą, która będzie na nim pracować. Każda osoba ze szczególnymi potrzebami będzie miała inne potrzeby, nie warto ich uprzedzać, warto zapytać. Dokumentem wyjściowym analizy oraz dostosowania stanowiska pracy winna być notatka przygotowana na etapie rozmowy rekrutacyjnej, a dotycząca koniecznego przystosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb kandydata.

⁴⁷ [Ramowe wytyczne w zakresie projektowania obiektów, pomieszczeń oraz przystosowania stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach](#); PFRON; Warszawa 2014

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
	b. identyfikowanie miejsc przebywania osób ze szczególnymi potrzebami, które mogą potrzebować szczególnej pomocy przy ewakuacji.	W obszarze ewakuacji: • analiza poprzedzająca aktualizację procedur ewakuacji (analiza powinna odpowiadać na pytania: Czy obowiązująca w urzędzie procedura ewakuacji uwzględnia osoby ze szczególnymi potrzebami i w jakim zakresie? Czy urząd posiada sprzęt do ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami krzesła/wózki ewakuacyjne? Czy system alarmowy urzędu jest dźwiękowy i wizualny (światlny) oraz gdzie się on znajduje – korytarze? pokoje? Czy system alarmowy jest zróżnicowany z uwagi na kanały informowania o zagrożeniu? Czy każdy pracownik wie, komu powinien pomóc i w jaki sposób robi się to bezpiecznie i profesjonalnie?) • aktualizacja procedur dotyczących ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami na podstawie zidentyfikowanych luk,	Ważną kwestią jest to, że w obecnym stanie prawnym, pomimo panującego przekonania, nie ma konieczności zgłaszania przystosowanego stanowiska do Państwowej Inspekcji Pracy (dalej: PIP). Potwierdza to także opinia PIP⁴⁸, która wskazuje, że nie ma obowiązku uzyskiwania pozytywnej opinii PIP o przystosowaniu przez pracodawcę stanowiska pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością. Pracodawca ma obowiązek wykonać niezbędne dostosowania bez zgłoszenia, musi się jednak liczyć z możliwością kontroli PIP. Przystosowanie stanowisk pracy Dostosowanie stanowiska powinno bezwzględnie odbywać się z udziałem nowego pracownika zgłaszającego szczególne potrzeby, a dostosowanie powinno być maksymalnie zindywidualizowane do zgłoszonych potrzeb.

⁴⁸ [Link do strony internetowej PIP – Czy pracodawca niezapewniający warunków pracy chronionej, ma możliwość zatrudnienia osoby niepełnosprawnej?](#); stan na dzień 21.02.2022 r.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		• posiadanie wiedzy o miejscu przebywania osób ze szczególnymi, które mogą potrzebować szczególnej pomocy przy ewakuacji oraz wyznaczenie dla nich opiekunów podczas ewakuacji, • zakup niezbędnego wyposażenia do ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami, dla urzędów, które nie posiadają takiego wyposażenia. Dodatkowo inicjowanie działań mających na celu wzrost świadomości wśród pracowników na temat możliwości zgłaszania szczególnych potrzeb w zakresie dostosowania miejsca pracy.	Dostosowanie stanowiska pracy nie zawsze musi się wiązać z koniecznością poniesienia nakładów np. w przypadku osoby z aparatem słuchowym, wystarczającym może okazać się takie umieszczenie biurka, aby osoba ta widziała wszystkich współpracowników znajdujących się w tym samym pomieszczeniu, co znacznie ułatwi jej komunikację. W przypadku osób w spektrum autyzmu w zależności od potrzeb konieczne może okazać się wyznaczenie osoby wspierającej i ukierunkowującej osobę w miejscu pracy. W przypadku zatrudnienia osoby w spektrum autyzmu warto zwrócić uwagę także na specyficzne potrzeby tej grupy, wśród których będą m.in. wybór cichego pokoju znajdującego się w końcu korytarza, zaopatrzenie miejsca pracy w pisemne lub graficzne informacje o rozkładzie pomieszczeń, zakresie kompetencji osób i komórek organizacyjnych, obowiązujących procedurach.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
			Ewakuacja Po dokonaniu analizy procedur ewakuacji i zidentyfikowaniu luk w pierwszym okresie można wdrożyć działania alternatywne, nim zostanie dokonana zmiana, zwłaszcza jeśli wymaga ona nakładów finansowych dotyczy to np. systemów powiadamiania o zagrożeniu. Można wdrożyć rozwiązania przejściowe poprzez wskazanie dla każdej z osób osoby wspierającej proces ewakuacji z uwzględnieniem sposobu powiadamiania o tym przez wyznaczoną osobę. Zastrzegamy, że w zakresie posiadania wiedzy o miejscu przebywania osób ze szczególnymi potrzebami należy pamiętać, że osoba sama decyduje o tym, czy chce ujawniać swój stan zdrowia. Warto także sięgnąć po funkcjonujące na rynku aplikacje ułatwiające powiadamianie o zagrożeniu dla osób głuchych i słabosłyszących, które instalowane są na telefonach.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
Utrzymanie zatrudnienia	1. Realizacja uprawnień pracowniczych osób z niepełnosprawnościami wynikających z przepisów ustawy o rehabilitacji zawodowej dotyczących m.in. czasu pracy, dodatkowego urlopu⁴⁹. 2. Cykliczny przegląd stanowisk pracy: • pod kątem przystosowania stanowiska pracy, • pod kątem przestrzegania zasad prawa pracy w odniesieniu do pracowników ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. 3. Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników ze szczególnymi potrzebami.	Uwzględnienie w regulaminie pracy oraz innych pochodnych procedurach, szczególnych uprawnień obowiązujących zgodnie z ustawą o rehabilitacji zawodowej m.in. wskazanie sposobu zgłaszania i akceptowania wyjść pracowników w celu zaopatrzenia ortopedycznego lub jego naprawy⁵⁰. W obszarze cyklicznego przeglądu stanowisk pracy: • przygotowanie/uzupełnienie już funkcjonujących procedur dotyczących przeglądu stanowisk pracy o elementy dotyczące przestrzegania zasad prawa pracy w odniesieniu do pracowników ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. W zakresie inwestowania w rozwój kompetencji pracowników ze szczególnymi potrzebami:	Stwarzanie warunków możliwości realizacji uprawnień pracowniczych osób z niepełnosprawnościami wynikających z przepisów ustawy o rehabilitacji zawodowej. Pracowników z niepełnosprawnościami, a także pozostałych pracowników warto poinformować o prawach pracowniczych wynikających z ustawy o rehabilitacji zawodowej. Informacja ta może znaleźć się w pakiecie powitalnym przygotowanym dla pracownika, może także zostać umieszczona w wewnętrznych systemach IT, jak intranet. Cykliczny przegląd stanowisk pracy. Dobłą praktyką jest uprzedzanie pracowników o terminie realizacji przeglądu oraz wskazanie jego zakresu, a także możliwości zgłoszenia potrzeb w zakresie przystosowania stanowiska pracy właśnie podczas tego przeglądu. Rozwój kompetencji pracowników ze szczególnymi potrzebami.

⁴⁹ Prawa te wynikają z art. 20 ustawy o rehabilitacji zawodowej.

⁵⁰ Art. 20 ustawy o rehabilitacji zawodowej.

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		- uwzględnienie w procedurach dotyczących podnoszenia kompetencji pracowników zapisów, które zapewnią możliwość zgłaszania szczególnych potrzeb w zakresie dostępności szkoleń przez pracowników ze szczególnymi potrzebami, - uwzględnienie w zapytaniach zewnętrznych kierowanych do firm szkoleniowych konieczności zapewnienia dostępności szkoleń.	Dobłą praktyką jest włączanie pracowników ze szczególnymi potrzebami we wszystkie działania na równi z innymi np. realizowanie szkoleń dla większej grupy pracowników z danego tematu z usprawnieniami dla osoby ze szczególnymi potrzebami, a nie dedykowanie jej odrębnych dostępnych szkoleń.
Utrzymanie zatrudnienia pracowników, którzy nabyli niepełnosprawność w trakcie zatrudnienia oraz starszych pracowników	- Realizacja działań polegających na przystosowaniu⁵¹ stanowiska dla pracowników, którzy nabyli niepełnosprawność w trakcie zatrudnienia zgodnie z ustawą o rehabilitacji zawodowej. - Realizacja działań na rzecz przystosowania stanowisk pracy starszych pracowników.	Uwzględnienie w regulaminie pracy oraz innych pochodnych procedurach: szczególnej sytuacji jaką jest nabycie niepełnosprawności w trakcie zatrudnienia i wskazanie koniecznych działań do podjęcia na podstawie ustawy o rehabilitacji zawodowej⁵² czyli przystosowania stanowiska pracy. Jednocześnie należy uwzględnić konieczne modyfikacje w obszarze zadań i czynności, o ile jest taka potrzeba,	W odniesieniu do pracowników, którzy nabyli niepełnosprawność w trakcie zatrudnienia ustawa o rehabilitacji zawodowej wskazuje nie tylko na konieczne działania po stronie pracodawcy, ale także wskazuje, że sam pracownik ma obowiązek poinformowania pracodawcy o zamiarze powrotu do pracy. Ustawa nakłada także określone terminy na pracodawcę, który po poinformowaniu przez pracownika dokonuje wydzielenia lub zorganizowania odpowiedniego stanowiska pracy z podstawowym zapleczem socjalnym, nie później niż w okresie trzech

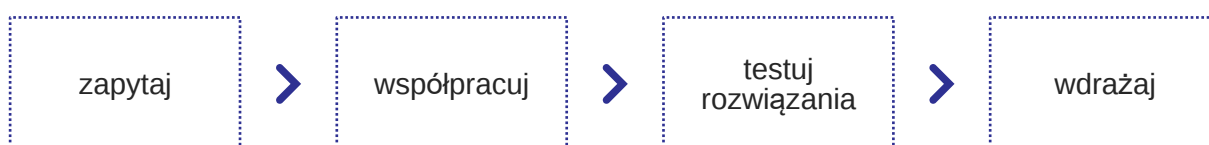
⁵¹ Art. 14 ustawy o rehabilitacji zawodowej

⁵² Tamże

Etap procesu	Elementy składowe procesu	Kluczowe uwarunkowania wdrożenia procesu	Wskazówki i sugestie wpływające na jakość i efektywność wdrożonego rozwiązania
		odniesienia do starszych pracowników w zakresie przystosowania dla nich stanowisk pracy, a także w zakresie koniecznych modyfikacji zadań i czynności, o ile jest taka potrzeba.	miesiące od daty zgłoszenia przez pracownika gotowości przystąpienia do pracy. Zarówno w odniesieniu do pracowników, którzy nabyli niepełnosprawność, a także w odniesieniu do starszych pracowników dostosowanie stanowiska powinno bezwzględnie odbywać się z udziałem pracownika powracającego do pracy i powinno być maksymalnie zindywidualizowane do istniejących potrzeb.

W procesie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami można wskazać na kilka uniwersalnych zasad, którymi warto się kierować⁵³. Najistotniejsze jest to, aby korzystać z procedur jako ram działań podejmowanych na rzecz dostępności stanowiska pracy, bowiem dla każdej osoby ze szczególnymi potrzebami najważniejsze jest indywidualne podejście do jej barier. Indywidualizacja powinna być oparta o współpracę z osobą ze szczególnymi potrzebami na każdym z etapów zatrudnienia, bo to osoba ze szczególnymi potrzebami najlepiej zna swoje możliwości oraz może dokładnie zdefiniować swoje potrzeby. Dotyczy to wszystkich aspektów zatrudnienia, w tym przystosowania stanowiska pracy, obowiązków czy trybu i czasu wykonywania pracy.

Rysunek 4. Główne zasady współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami.



Warto także wskazać na uniwersalne zasady współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami na każdym z etapów zatrudnienia: rekrutacji oraz trwania stosunku pracy.

Tabela 5. Uniwersalne zasady dotyczące zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami na poszczególnych etapach procesu zatrudniania

Obszar	Zasady
Rekrutacja	- nie szukaj osoby z niepełnosprawnością – szukaj specjalisty, - bądź uważny, pytaj, nie decyduj za osobę.
Stosunek pracy	- poświęć czas na zapoznanie pracownika z nowym dla niego miejscem pracy, - obyczaje i zasady panujące w miejscu pracy – nie znajdziemy ich w dokumentach wewnętrznych pracodawcy, to przyzwyczajenia i niepisane zasady, które mogą być inne w każdej firmie, dlatego warto o nich opowiedzieć, - każda osoba z niepełnosprawnością będzie mieć inne potrzeby i oczekiwania, nie uprzedzaj ich, tylko zapytaj, - przystosuj stanowisko pracy do indywidualnych potrzeb pracownika, - uprzedź współpracowników o zatrudnieniu osoby z niepełnosprawnością, powiedz im to, na co pozwoli lub o co prosiła osoba z niepełnosprawnością.

⁵³ Opracowanie na podstawie Gawska Agata „[Dostępne miejsce pracy](#)”; Fundacja Aktywizacja; marzec 2020 r.

Poza samym procesem rekrutacji oraz trwania stosunku pracy na otwartość procesu zatrudnienia wpływają działania z obszaru dostępności architektonicznej, cyfrowej oraz informacyjno-komunikacyjnej, a także rola koordynatora do spraw dostępności. Poniżej wskazujemy rekomendowane kierunki doskonalenia procedur i procesów w tych obszarach:

Dostępność architektoniczna:

- przeprowadzenie pełnego zewnętrznego audytu dostępności architektonicznej budynku zarówno pod kątem pracowników, jak i interesantów o szczególnych potrzebach, a także audytu stron internetowych/aplikacji mobilnych i obszaru informacyjno-komunikacyjnego;
- przygotowanie lub modyfikacja (w wyniku przeprowadzonych audytów lub rekomendacji wynikających z przeglądu) planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności na podstawie przeprowadzonego audytu;
- realizacja cyklicznego monitoringu planu na rzecz poprawy zapewniania dostępności;
- uwzględnianie w specyfikacji określającej planowane prace inwestycyjne, budowlane czy remontowe, wymagań odnośnie zapewnienia dostępności inwestycji oraz zakupów, uwzględniających zasady uniwersalnego projektowania;
- uwzględnianie w specyfikacji określającej planowane prace inwestycyjne, budowlane czy remontowe, wymagań dotyczących audytu dokonywanego przed odbiorem prac w celu weryfikacji zgodności wykonania z zasadami zapewniania dostępności, w tym szczególnie zasadami uniwersalnego projektowania;
- uwzględnienie roli koordynatora do spraw dostępności przy opiniowaniu zapytań dotyczących prac inwestycyjnych, budowlanych czy remontowych.

Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa:

- systematyczne zwiększanie dostępności stron www, w tym intranetu w zakresie ich budowy i funkcji oraz poprzez zamieszczanie dostępnych treści i dostosowywanie już opublikowanych materiałów;
- przeprowadzenie oceny dostępności wewnętrznych systemów informatycznych w tym dostępności treści umieszczanych przez urząd w serwisach, co do których urząd nie posiada możliwości ingerencji technicznej jak np. systemy obiegu dokumentów, w tym zakresie urząd może ubiegać się u dostawcy systemu o wprowadzenie niezbędnych zmian;
- systematyczny przegląd dostępności cyfrowej realizowany co najmniej raz do roku;

- komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna urzędu związana z aspektami zarządzania ludźmi wskazującymi na otwartość na zatrudnienie osób ze szczególnymi potrzebami oraz istotność tworzenia zespołów różnorodnych. Może to istotnie zwiększyć zainteresowanie „otoczenia” (w tym szczególnie osób z niepełnosprawnościami) potencjalnym zatrudnieniem w instytucji;
- systematyczne zwiększanie kompetencji pracowników odpowiedzialnych za serwisy internetowe m.in. redaktorów stron;
- wdrożenie w urzędzie wytycznych dotyczących tworzenia dostępnych dokumentów (analogowych i cyfrowych) zgodnie z ustawą o dostępności cyfrowej oraz standardami języka prostego opartych o zalecenia szefa służby cywilnej⁵⁴ oraz materiały pomocnicze dotyczące języka prostego⁵⁵ i tekstu łatwego do czytania i zrozumienia (ETR)⁵⁶;
- systematyczna ocena dostępności informacyjno-komunikacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób zatrudnionych.

Rola koordynatora do spraw dostępności

Dla zapewnienia otwartości urzędów na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami ważne jest, aby wyznaczony w urzędzie koordynator do spraw dostępności mógł pełnić swoją rolę efektywnie i realizować zadania wspierające ten proces⁵⁷.

Rekomendowane kierunki doskonalenia procedur w obszarze roli koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności:

- przekazanie pracownikom urzędu informacji o powołaniu koordynatora ds. dostępności (zespołu) oraz o zadaniach np. umieszczenie tej informacji w intranecie;
- wdrożenie procedury konsultacji z koordynatorem do spraw dostępności działań związanych ze zwiększaniem dostępności urzędu w różnych obszarach związanych z zatrudnieniem: prowadzenie naborów, dostosowanie miejsc pracy, szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych;

⁵⁴ Wytyczne powinny być oparte o „[Upowszechnianie prostego języka – zalecenie Szefa Służby Cywilnej](#)”.

⁵⁵ [Strona „Prosty język – dokumenty i publikacje” w serwisie gov.pl](#) zawiera informacje o stosowaniu języka prostego, a także publikację „Komunikacja pisemna Rekomendacje” wydaną przez KPRM, Warszawa 2017.

⁵⁶ [Strona „Prosty język” w serwisie gov.pl](#) zawiera informacje o języku prostym dla służby cywilnej. Zawiera także publikację „Europejskie standardy przygotowania tekstu łatwego do czytania i zrozumienia”.

⁵⁷ Pomocna do planowania i realizacji działań koordynatora ds. dostępności może być poradnik „[Jak wdrażać ustawę o zapewnianiu dostępności?](#)” przygotowany przez Spółdzielnię Fado na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej.

- mimo, że ustawa o zapewnianiu dostępności wskazuje jedynie na konieczność powołania koordynatora do spraw dostępności, na podstawie przeglądów i zidentyfikowanych dobrych praktyk rekomendujemy także powołanie zespołu ds. dostępności realizującego przepisy ustawy o zapewnianiu dostępności i wspierającego działania koordynatora w urzędach. Zespół mógłby składać się z koordynatora ds. dostępności, przedstawiciela komórki zarządzania ludźmi, komórki bhp i innych osób w zależności od specyfiki urzędu. Powołanie zespołu wzmocni działania na rzecz poprawy dostępności wynikające z ustawy;
- sporządzenie planu działań na rzecz poprawy zapewniania dostępności wraz z harmonogramem wdrażania oraz opisem metod monitorowania w urzędach, w których nie został przygotowany⁵⁸;
- wsparcie doradcze dla działu kadr w przygotowaniu planu szkoleń i innych działań w zakresie dzielenia się wiedzą koordynatora do spraw dostępności z pozostałymi pracownikami.

5.2 Rekomendacje do szkoleń z zakresu zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami

Działania szkoleniowe podejmowane na rzecz zwiększania świadomości urzędników w zakresie dostępności, mają istotny wpływ na budowanie otwartości urzędów w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami, czego dowodzi m.in. ewaluacja Programu Dostępność Plus⁵⁹. W ramach tego Programu jest realizowany szereg działań szkoleniowych dla kadr urzędów. Wnioski z badań jakościowych wskazują, że te szkolenia są dobrze oceniane, szczególnie w zakresie części praktycznej, w tym możliwość „doświadczenia” niepełnosprawności. Znajduje to też potwierdzenie w wynikach badań realizowanych w ramach ewaluacji Programu, w których respondenci na pytanie o ocenę użyteczności szkoleń udzielili wyłącznie odpowiedzi „raczej dobrze” i „bardzo dobrze”. Co istotne, pomimo imponujących liczb ilustrujących aktywność szkoleniową w zakresie dostępności, w wywiadach indywidualnych powtarzały się opinie, że w dalszym ciągu jest za mało szkoleń i przede wszystkim powinny być skierowane do osób piastujących funkcje zarządcze (dyrektorów, naczelników itp.).

Diagnozę wynikającą z ewaluacji Programu Dostępność Plus potwierdzają wyniki przeglądów zrealizowanych w ramach tego projektu. Pracownicy, którzy biorą w nich udział zgłaszają potrzeby szkoleniowe w zakresie szeroko rozumianej dostępności.

⁵⁸ Plan powinien być sporządzony zgodnie z art. 14 pkt 5 w związku z art. 6 ustawy o zapewnianiu dostępności.

⁵⁹ Raport z badania ewaluacyjnego dotyczącego oceny realizacji Rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025; Fundacja Idea Rozwoju i Fundacja Aktywizacja na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej; Warszawa wrzesień 2021 r.

Warto podkreślić, że rekomendowany zakres, który tu opisujemy nie wyczerpuje zagadnień, które zostaną poruszone w trakcie tych szkoleń. Zbiera on jednak wnioski, które pozyskaliśmy od urzędów w trakcie przeglądów i które powinny zostać uwzględnione przy opracowywaniu programów szkoleń.

Dla uporządkowania podzieliliśmy rekomendacje wg grup pracowników, a także bloków tematycznych. Taki podział pozwoli bowiem najlepiej zaadresować działania szkoleniowe w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby pracowników urzędów.

W odniesieniu do wszystkich grup pracowników zidentyfikowaliśmy wspólne obszary wiedzy i kompetencji, które powinny zostać uwzględnione w programach szkoleń:

Tabela 6. Rekomendacje wspólne dla wszystkich grup zagadnień szkoleniowych

Blok tematyczny	Zakres
Ogólne zagadnienia wiedzy o osobach o szczególnych potrzebach	m.in. • różnice w postrzeganiu niepełnosprawności w modelu medycznym i społecznym, • wpływ szczególnych potrzeb na codzienne funkcjonowanie, • stereotypy i uprzedzenia, • ćwiczenia „doświadczenia niepełnosprawności”, • problemy jakie mogą wynikać przy zatrudnieniu osoby ze szczególnymi potrzebami np. nieporozumienia w zespole wynikające ze specjalnych uprawnień jak skrócony czas pracy.
Obowiązujące regulacje prawne dotyczące osób z niepełnosprawnościami w Polsce	m.in. • Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych, • ustawa o rehabilitacji zawodowej, • ustawa o zapewnianiu dostępności.
Praca osób ze szczególnymi potrzebami	m.in. • możliwości wykonywania pracy przez osoby ze szczególnymi potrzebami, w tym osoby z niepełnosprawnością na różnych stanowiskach.
Dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami	m.in. • dostępność architektoniczna, cyfrowa, informacyjno-komunikacyjna, • obowiązki urzędów w zakresie zapewnienia dostępności wynikające z przepisów prawa krajowego i międzynarodowego, w szczególności ustawy o zapewnianiu dostępności.

Blok tematyczny	Zakres
Pozostałe istotne aspekty dostępności	m.in. - zasady projektowania uniwersalnego, - projektowanie uniwersalne a racjonalne usprawnienia i dostęp alternatywny.

Dodatkowo dla każdej z grup zidentyfikowaliśmy specyficzne luki w obszarach związanych ze specyfiką zajmowanych przez pracowników stanowisk i wynikających z tego obowiązków. Na podstawie zidentyfikowanych potrzeb wskazaliśmy rekomendowany zakres szkoleń.

Tabela 7. Rekomendacje zagadnień szkoleniowych – osoby kierujące zespołami – kadra zarządzająca

Osoby kierujące zespołami – kadra zarządzająca	
Blok tematyczny	Zakres
Rekrutacja i adaptacja w miejscu pracy	m.in. - korzyści związane ze współpracą z osobami ze szczególnymi potrzebami, - zasady organizowania dostępnych procesów rekrutacji, w tym również online, - dobrze praktyki w zakresie adaptacji w miejscu pracy.
Przystosowanie stanowisk pracy	m.in. - bariery, których mogą doświadczać osoby ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy, - zasady i możliwości zapewnienia dostępności miejsc pracy, - sprzęt wspierający pracę osób ze szczególnymi potrzebami i wykorzystanie technologii w pracy osób ze szczególnymi potrzebami.

Osoby kierujące zespołami – kadra zarządzająca

Zarządzanie zespołem różnorodnym	m.in. • najważniejsze zasady w zakresie współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami, • zasady zarządzania zespołem różnorodnym, mechanizmy wpływające na efektywność i motywację pracowników ze szczególnymi potrzebami, • metody wpływu na tworzenie włączającego, otwartego na różnorodność środowiska pracy, • zagadnienia nt. „employer branding”⁶⁰ kierowanego do wewnątrz i na zewnątrz organizacji, z uwzględnieniem problematyki zarządzania różnorodnością, w tym potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.
----------------------------------	--

Tabela 8. Rekomendacje zagadnień szkoleniowych – pracownicy komórek zarządzania ludźmi

Pracownicy komórek zarządzania ludźmi	
Blok tematyczny	Zakres
Rekrutacja	m.in. • korzyści związane ze współpracą z osobami ze szczególnymi potrzebami, • zasady organizowania dostępnych procesów rekrutacji, w tym również online, • orzeczenia o niepełnosprawności i równoważne, • aktywne metody rekrutacji.
Uprawnienia pracowników z niepełnosprawnościami	m.in. • uprawnienia wynikające z ustawy o rehabilitacji zawodowej, • orzeczenia o niepełnosprawności i równoważne, • dobre praktyki w zakresie stosowania uprawnień.
Przystosowanie stanowisk pracy	m.in. • bariery, których mogą doświadczać osoby ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy, • zasady i możliwości zapewnienia dostępności miejsc pracy, • sprzęt wspierający pracę osób ze szczególnymi potrzebami i wykorzystanie technologii w pracy osób ze szczególnymi potrzebami, • starsi pracownicy m.in. na co zwrócić uwagę w aspektach dostępności i elastyczności zadań.

⁶⁰ Tłumaczenie z j. angielskiego: kształtowanie marki pracodawcy.

Tabela 9. Rekomendacje zagadnień szkoleniowych – pozostali pracownicy

Pozostali pracownicy	
Blok tematyczny	Zakres
Dostępność i przystosowanie miejsca pracy	m.in. • zasady i możliwości zapewnienia dostępności miejsc pracy w aspekcie architektonicznym, cyfrowym, informacyjno-komunikacyjnym, • zasady projektowania miejsc pracy pod kątem możliwości zatrudnienia osób z różnymi potrzebami, w tym osób z różną niepełnosprawnością, • planowanie wykorzystania narzędzi weryfikujących potrzeby w zakresie przystosowania miejsca pracy.
Ewakuacja	m.in. • zasady przeprowadzenia procesu ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami.
Współpraca w zespole pracowniczym	m.in. • zasady w zakresie współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami, • korzyści związane ze współpracą z osobami ze szczególnymi potrzebami.

6. Dobre praktyki w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami

6.1 Dobre praktyki w urzędach uczestniczących w projekcie

W wyniku przeglądu w urzędach objętych projektem zidentyfikowaliśmy dobre praktyki w zakresie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami w podziale na określonych wcześniej 7 kryteriów dotyczących procesu rekrutacji i zatrudniania.

W ramach poszczególnych kryteriów wystąpiła różna liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk. Dobre praktyki to działania podejmowane przez urząd na rzecz tworzenia otwartego i dostępnego środowiska pracy, które mogą być przykładem do naśladowania i upowszechnienia przez pozostałe instytucje.

Najwięcej dobrych praktyk zidentyfikowaliśmy w kryterium: otwartość procesu rekrutacji i zatrudniania – 10, najmniej zaś w obszarze: dostępność architektoniczna – 1 oraz kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ludźmi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami – 1 praktyka.

Łącznie zidentyfikowaliśmy 25 dobrych praktyk z obszaru zatrudniania.

Liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk w poszczególnych urzędach była różna. Niektóre urzędy wyróżniały się liczbą funkcjonujących dobrych praktyk lub ich zakresem, niektóre wykształciły pojedyncze rozwiązania.

Najwięcej dobrych praktyk – po 3 zidentyfikowano w:

1. Ministerstwie Sprawiedliwości,
2. Biurze Rzecznika Praw Pacjenta.

Brak dobrych praktyk zidentyfikowanych w urzędzie nie oznacza, że urząd nie realizuje poprawnie przepisów prawa, ale że nie wykształcił rozwiązań, które mogą wpływać na wzrost jego poziomu otwartości w stosunku do osób ze szczególnymi potrzebami.

Tabela 10. Liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk wg kryteriów

Kryterium	Liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk
Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia.	10
Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp.	6
Dostępność architektoniczna.	1
Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa.	2
Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.	1
Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.	3
Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.	2

Poniżej wskazaliśmy wybrane dobre praktyki z puli zidentyfikowanych dobrych praktyk.

Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia.

Tabela 11. Dobre praktyki – otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia

Nazwa urzędu	Opis dobrej praktyki
Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Olsztynie	Procedury rekrutacji dostosowane są do potrzeb kandydatów, np. poprzez wydłużanie czasu pisania testu, otwartość na prowadzenie rekrutacji online, możliwość skorzystania z tłumaczenia na język migowy.
Urząd Regulacji Energetyki	Urząd wykształcił dobre praktyki w zakresie sposobu prowadzenia rekrutacji pracowników. Oferty pracy nie tylko zawierają opis zadań na danym stanowisku, ale i w wyczerpujący sposób określają wszystkie aspekty związane z otoczeniem organizacyjno-technicznym i dostępnością obiektu. Urząd współpracuje również z biurami karier uczelni. Testy (jeśli są prowadzone) odbywają się na komputerze kandydata w domu, a więc w warunkach dla kandydata optymalnych i zgodnych z jego potrzebami

Nazwa urzędu	Opis dobrej praktyki
Biuro Rzecznika Praw Pacjenta (BRPP)	Urząd współpracuje z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się sprawami osób ze szczególnymi potrzebami i poprzez tę współpracę m.in. promuje otwartość na zatrudnienie w administracji publicznej.
Biuro Rzecznika Praw Pacjenta	BRPP promuje ogłoszenia o pracę na znanych portalach społecznościowych.
Biuro Rzecznika Praw Pacjenta	W trakcie rekrutacji BRPP ma możliwość przeprowadzenia testów online.
Izba Administracji Skarbowej w Łodzi	Służba przygotowawcza odbywa się w pełni w formie online.
Urząd Statystyczny w Bydgoszczy	Opracowanie przewodnika dla nowozatrudnionych pracowników będącego w jasnej formie i treści kompendium wiedzy dla nowych osób.
Główny Urząd Miar	W urzędzie został opracowany pakiet informacyjny dla nowych pracowników zawierający niezbędne informacje o strukturze organizacyjnej, zadaniach, zasadach pracy, itp. tak zwany „Welcome book” ⁶¹ .
Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych	Urząd podpisał umowę z Polskim Związkiem Głuchych na zapewnienie tłumacza języka migowego, np. w trakcie rozmów rekrutacyjnych.
Izba Administracji Skarbowej w Warszawie	Ogłoszenia o pracę są przygotowane szczegółowo. Ogłoszenia zawierają skrót najważniejszych informacji z obowiązujących w urzędzie regulaminów rekrutacji, co może usprawniać proces. Przejrzyście podawane są informacje o dostępności architektonicznej budynku.

Dobre praktyki w zakresie otwartości procesu rekrutacji można także zauważyć w innych urzędach, które nie biorą udziału w projekcie. W zakresie formułowania ogłoszeń o pracę dobrą praktyką wykazuje się Kancelaria Prezesa Rady Ministrów umieszczając w ogłoszeniu, w zakładce warunki pracy szczegółowe informacje, także w zakresie dostępności wykraczającą poza ogólnie przyjęty zakres np.

- „Większość czynności jest wykonywana w pozycji siedzącej: praca z dokumentami, obsługa komputera powyżej 4 godzin na dobę.”,

⁶¹ Tłumaczenie z j. angielskiego: powitalna książka.

- „Stanowisko pracy zlokalizowane jest w pokoju biurowym. Podstawowe wyposażenie stanowiska to: zestaw komputerowy, meble biurowe oraz elektryczne urządzenia biurowe.”⁶²

Zapisy te szczegółowo określają dostępność danego stanowiska pracy, są dobrą niemniej rzadko stosowaną praktyką. Większość urzędów stosuje krótkie zapisy np. „urząd dostępny architektonicznie”, które nie pozwalają na szczegółową identyfikację zakresu tej dostępności przez kandydata.

Większość zidentyfikowanych dobrych praktyk w kryterium otwartość procesu rekrutacji i zatrudniania to praktyki, które łatwo można wdrożyć w innych urzędach. Czas ich wdrożenia jest stosunkowo krótki, a wprowadzenie nie wymaga wielu zmian. Wśród takich praktyk są np.: uszczegółowienie zapisów dotyczących dostępności w ogłoszeniach pracę.

Jednocześnie część wskazanych działań wymaga większego nakładu pracy, ale także jest stosunkowo łatwa do wdrożenia. Wśród takich praktyk są np.: podpisanie ramowych umów o współpracy z tłumaczami języka migowego (przygotowanie ogłoszenia, wybór realizatora, podpisanie umowy) czy współpraca z organizacjami pozarządowymi (skierowanie pism, spotkanie, ustalenie zasad współpracy, podpisanie ramowego porozumienia o współpracy). Szczególnie cenną praktyką jest opracowanie pakietu informacyjnego dla nowych pracowników. Ta praktyka powoduje, że nowemu pracownikowi dużo łatwiej jest odnaleźć się w nowym miejscu pracy. Praktyka ta jest łatwa do wdrożenia, a jej czasochłonność dotyczy czasu niezbędnego do zgromadzenia treści m.in. regulaminów pracowniczych oraz umieszczenia ich w jednym dokumencie.

Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp.

W zakresie tego kryterium analizowaliśmy dobre praktyki w następujących obszarach:

- wdrażanie nowych pracowników,
- przystosowanie stanowiska pracy, procedury bhp,
- obszar ewakuacji.

⁶² Informacje na stronie [Znajdź pracę w służbie cywilnej](#), dostęp na dzień: 10.01.2022 r.

Wdrażanie nowych pracowników

Tabela 12. Dobre praktyki – wdrażanie nowych pracowników

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych	W urzędzie została wdrożona „Lista kontrolna procesu wprowadzania pracownika do organizacji”, która ma ułatwić przełożonemu i pracownikowi wdrożenie do pracy nowego pracownika. Pracownicy otrzymują wsparcie ze strony inspektora ds. bhp w zakresie dostosowania stanowiska pracy. Działania takie obejmują m.in. wsparcie osób z niepełnosprawnością, szkolenia bhp, okresowe kontrole stanowisk pracy, bieżące reagowanie na potrzeby i zgłoszenia pracowników.

Powielenie zidentyfikowanej dobrej praktyki, którą jest lista kontrolna procesu wprowadzania pracownika do organizacji, jest możliwe w stosunkowo łatwy sposób. Każdy urząd może przygotować taką listę i posługiwać się nią na etapie wdrożenia pracownika w obowiązki w miejscu pracy.

Przystosowanie stanowiska pracy, procedury bhp

Tabela 13. Dobre praktyki – przystosowanie stanowiska pracy, procedury bhp

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki; Urząd Regulacji Energetyki; Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Zielonej Górze; Izba Administracji Skarbowej w Łodzi; Główny Urząd Miar; Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Poznaniu; Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi; Komenda Główna Straży Granicznej	Urzędy prowadzą cykliczny przegląd stanowisk pracy zakończony identyfikacją potrzeb pracowników i zakupem niezbędnego sprzętu. Pracownicy mają możliwość zgłoszenia potrzeb w zakresie dostosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb. Potrzeby można zgłaszać w czasie okresowo prowadzonych przeglądów bhp, a także do bezpośredniego przełożonego. Uwzględniane są potrzeby wynikające ze szczególnych potrzeb, w tym także takich, które powstały już w trakcie zatrudnienia.

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	Pracownicy działu bhp po otrzymaniu informacji o zamiarze zatrudnienia na danym stanowisku konkretnej osoby z niepełnosprawnością szczegółowo zapoznają się z typem i rodzajem niepełnosprawności oraz definiują wszelkie ograniczenia wynikające z danej niepełnosprawności. Działania te wykonywane są z zamiarem przygotowania stanowiska pracy pod szczególne potrzeby danej osoby oraz wdrożenia nowozatrudnionej osoby do zespołu.
Ministerstwo Sprawiedliwości	Urząd prowadzi cykliczny przegląd warunków pracy osób z niepełnosprawnościami, który zawiera także elementy przestrzegania prawa pracy jak np. zmniejszonego wymiaru godzin pracy.
Izba Administracji Skarbowej w Warszawie	Dział bhp ma możliwość doposażenia stanowiska pracy. W bardziej skomplikowanych sytuacjach pracownik proszony jest o uzyskanie wytycznych od lekarza. Jeżeli uzyskanie opinii lekarza nie jest możliwe, dokonywana jest indywidualna ocena potrzeb pracownika (np. na potrzeby osoby niedowidzącej zapewniano kontrastową klawiaturę i większy monitor).

W zakresie przystosowania stanowiska pracy powtarzającymi się dobrymi praktykami są te, które dotyczą cyklicznego przeglądu stanowisk pod kątem bhp i dostosowania miejsca pracy. W ramach tej czynności zidentyfikowano także dodatkowy realizowany element, jakim jest włączenie do procesu przeglądu stanowisk pracy obszaru przestrzegania przepisów dotyczących pracy osób z niepełnosprawnościami. Ten dodatkowy element może być łatwo zastosowany w innych urzędach. Jednocześnie urzędy, które nie realizują cyklicznych przeglądów stanowisk pracy, przy niskim nakładzie czasu niezbędnego dla wdrożenia powinny taką praktykę wdrożyć.

Ewakuacja

Tabela 14. Dobre praktyki – ewakuacja

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Ministerstwo Sprawiedliwości	W urzędzie każda osoba ze szczególnymi potrzebami ma przypisaną osobę, która wspiera ją podczas ewakuacji. Dla osób niesłyszących przygotowano specjalne tabliczki do komunikacji w trakcie ewakuacji.

Dobre praktyki w obszarze ewakuacji, te zidentyfikowane oraz te, które funkcjonują w innych urzędach są praktykami, co do których dwójako można rozpatrywać czasochłonność ich wdrożenia. Część z nich wymaga zaangażowania większych

zasobów oraz czasu jak np. identyfikacja stanowisk pracy, na których pracują osoby ze szczególnymi potrzebami pod kątem ich ewakuacji (informacja przeznaczona dla osób odpowiedzialnych za ewakuację) oraz wprowadzenie do procedur urzędu zapisów dotyczących ewakuacji takich osób. Część praktyk można wdrożyć stosunkowo szybko oraz niskim nakładem kosztów, jak:

- wprowadzenie do procedur urzędu zapisów dotyczących ewakuacji osób ze szczególnymi potrzebami,
- przygotowanie informacji tekstowych dotyczących ewakuacji dla osób posługujących się alternatywnymi metodami komunikacji.

Dostępność architektoniczna.

Tabela 15. Dobre praktyki – dostępność architektoniczna

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki	Koordinator do spraw dostępności opiniuje zamówienie/przetarg dotyczące remontów obiektu urzędu, dzięki czemu ma możliwość zwrócenia uwagi na dostępność architektoniczną dla osób ze szczególnymi potrzebami.

W zakresie dostępności architektonicznej zidentyfikowaliśmy jedną dobrą praktykę i nie dotyczy ona wprost dostosowania architektonicznego budynków urzędów. Brak dobrych praktyk w zakresie dostępności architektonicznej wynika głównie z faktu, że sama dostępność architektoniczna jest uregulowana w przepisach prawa takich jak ustawa Prawo budowlane, a także w innych dokumentach i opracowaniach przygotowanych przez m.in. organizacje pozarządowe np. „Projektowanie bez barier - wytyczne”⁶³ – publikacja przygotowana przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji. Trudno zatem znaleźć w tym zakresie dobre praktyki, które wykraczają poza obowiązujące przepisy.

Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa

Tabela 16. Dobre praktyki – dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z/s w Siedlcach	W systemach zarządzania dokumentami wdrożono moduły OCR, pozwalające na odczyt dokumentów wprowadzanych do systemu w formie np. skanów. Ponadto w BIP istnieje możliwość skorzystania z wbudowanego narzędzia – lektora.

⁶³ „Projektowanie bez barier - wytyczne”: Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Ministerstwo Sprawiedliwości	Urząd powołał zespół, którego rolą jest zapewnienie dostępności cyfrowej.

Dobre praktyki w zakresie działań informacyjno-komunikacyjnych można także znaleźć w innych urzędach, które nie brały udziału w przeglądach. Przykładem takim jest Urząd Komunikacji Elektronicznej. Urząd ten prowadzi w popularnym serwisie internetowym swój kanał, na którym umieszcza informacje dla kandydatów tłumaczone na polski język migowy (PJM). Wśród filmików są takie, jak: etapy rekrutacji, wymagane dokumenty czy kontakt w sprawie rekrutacji. Poza tłumaczeniem na PJM każdy z tych filmików zawiera tekst umieszczony na filmie w odpowiednio kontrastowym kolorze.

W dużej liczbie urzędów można znaleźć dobre praktyki dotyczące dostępności cyfrowej, wskazane przez nas powyżej zostały wyróżnione z uwagi na zaawansowany poziom ich wdrożenia. Dobre praktyki dostępności informacyjno-komunikacyjnej oraz cyfrowej mogą być istotnymi wskazaniem, co do kierunków działań. Powielenie dobrych praktyk może być kluczowe dla zwiększania dostępności w tym kryterium (dotyczy to np. prostego języka). Jednocześnie warto zwrócić uwagę na te praktyki, które wymagają przygotowania do wdrożenia – jak powołanie zespołu ds. dostępności cyfrowej, współpracującego z koordynatorem ds. dostępności. Zespół powinien tworzyć osoby posiadające kompetencje oraz czas do właściwej realizacji zadań. Konieczne może okazać się uzupełnienie kompetencji pracowników w tym obszarze.

Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

Tabela 17. Dobre praktyki – Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami

Urząd	Krótką charakterystyka dobrej praktyki
Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z/s w Siedlcach	W urzędzie przeprowadzono szkolenia rozwijające kompetencje pracowników komórki kadrowej dotyczące osób ze szczególnymi potrzebami pt. „Pracownik z niepełnosprawnością w moim zespole”, „Klient z niepełnosprawnością w naszym urzędzie” oraz „Projektowanie usług publicznych dostępnych dla osób z niepełnosprawnością”.

W zakresie dobrych praktyk realizowanych przez inne, niż uczestniczące w przeglądzie instytucje można wskazać praktykę z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) w Warszawie, który to przeszkolił swoich pracowników w zakresie rekrutacji i współpracy z osobami z niepełnosprawnościami. Szkolenia te

realizowane były przez organizację pozarządową i sfinansowane zostały z puli ZUS przeznaczonej na szkolenia pracowników.

Opisana praktyka powinna być stosowana przez wszystkie urzędy. Systematyczne szkolenia tych komórek powinny być stałym elementem programu szkoleń pracowniczych. Wdrożenie tej praktyki w urzędach może być poprzedzone szczegółową analizą posiadanych kompetencji i wiedzy wśród pracowników komórek zarządzania ludźmi tak, aby jak najlepiej dopasować szkolenia do ich potrzeb. Barię wdrożenia, szczególnie w przypadku małych urzędów, może być niewielki budżet szkoleniowy.

Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

Tabela 18. Dobre praktyki – Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami

Urząd	Krótką charakterystyką dobrej praktyki
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki	W portalu pracownika w intranecie umieszczono poradnik „Savoir Vivre w stosunku do osób niepełnosprawnych”.
Urząd Regulacji Energetyki (URE)	W urzędzie funkcjonuje Zdalna Akademia Wiedzy URE, która jest dostępna dla wszystkich pracowników. Zapewnia ona możliwość rozwijania wiedzy i umiejętności w różnych obszarach, w tym w zakresie dostępności.
Powiatowy Inspektorat Weterynarii w Łomży (PIW)	W ramach powszechnej praktyki w PIW, po udziale w szkoleniu pracownicy, którzy w nim uczestniczyli mają obowiązek przekazać dalej pozyskaną wiedzę, w formie szkolenia wewnętrznego lub nieformalnego spotkania. Dotyczy to także wiedzy w zakresie dostępności.

Na szczególne zainteresowanie zasługują te dobre praktyki zidentyfikowane w kryterium kompetencji pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, które można wdrożyć przy niskich nakładach finansowych i organizacyjnych. Warto wdrożyć w urzędach takie rozwiązania, które pozwolą na wewnętrzne dzielenie się wiedzą przez pracowników, którzy mają doświadczenia w realizacji określonych zadań i mogą się nimi podzielić ze współpracownikami. Osobami, które mogą dzielić się wiedzą są koordynatorzy ds. dostępności. Korzystali oni lub stale korzystają ze stosunkowo największej liczby szkoleń czy warsztatów dotyczących zapewniania dostępności dedykowanych właśnie tej grupie pracowników.

6.2 Inne dobre praktyki

Poniżej przedstawiliśmy wybrane dobre praktyki z instytucji, które nie są objęte projektem „Procedury bez barier”. Przez dobre praktyki rozumiemy takie działania, które organizacja podejmuje z własnej inicjatywy, aby pokazać lub zwiększyć swoją otwartość na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami. Te rozwiązania – mimo że czasem trudno je wdrożyć w innej organizacji bezpośrednio, z uwagi np. na koszty takiego działania – mogą być inspiracją i wzorem dla innych jednostek.

Warto zaznaczyć, że dobre praktyki zawsze dotyczą konkretnej organizacji i wdrożenie podobnego rozwiązania w innej instytucji może się wiązać z koniecznością przystosowania praktyki do uwarunkowań i możliwości tej instytucji, czy też zaczerpnięcia jedynie wybranych elementów. W szczególności pełny transfer dobrej praktyki z sektora prywatnego do publicznego może nie być możliwy, z uwagi na specyfikę tego drugiego. Niemniej jednak w oparciu o analizę dobrych praktyk urząd może wypracować własne propozycje rozwiązań.

Poniższe zestawienie zawiera zarówno przykłady praktyk polskich i zagranicznych. Praktyki dotyczą zarówno sektora prywatnego, publicznego, jak i inicjatyw i programów do nich kierowanych.

Shell Polska

Shell Polska podejmuje różne działania, aby zatrudniać i wspierać osoby ze szczególnymi potrzebami. W firmie powstał program Workplace Accessibility⁶⁴, który umożliwia **zamówienie technologicznych i biurowych narzędzi**, które zwiększają dostępność i komfort pracy na danym stanowisku. Oferowane produkty i rozwiązania są ustandaryzowane, jednak w razie konieczności zamówienia innych narzędzi pracownicy mogą liczyć na pomoc odpowiedniego zespołu. Członkowie tego zespołu doradzają także, jakie rozwiązania są odpowiednie dla danej osoby.

Dodatkowo pracownicy z niepełnosprawnościami otrzymują **dodatkowe usługi VIP w ramach pakietu usług zdrowotnych**.

Pracownicy mają **dostęp do narzędzia, gdzie mogą sprawdzić, jakie rozwiązania wspierające są dla nich dostępne**. Przyspiesza to proces wdrożenia nowych pracowników oraz ułatwia monitorowanie i odpowiadanie na ich potrzeby. Z kolei dzięki **powołaniu odrębnego zespołu**, który jest odpowiedzialny za zarządzanie tym narzędziem, organizacja może efektywnie wykorzystać potencjał programu oraz zapewnić najwyższą jakość w „obsłudze” pracowników ze szczególnymi potrzebami.

⁶⁴ Tłumaczenie z j. angielskiego: dostępność w miejscu pracy.

Urząd Miasta Skelleftea, Szwecja

Ze względu na trudności ze znalezieniem pracy przez młode osoby z niepełnosprawnościami Urząd Miasta Skelleftea **priorytetyzuje aplikacje tych osób w ramach programu praktyk letnich**. Po odbyciu praktyk umowa może zostać przedłużona. Ponadto miasto wydzieliło **specjalną komórkę organizacyjną, która zajmuje się znalezieniem adekwatnych do niepełnosprawności miejsc pracy dla osób zmagających się z bezrobociem**. Za swoje działania miasto otrzymało wyróżnienie w konkursie Access City Award 2017, organizowanym przez Komisję Europejską.

Wydzielenie osobnej komórki ds. rekrutacji osób z niepełnosprawnościami przyspiesza proces znalezienia pracy przez te osoby. **Pracownicy takiej komórki są w stałym kontakcie z pracodawcami oraz organizacjami zrzeszającymi osoby z niepełnosprawnościami**, co ułatwia dopasowanie zdolności i możliwości tych osób do odpowiednich wolnych stanowisk. O ile wyodrębnienie w urzędzie takiego zespołu, który będzie zajmował się kontaktami z takimi organizacjami, może być utrudnione, to warto jest wybrać osobę, która będzie w stałym kontakcie z lokalnie działającymi organizacjami. Pozwoli to na **szybką wymianę informacji między urzędem, a takimi podmiotami**, jakie stanowiska pracy są oferowane przez urząd, a jakie poszukiwane przez kandydatów ze szczególnymi potrzebami.

Microsoft

Kandydaci na wszystkie stanowiska mogą poprosić o **przystosowanie rozmowy kwalifikacyjnej do własnych potrzeb i niepełnosprawności w trakcie procesu składania wniosku o pracę**. Wysłanie prośby o dostosowanie rozmowy kwalifikacyjnej do potrzeb osoby ze szczególnymi potrzebami następuje poprzez specjalny interaktywny formularz, który znajduje się na stronie internetowej firmy.

Firma na swojej stronie internetowej udostępniła też **serię filmów przedstawiających historie pracowników z niepełnosprawnościami**. Opracowała listę przykładowych rozwiązań, jakie mogą zostać zapewnione (przy czym zaznaczono, że nie jest to zamknięty katalog). Microsoft wskazuje, że w razie wystąpienia potrzeby dostosowania miejsca lub warunków pracy do nowego pracownika ze szczególnymi potrzebami, zostaną podjęte odpowiednie kroki, aby zapewnić taką dostępność. Kandydaci mają także **dostęp do materiałów odpowiadających na najważniejsze pytania dotyczące zatrudnienia osób ze szczególnymi potrzebami**, co ma ułatwić podjęcie decyzji o rozpoczęciu kariery w tej firmie.

Poświęcenie sekcji strony internetowej tematowi zatrudniania osób z niepełnosprawnościami pozwala na usprawnienie procesu rekrutacji takich osób.

Dzięki temu kandydaci w jednym miejscu uzyskują wszystkie potrzebne informacje, które pozwalają im ocenić, czy chcą podjąć pracę u tego pracodawcy. Pokazuje to także, że pracodawca podejmuje szereg działań, które świadczą o jego otwartości na zatrudnianie osób ze szczególnymi potrzebami. Dobrą praktyką jest także **jasne wskazanie, w jaki sposób kandydat może zgłosić szczególne potrzeby** związane z procesem rekrutacji, a także wskazanie, jakie przykładowe rozwiązania wspierające mogą zostać zapewnione.

P&G (Procter & Gamble Company)

Firma prowadzi program “neurodiversity”⁶⁵, który oferuje **staże dla osób z niepełnosprawnościami neurologicznymi** takimi jak ADHD, autyzm czy dyspraksja. Podczas programu “neurodiversity” stażyści pracują z team leaderami (liderami zespołów) przeszkolonymi do pracy z osobami z niepełnosprawnościami. Firma oferuje także **warsztaty dla pracowników, podnoszące ich kompetencje społeczne**, a także prezentujące techniki relaksacyjne, aby zapewnić jak najlepsze warunki pracy. Na koniec programu część stażystów rozpoczyna stałą pracę w P&G.

Na stronie P&G można także znaleźć zakładkę “Success Stories”⁶⁶, która przedstawia **historie sukcesu różnych pracowników**, w tym tych z niepełnosprawnościami. Praktyka ta pozwala na zachęcenie potencjalnych pracowników z niepełnosprawnościami do wzięcia udziału w procesie rekrutacyjnym. Zamieszczanie takich historii na stronie internetowej pokazuje bowiem, że firma nie wyklucza pracowników ze szczególnymi potrzebami. Jednym z przykładów “Success Stories” jest historia Danny Lakes, u której został zdiagnozowany Zespół Aspergera. Danny wzięła udział w programie “neurodiversity”, który pozwolił jej na znalezienie stałego zatrudnienia w P&G, a z czasem na awans do stanowiska P&G Manager w Global Business Services.

Stworzenie **programu, który przygotowuje osoby z niepełnosprawnościami do podjęcia pracy w danej organizacji** może pozwolić na zatrudnienie pracowników z wyjątkowymi umiejętnościami. Zapewnia to również efektywne wdrożenie takich osób do pracy. Z kolei **upublicznione historie sukcesu osób z niepełnosprawnościami** zachęcają innych kandydatów do poszukiwania zatrudnienia w organizacji. Zwiększa to zakres rekrutacji na dane stanowisko i umożliwia zatrudnienie pracownika posiadającego najbardziej odpowiednie kompetencje – zgłaszająca się osoba samodzielnie może zweryfikować – na podstawie takiej historii – czy jest gotowa do wykonywania określonego rodzaju zadań.

Holding 1

⁶⁵ Tłumaczenie z j. angielskiego: neuroróżnorodność.

⁶⁶ Tłumaczenie z j. angielskiego: historie sukcesów.

Firma zdecydowała się na **zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami w ramach telepracy**. Pierwszym krokiem w tym zakresie było **podjęcie współpracy z podmiotem zewnętrznym**, oferującym kompleksowe wsparcie w rekrutacji osób z niepełnosprawnościami oraz wsparcie we wdrożeniu ich w zakres obowiązków. Kolejnym krokiem było podjęcie działań związanych z **utworzeniem działów telepracy**, włączając w to **utworzenie stosownych procedur, identyfikację trudności i zagrożeń w obszarze IT, modyfikację istniejących w firmie procedur i rozwiązań**, aby umożliwiała podjęcie pracy w ramach telepracy. Następnie przeprowadzono proces rekrutacji wśród osób z niepełnosprawnościami i wdrożono je w obowiązki.

Współpraca z zewnętrznym podmiotem, który pomoże w rekrutacji osób z niepełnosprawnościami oraz we wdrożeniu ich w zakres obowiązków, pozwala na sprawniejsze zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. **Umożliwienie pracy w formie telepracy** zwiększa dostępność do zatrudnienia dla osób, które nie mają możliwości podjęcia pracy stacjonarnej, np. z przyczyn zdrowotnych. **Identyfikacja stanowisk pracy**, na których możliwe jest wykonywanie pracy w formie telepracy w pełni lub częściowo pomoże urzędowi zwiększyć zatrudnienie osób ze szczególnymi potrzebami.

Santander Bank Polska

Santander Bank Polska, wcześniej Bank Zachodni WBK, realizuje **działania edukacyjne**, których celem jest przygotowanie organizacji do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami i zwiększanie świadomości pracowników na temat praw i potrzeb tej grupy osób (m.in. uprawnienia osób z niepełnosprawnościami, savoir vivre, rekrutacja i zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami z perspektywy menedżerskiej, przystosowanie stanowisk pracy itp.). Odbývają się **działania kierowane zarówno do pracowników, jak i kadry menedżerskiej**. Inicjatywy są realizowane w ramach projektu pn. „Różnosprawni”.

Bank wychodzi z założenia, że podnoszenie kompetencji miękkich pracowników jest kluczowe dla tworzenia włączającego środowiska pracy, przełamywania barier i stereotypowego podejścia do niepełnosprawności.

Volvo Group

Fabryka Volvo Group w Curitiba w Brazylii od ponad 20 lat zatrudnia pracowników z niepełnosprawnościami, w tym słuchu. **Osoby na stanowiskach kierowniczych oraz z działu zasobów ludzkich są szkolone z zakresu języka migowego**, aby ułatwić komunikację z pracownikami z niepełnosprawnościami. Dzięki temu tacy pracownicy nie są wykluczeni w codziennej pracy, ułatwia im to też awans na stanowiska kierownicze.

Grupa Volvo wskazuje, że różnica między niepełnosprawnością a wyjątkowymi umiejętnościami tkwi w perspektywie. **Stanowiska pracy w Volvo są dobierane na podstawie atutów powstałych przez niepełnosprawności pracowników.** Osoby niedosłyszące mogą znaleźć zatrudnienie na stanowisku, które wymaga dużej koncentracji przy jednoczesnym dużym, długotrwałym natężeniu dźwięku. Firma wskazuje, że osoby z wadami słuchu są na takich stanowiskach efektywniejsze i ich zdrowie nie podlega zagrożeniu. Osoby niewidome bądź słabowidzące są natomiast zatrudniane regularnie na stanowiskach kontrolnych. Wytężony zmysł dotyku pozwala im lepiej kontrolować jakość produkowanych części. Zatrudnienie osób z wyjątkowymi umiejętnościami, ponieważ właśnie tak są nazywane osoby z niepełnosprawnościami w Volvo, pozwala na osiągnięcie dobrych rezultatów, angażując przy tym osoby potencjalnie wykluczone z rynku pracy.

Działania Volvo pokazują, że warto skupić się nie na niepełnosprawnościach i potencjalnych ograniczeniach zatrudnianych osób ze szczególnymi potrzebami, ale na atutach i szczególnych umiejętnościach, które pokazują. Pozwala to na zwiększenie efektywności i jakości działania całej organizacji.

Program DuoDay

DuoDay to program, który odbywa się w wielu europejskich krajach, takich jak Irlandia, Belgia, Francja, Węgry, Finlandia, Portugalia, Szwecja, Niemcy, Wielka Brytania, Luksemburg i Grecja. W zależności od kraju jest organizowany np. przez organizacje pozarządowe czy agencje rządowe. Program polega na **sparowaniu przez jeden dzień pracowników przedsiębiorstw, które zgłosiły się do DuoDay, z osobami z różnego typu niepełnosprawnościami.** DuoDay ma na celu promocję równości zatrudnienia, podnosi świadomość pracowników na temat niepełnosprawności oraz daje szansę osobom ze szczególnymi potrzebami na **sprawdzenie swoich umiejętności w zawodzie**, które chciałyby wykonywać. W DuoDay mogą wziąć udział zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa, co umożliwia osobom z niepełnosprawnościami podjęcie pracy na jeden dzień jako między innymi florysta, piekarz, pracownik biura czy poczty.

Dla przedsiębiorstw biorących udział w DuoDay jest to okazja na lepsze zrozumienie potrzeb potencjalnych pracowników z niepełnosprawnościami, odkrycie ich potencjału oraz wyjątkowych umiejętności. W sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie jest pewne, czy byłoby w stanie przystosować infrastrukturę firmy do pracowników z niepełnosprawnościami, DuoDay stanowi szansę na przetestowanie aktualnych możliwości przedsiębiorstwa. Oprócz samego przedsiębiorstwa i osób z niepełnosprawnościami, beneficjentami programu są także pracownicy przedsiębiorstw. Podnoszona jest ich świadomość na temat **różnego typu niepełnosprawności oraz sposobu pracy z osobami**, które potencjalnie mogą zostać pracownikami firmy w przyszłości.

Program DuoDay może być inspiracją dla różnych organizacji, aby nawiązać współpracę z lokalnymi organizacjami, zrzeszającymi osoby ze szczególnymi potrzebami i przeprowadzić podobne działania np. w urzędzie. Dzięki temu można osiągnąć szereg korzyści m.in. zwiększenie wrażliwości pracowników na osoby ze szczególnymi potrzebami, promocja organizacji jako przyjaznej takim osobom, sprawdzenie w praktyce funkcjonujących w organizacji rozwiązań usprawniających dla osób ze szczególnymi potrzebami.

ING Bank Śląski

ING Bank Śląski regularnie obchodzi Miesiąc Różnorodności. W tym czasie pracownicy mogą dołączyć do społeczności skupionej wokół tematyki różnorodności i włączania, mogą wziąć udział w **warsztatach i webinarach dotyczących niepełnosprawności, szczególnych potrzeb, pokoleń i języka włączającego**. Na uczestników Miesiąca Różnorodności czekają również **ciekawostki, quizy i merytoryczne artykuły**.

Podobną inicjatywę, w trakcie której będą promowane pozytywne postawy związane z różnorodnością w miejscu pracy, może zorganizować każda instytucja. Jest to dobra okazja np. do współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, zaproszenia inspirujących gości, organizacji spotkań z przedstawicielami środowisk osób ze szczególnymi potrzebami.

Citi Handlowy

W ramach działań na rzecz różnorodności w banku City Handlowy zostało przeprowadzone **obowiązkowe szkolenie dla pracowników na temat różnorodności i uprzedzeń**. Podczas szkolenia poruszone zostały również następujące tematy: dlaczego najlepsze intencje nie zawsze przekładają się na zachowania, a także jak uprzedzenia wpływają na interesy klientów, codzienne relacje oraz podejmowanie decyzji.

W ramach inicjatywy Disability Network Poland⁶⁷ poruszane są tematy zdrowia, sprawności, dobrego samopoczucia oraz otwartości na innych. Dzięki spotkaniom z Fundacją Kulawa Warszawa czy wsparciu Citi dla paraolimpijczyków pracownicy banku mieli okazję **zobaczyć świat z innej perspektywy i poznać zasady savoir-vivre'u w kontaktach z osobami z niepełnosprawnościami**.

Każda instytucja może organizować podobne działania, dzięki czemu pracownicy otwierają się na potrzeby drugiej osoby, a także poszerzają swoje kompetencje społeczne.

⁶⁷ Tłumaczenie z j. angielskiego: sieć dla osób z niepełnosprawnościami w Polsce.

Miasto Boras **zatrudnia dwóch konsultantów ds. dostępności**. Pierwszy konsultant jest odpowiedzialny za fizyczny aspekt dostępności dla osób z niepełnosprawnościami. Oznacza to, że **współpracuje z organizacjami pozarządowymi oraz osobami z działu urbanizacji** w celu dostosowania przestrzeni miejskiej do osób z niepełnosprawnościami. Współpraca konsultanta między innymi z architektami, pozwala na sprawniejszy przebieg przedsięwzięć oraz wdrożenie rozwiązań odpowiednich dla osób ze szczególnymi potrzebami. Konsultant twierdzi też, że **zastąpienie nazwy “przystosowany dla osób z niepełnosprawnościami” na “dostępny dla wszystkich”** pozwala na efektywniejszą współpracę – odbiór takich prac jest bardziej pozytywny.

Drugi konsultant zajmuje się natomiast dostępnością w zakresie spraw społeczno-administracyjnych. Jest odpowiedzialny za **prowadzenie szkoleń z dostępności dla pracowników**. Szkolenia mają na celu podnoszenie świadomości pracowników urzędu miasta z zakresu Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami oraz z zakresu alternatywnych form komunikacji. Podczas szkoleń pracownicy otrzymują również **wskazówki dotyczące integracji z osobami niepełnosprawnymi**. Konsultant zajmuje się także promocją “Programu na rzecz dostępnego społeczeństwa”. Program ma na celu **organizację wydarzeń, warsztatów, projektów oraz innych aktywności, które są skierowane do mieszkańców ze szczególnymi potrzebami**, również po to, aby mogły znaleźć pracę w komórkach urzędu miasta.

Działalność konsultantów – którzy mają ściśle określony zakres obowiązków i kompetencji – pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb interesariuszy ze szczególnymi potrzebami, sprawniejszą realizację działań związanych z dostępnością oraz stworzenie przemyślanych, długotrwałych rozwiązań.

7. Bibliografia

7.1 Akty prawne

1. [Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r. \(Dz. U. z 2012 r. poz. 1169\).](#)
2. [Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych \(Dz. U. z 2021 r. poz. 573, z późn. zm.\).](#)
3. [Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej \(Dz. U. 2021 r. poz. 1233, z późn. zm.\).](#)
4. [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy \(Dz. U. z 2020 r. poz. 1320, z późn. zm.\).](#)
5. [Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane \(Dz. U. z 2021 r. poz. 2351, z późn. zm.\).](#)
6. [Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami \(Dz. U. z 2020 r. poz. 1062\).](#)
7. [Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych \(Dz. U. poz. 848\).](#)
8. [Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się \(Dz. U. z 2017 r. poz. 1824, z późn. zm.\).](#)
9. [Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej \(Dz. U. z 2021 r. poz. 869, z późn. zm.\).](#) Akty wykonawcze do ustawy o ochronie przeciwpożarowej znajdują się na stronie: [Ustawa o ochronie przeciwpożarowej wraz z aktami wykonawczymi.](#)
10. [Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy \(Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650\).](#)
11. [Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie \(Dz. U. z 2019 r. poz. 1065, z późn. zm.\).](#)
12. [Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 30 października 2018 r. w sprawie warunków technicznych dozoru technicznego w zakresie eksploatacji, napraw i modernizacji urządzeń transportu bliskiego \(Dz. U. poz. 2176\).](#) [Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej z dnia 1 sierpnia 1997 r. – Karta Praw Osób Niepełnosprawnych \(M.P. Nr 50 poz. 475\).](#)
13. [Zarządzenie nr 7 Szefa Służby Cywilnej z dnia 16 grudnia 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.](#)

7.2 Inne dokumenty – zalecenia, publikacje, badania

1. [Upowszechnianie prostego języka – zalecenie Szefa Służby Cywilnej.](#)
2. [Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2021 r.](#)
3. Raport z badania ewaluacyjnego dotyczącego oceny realizacji Rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025; Fundacja Idea Rozwoju i Fundacja Aktywizacja na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej; Warszawa wrzesień 2021 r.
4. Gawska Agata, „Raport zbiorczy z monitoringu działań jednostek administracji centralnej na rzecz wdrażania Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami.”; Polski Związek Głuchych, Warszawa, marzec 2019 r.
5. Grupa On Inclusion 14-20, [Propozycje systemowych rozwiązań gwarantujących dostępność Funduszy polityki spójności 2014-2020 dla osób z niepełnosprawnościami](#); Warszawa 09.10.2013 r., dostęp na dzień 13.01.2022 r.
6. [Projektowanie bez barier](#); Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji.
7. [Model wsparcia osób niepełnosprawnych w środowisku pracy](#); Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
8. [Ramowe wytyczne w zakresie projektowania obiektów, pomieszczeń oraz przystosowania stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach](#); PFRON, Warszawa 2014 r.
9. Gawska Agata; [Dostępne miejsce pracy](#); Fundacja Aktywizacja; marzec 2020 r.
10. Daniłowska, Gawska, Kocejko; [Badanie sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami objętych usługami aktywizacji zawodowej przez Fundację Aktywizacja](#); Warszawa 2018 r.

7.3 Strony internetowe, w tym zawierające materiały dotyczące dostępności

11. [3 lata Programu Dostępność Plus](#), Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, lipiec 2021; dostęp na dzień: 10.01.2022 r.
12. Aplikacja Strateg, GUS, stan na dzień: 09.01.2022 r.
13. [Informacje o stosowaniu języka prostego, a także publikacja Komunikacja pisemna. Rekomendacje](#); wydana przez KPRM, Warszawa 2017; dostęp na dzień: 10.01.2022 r.
14. [Informacje o języku prostym dla służby cywilnej. Zawiera także publikację Europejskie standardy przygotowania tekstu łatwego do czytania i zrozumienia](#); dostęp na dzień: 10.01.2022 r

Załącznik nr 1

Lista urzędów uczestniczących w projekcie:

1. Wyższy Urząd Górniczy
2. Urząd Regulacji Energetyki
3. Urząd Ochrony Konkurencji Konsumentów
4. Główny Urząd Miar
5. Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych
6. Komenda Główna Straży Granicznej
7. Biuro Rzecznika Praw Pacjenta
8. Ministerstwo Sprawiedliwości
9. Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi
10. Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim
11. Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach
12. Kuratorium Oświaty w Gdańsku
13. Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z siedzibą w Siedlcach
14. Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Radomiu
15. Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Katowicach
16. Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Szczecinie
17. Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Poznaniu
18. Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Olsztynie
19. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Olsztynie
20. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Zielonej Górze
21. Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Opolu
22. Komenda Wojewódzka Policji w Białymstoku
23. Komenda Miejska Policji we Wrocławiu
24. Izba Administracji Skarbowej w Warszawie
25. Izba Administracji Skarbowej w Poznaniu
26. Izba Administracji Skarbowej w Łodzi
27. Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Krakowie
28. Archiwum Państwowe w Rzeszowie
29. Urząd Statystyczny w Bydgoszczy

30. Powiatowy Inspektorat Weterynarii w Łomży

Załącznik nr 2

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Otwartość procesu rekrutacji i zatrudnienia	Urząd zapewnia dostęp do udziału w naborach osobom ze szczególnymi potrzebami. Oznacza to, że właściwie realizuje przepisy dotyczące pierwszeństwa w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami⁶⁸. Stosowane zasady i procedury nie zawsze umożliwiają osobom ze szczególnymi potrzebami udział w tych naborach na zasadzie równego dostępu. Nie są stosowane narzędzia wspierające proces przyjęcia nowych pracowników ze szczególnymi potrzebami lub stosowane narzędzia są przestarzałe lub nie pozwalają spełnić wymagań. Osoby z niepełnosprawnościami stanowią 6% zatrudnionych pracowników urzędu lub wskaźnik ten nie jest spełniony przez urząd.	Urząd spełnia wymogi przewidziane w przepisach dotyczących zapewnienia osobom ze szczególnymi potrzebami równego dostępu do udziału w organizowanych naborach. Przewiduje się i stosuje dodatkowe usprawnienia, aby zapewnić osobom ze szczególnymi potrzebami dostęp do udziału w naborach na wolne stanowiska pracy, a także rozwiązania, które pomagają w pierwszym okresie pracy. Funkcjonujące rozwiązania są zgodne z obowiązującymi standardami i wymogami oraz w sposób widoczny przyczyniają się do zwiększania otwartości procesu rekrutacji i zatrudnienia. Osoby z niepełnosprawnościami stanowią ponad 6% zatrudnionych pracowników urzędu.	Urząd spełnia wszystkie wymogi określone w przepisach dotyczących dostępności. Proponuje i korzysta też z dodatkowych rozwiązań, które wspierają ten proces zarówno na etapie rekrutacji, jak i po rozpoczęciu pracy. Rozwiązania te można określić jako dobre praktyki, które mogą znaleźć zastosowanie również w innych urzędach. Urząd nawiązuje współpracę z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się sprawami osób ze szczególnymi potrzebami i poprzez tę współpracę m.in. promuje zatrudnienie w administracji publicznej. Osoby z niepełnosprawnościami stanowią znacznie ponad 6% zatrudnionych pracowników urzędu.

⁶⁸ Art. 29a ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2021 poz. 1233, z późn. zm.).

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Przystosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, stosowane zasady bhp	W urzędzie są stanowiska pracy dostosowane do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami. Stanowiska pracy spełniają wymogi bhp w tym zakresie i zapewniają możliwość zatrudnienia niektórych pracowników z niepełnosprawnościami. W urzędzie nie przeprowadza się lub przeprowadzono tylko raz lub w ograniczonym zakresie audyt stanowisk pracy pod względem dostosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. W urzędzie są stosowane procedury pozwalające na bezpieczną ewakuację lub uratowanie w inny sposób osób ze szczególnymi potrzebami. Możliwość zastosowania tych procedur nie występuje we wszystkich budynkach urzędu.	Urząd zapewnia dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami. Spełnia wymogi bhp w tym zakresie, większość stanowisk jest dostosowana do tego, aby pracę na nich mogli wykonywać pracownicy ze szczególnymi potrzebami. Audyt stanowisk pracy przeprowadzany jest nieregularnie lub dla części stanowisk pracy, jednak jest częścią zaplanowanych zadań. Stosowane są procedury pozwalające na bezpieczną ewakuację lub uratowanie w inny sposób osób ze szczególnymi potrzebami, niezależnie od rodzaju potrzeb. Możliwość stosowania tych procedur występuje w prawie wszystkich budynkach urzędu.	Urząd zapewnia dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami różnego rodzaju. Spełnia wymogi bhp w tym zakresie, stanowiska są dostosowane do tego, aby pracę na nich mogli wykonywać pracownicy ze szczególnymi potrzebami. Audyt wszystkich stanowisk pracy przeprowadzany jest regularnie i kompleksowo. Stosowane są procedury pozwalające na bezpieczną ewakuację osób ze szczególnymi potrzebami w sytuacji zagrożenia niezależnie od rodzaju potrzeb, w sytuacji zagrożenia we wszystkich budynkach. Urząd wypracował procedury, które przewidują dostosowanie miejsc pracy do szczególnych potrzeb.
Dostępność architektoniczna	Urząd jest częściowo dostępny pod względem architektonicznym. Przynajmniej w części budynków pionowe i poziome przestrzenie komunikacyjne są wolne od barier. Występują trudności w dotarciu do urzędu środkami transportu	Urząd jest dostępny pod względem architektonicznym. Urząd zapewnia wolne od barier poziome i pionowe przestrzenie komunikacyjne budynkach. W pobliżu urzędu znajdują się np. oznakowane miejsca parkingowe, dostępne przystanki	Urząd jest w pełni dostosowany pod względem architektonicznym. Urząd zapewnia wolne od barier poziome i pionowe przestrzenie komunikacyjne we wszystkich zajmowanych budynkach. W pobliżu urzędu znajdują się np. liczne oznakowane miejsca

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
	zbiorowego lub transportu prywatnego, np. niedogodne drogi dojścia do przystanków, niewystarczająca liczba miejsc dla osób z niepełnosprawnościami. W obrębie architektury budynku są ogólnodostępne miejsca, których osoba z ograniczeniami ruchowymi i innymi niepełnosprawnościami nie może pokonać samodzielnie. Urząd zapewnia informację na temat rozkładu pomieszczeń sposób wizualny i dotykowy lub głosowy w części budynków. Urząd umożliwia wstęp do budynków osobie korzystającej z psa asystującego.	transportu publicznego, wejście przystosowane dla osób z niepełnosprawnością ruchową. Budynek jest wyposażony w elementy zapewniające dostępność i poruszanie się osoby ze szczególnymi potrzebami po urzędzie podczas wykonywania codziennych zadań, samodzielnie lub w asyście osoby trzeciej (dotyczy np. obsługi windy). Urząd zapewnia informację na temat rozkładu pomieszczeń w sposób wizualny i dotykowy lub głosowy. Urząd umożliwia wstęp do budynków osobie korzystającej z psa asystującego.	parkingowe, przystanki transportu publicznego, wejścia do urzędu umożliwiają wstęp osobom z niepełnosprawnością ruchową. Także wewnątrz budynek urzędu jest w pełni dostępny dla osób ze szczególnymi potrzebami. Dotyczy to wszystkich przestrzeni, nawet tych, w których osoba ze szczególnymi potrzebami nie realizuje na co dzień swoich zadań. Obsługa urządzeń (np. wind) czy korzystanie z innych udogodnień infrastrukturalnych nie wymaga pomocy osoby trzeciej. Zapewnia to osobie z niepełnosprawnością ruchową i innymi niepełnosprawnościami samodzielne poruszanie się po urzędzie. Drogi poruszania się osób z niepełnosprawnością ruchową nie są znacznie wydłużone w stosunku do innych dróg. Urząd zapewnia informację na temat rozkładu pomieszczeń w sposób wizualny oraz w sposób dotykowy i głosowy. Urząd umożliwia wstęp do budynku osobie korzystającej z psa asystującego.

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Dostępność informacyjno-komunikacyjna oraz cyfrowa	Informacje dostępne za pośrednictwem elektronicznych środków przekazu urzędu (BIP, strona internetowa) spełniają standard WCAG 2.1 na poziomie A w odniesieniu do wszystkich lub prawie wszystkich kryteriów. Standard wyższy (AA, AAA) nie jest spełniany lub dotyczy jedynie wybranych, jednostkowych kryteriów. Urząd opracował deklarację dostępności. Informacja o prowadzonych przez urząd naborach nie zawsze zawiera wskazania odnośnie do szczególnych uwarunkowań miejsca pracy. Utrudnia to samoocenę osobie ze szczególnymi potrzebami, w kontekście możliwości ubiegania się o takie stanowisko. Urząd w sprawie prowadzonych naborów zapewnia kontakt telefoniczny, korespondencyjny, poprzez przesyłanie faksów, a także poprzez możliwość przesyłania wiadomości tekstowych, w tym z wykorzystaniem wiadomości SMS, MMS lub komunikatorów	Informacje, w tym dotyczące organizowanych naborów, urząd publikuje zgodnie z wymogami WCAG 2.1 na poziomie AA w odniesieniu do wszystkich kryteriów. Urząd spełnia wymagania na poziomie A w odniesieniu do pojedynczych kryteriów, jeśli nie dotyczy to bezpośrednio funkcji stron związanych z zatrudnieniem, ale pod warunkiem, że nie narusza to minimalnych wytycznych wyszczególnionych w ustawie⁶⁹. Urząd opracował deklarację dostępności. Informacja o prowadzonych naborach i szczególnych uwarunkowaniach stanowisk pracy jest dostępna. Można łatwo pozyskać dodatkowe informacje na temat rekrutacji z użyciem różnorodnych środków komunikacji. Urząd w sprawie prowadzonych naborów zapewnia kontakt telefoniczny, korespondencyjny, poprzez przesyłanie faksów, a także poprzez możliwość przesyłania	Urząd zapewnia dostęp do informacji, w tym o organizowanych naborach stosując m.in. różnego rodzaju systemy informacyjne. Urząd opracował deklarację dostępności. Urząd wypracował rozwiązania, w tym dobre praktyki, w zakresie informowania o prowadzonych naborach i szczególnych uwarunkowaniach na poszczególnych stanowiskach pracy. Strona internetowa urzędu jest nowoczesna i przyjazna w odbiorze. Treści internetowe spełniają w pełni wymogi WCAG 2.1 na poziomie co najmniej AA. Ponadto spełnione są również niektóre (bądź wszystkie) kryteria na poziomie AAA. Strona internetowa urzędu może służyć za wzór dla innych instytucji w charakterze dobrej praktyki. Urząd w sprawie prowadzonych naborów zapewnia kontakt telefoniczny, korespondencyjny, poprzez przesyłanie faksów, a także poprzez możliwość przesyłania

⁶⁹ Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz. U. poz. 848)

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
	internetowych. Dostępna jest komunikacja audiowizualna, w tym z wykorzystaniem komunikatorów internetowych. Istnieje możliwość skorzystania z pomocy tłumacza języka migowego w urzędzie po uprzednim zgłoszeniu takiej potrzeby w ciągu minimum 2 dni roboczych od dnia zgłoszenia. Na stronie urzędu znajdują się informacje o prowadzonych naborach w postaci tekstu odczytywalnego maszynowo.	wiadomości tekstowych, w tym z wykorzystaniem wiadomości SMS, MMS lub komunikatorów internetowych. Dostępna jest komunikacja audiowizualna, w tym z wykorzystaniem komunikatorów internetowych. Istnieje możliwość skorzystania z pomocy tłumacza języka migowego w urzędzie po uprzednim zgłoszeniu takiej potrzeby w ciągu 1 dnia roboczego od dnia zgłoszenia. Wykorzystywany jest tłumacz języka migowego przez strony internetowe lub aplikacje (tłumaczenia online). Możliwy jest kontakt z pomocą tłumacza – przewodnika (kontakt osobisty). Na stronie urzędu znajdują się informacje o prowadzonych naborach w postaci tekstu odczytywalnego maszynowo lub w postaci nagrania treści w polskim języku migowym (PJM) w postaci pliku wideo.	wiadomości tekstowych, w tym z wykorzystaniem wiadomości SMS, MMS lub komunikatorów internetowych. Dostępna jest komunikacja audiowizualna, w tym z wykorzystaniem komunikatorów internetowych. Istnieje od razu możliwość skorzystania z pomocy tłumacza języka migowego w urzędzie. Wykorzystywany jest tłumacz języka migowego przez strony internetowe lub aplikacje (tłumaczenia online). Możliwy jest kontakt z pomocą tłumacza – przewodnika (kontakt osobisty). Na stronie urzędu znajduje się informacja o prowadzonych naborach w postaci tekstu odczytywalnego maszynowo, nagrania treści w polskim języku migowym (PJM) w postaci pliku wideo oraz w tekście łatwym do czytania i zrozumienia (ETR).

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Kompetencje pracowników komórki odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami	Pracownicy urzędu zatrudnieni na samodzielnym stanowisku/w komórce odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi posiadają podstawowe kompetencje z zakresu rozumienia i odpowiadania na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami. Pracownicy nie zostali przeszkoleni z zakresu np. potrzebnych przystosowań miejsc pracy, prowadzenia naborów z uwzględnieniem uwarunkowań zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami oraz zasad savoir-vivre'u, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami, bądź w szkoleniach uczestniczyły pojedyncze osoby, ale nabyta na nich wiedza nie została przekazana innym pracownikom np. poprzez wykorzystanie narzędzia kaskadowego dzielenia się wiedzą w urzędzie.	Pracownicy urzędu zatrudnieni na samodzielnym stanowisku/w komórce odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi mieli możliwość podniesienia swoich kompetencji z zakresu rozumienia i odpowiadania na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami. Pracownicy zostali przeszkoleni m.in. z zakresu potrzebnych przystosowań miejsc pracy, prowadzenia naborów z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami, zasad savoir-vivre'u, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami, a nabyta wiedza została przekazana innym poprzez wykorzystanie narzędzia kaskadowego dzielenia się wiedzą w urzędzie.	Pracownicy urzędu zatrudnieni na samodzielnym stanowisku/w komórce odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi regularnie podnoszą swoje kompetencje z zakresu rozumienia i odpowiadania na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami. Pracownicy okresowo uczestniczą w szkoleniach m.in. z zakresu potrzebnych przystosowań miejsc pracy, prowadzenia naborów z uwzględnieniem uwarunkowań zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami, zasad savoir-vivre'u, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami, w ten sposób regularnie aktualizując i pogłębiając swoją wiedzę w tym zakresie. Szkolenia takie są zaplanowane np. w planie szkoleń bądź uczestnictwo w nich jest w inny sposób sformalizowane w urzędzie (np. w IPRZ).

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Kompetencje pozostałych pracowników urzędu w zakresie potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami	Pracownicy urzędu, w tym osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych, mają podstawowe kompetencje dotyczące uwarunkowań zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Pracownicy nie zostali przeszkoleni z zakresu np. zasad savoir-vivre'u, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami czy budowania zespołów różnorodnych, bądź szkolenia takie objęły jedynie wybrane, nieliczne osoby, a nabyta na nich wiedza nie została przekazana innym pracownikom np. poprzez wykorzystanie narzędzia kaskadowego dzielenia się wiedzą w urzędzie.	Pracownicy urzędu, w tym osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych, mieli możliwość podniesienia swoich kompetencji dotyczących uwarunkowań zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Pracownicy zostali przeszkoleni z zakresu np. zasad savoir-vivre'u, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami czy budowania zespołów różnorodnych, a wiedza została przekazana wszystkim lub większości pracowników urzędu poprzez wykorzystanie narzędzia kaskadowego dzielenia się wiedzą w urzędzie. Zespoły są gotowe na współpracę z osobami ze szczególnymi potrzebami.	Pracownicy urzędu, w tym osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych regularnie podnoszą swoje kompetencje dotyczące uwarunkowań zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami. Urząd regularnie organizuje szkolenia z zakresu np. zasad savoir-vivre'u, komunikacji w kontakcie z osobami ze szczególnymi potrzebami, budowania zespołów różnorodnych, tym samym stale aktualizując wiedzę i podnosząc kompetencje pracowników. Urząd nawiązuje współpracę z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się sprawami osób ze szczególnymi potrzebami i poprzez tę współpracę m.in. podnosi kompetencje swoich pracowników.

Kryteria	Poziom pierwszy	Poziom drugi	Poziom trzeci
Rola koordynatora do spraw dostępności i realizacji ustawy o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami	W urzędzie powołano koordynatora ds. dostępności. W urzędzie nie są podejmowane dodatkowe działania na rzecz promocji i budowania świadomości na temat dostępności bądź działania takie są realizowane w bardzo ograniczonym zakresie.	W urzędzie powołano koordynatora ds. dostępności. Podjęto inne działania wymagane przepisami, np. w celu przygotowania planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności. Jednak działań tych jeszcze nie zakończono lub ich efekty nie są zadowalające. Czasami w urzędzie są podejmowane działania na rzecz promocji i budowania świadomości na temat dostępności.	W urzędzie powołano koordynatora ds. dostępności. Podjęto i zrealizowano inne działania wymagane przepisami np. realizowane są prace mające na celu przygotowanie i wdrożenie planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności. W urzędzie podejmowane są regularne i systemowe działania na rzecz promocji i budowania świadomości nt. dostępności. Wnioski płynące z realizacji ustawy o dostępności są dobrze znane i stosowane w urzędzie, natomiast koordynator ds. dostępności aktywnie włącza w swoje działania różnorodnych pracowników urzędu. Sposób realizacji ustawy o dostępności w urzędzie może stanowić inspirację dla innych jednostek.

Załącznik nr 3

Wzór ankiety wstępnej

